



La Résidence Sociale
En chemin vers l'autonomie

Rapport annuel



Assemblée générale ordinaire
23 juin 2026

Sommaire

Préambule	3
La Résidence Sociale en bref	5
Territoires Pays-de-la-Loire	5
Territoires Île-de-France	5
Les chiffres clés	6
Association et gouvernance	7
Les temps forts 2025	8
Évaluations qualité des établissements et services médico-sociaux	9
Renforcement de la culture qualité et harmonisation des pratiques	9
Développement et transformation de l'offre de service	10
Valorisation des ressources humaines et attractivité	13
Focus sur le territoire du Maine-et-Loire	14
Focus sur le territoire d'Île-de-France	15
Bilan financier	18
Synthèse de l'année	19
Bilan simplifié	19
Origine des ressources	20
Ventilation des dépenses par nature	21
Résultats 2025	22

Préambule

du président et du Directeur général



Gilles NAUDÉ
Président

2025 a été une année riche en réalisations et en transformations pour La Résidence Sociale. Nous vous proposons ci-après de revenir sur quelques faits marquants, dont certains sont développés plus en détail ensuite dans ce rapport. Nous vous en souhaitons une excellente lecture.



Alexis HUBERT
Directeur général

■ Réécriture du projet associatif

■ Changement de directeur général

Nous pouvons tout d'abord souligner les travaux engagés autour de la réécriture de notre projet associatif. Le projet 2020-2025 arrivant à son terme, une démarche de contribution collective a été initiée tout au long de l'année 2025, sous des formats variés et en mobilisant l'ensemble des parties prenantes de l'association : personnes accompagnées, proches aidants et familles, salariés, équipes de direction, bénévoles et administrateurs.

Ces travaux ont permis de poser les fondements d'un projet associatif renouvelé pour la période 2026-2030.

La Résidence Sociale a ainsi défini un nouveau projet structuré autour de trois orientations majeures, adossées à un socle commun :

- **L'autodétermination de la personne accompagnée**
- **L'inclusion**
- **La sécurisation des parcours**

■ **Amélioration continue de la qualité d'accompagnement**

Depuis la création d'une direction qualité nationale en 2022, la démarche d'amélioration continue s'est poursuivie et renforcée en 2025, à travers plusieurs actions structurantes :

- La mise en place de nouvelles procédures qualité nationales, applicables à l'ensemble des dispositifs de La Résidence Sociale
- La réalisation des évaluations selon le référentiel de la Haute Autorité de Santé (HAS), qui ont concerné la majorité des établissements de l'association en 2025

- Le déploiement de projets financés par des fonds associatifs (fonds de développement des projets), destinés à soutenir des accompagnements non couverts par les financements publics

Ces initiatives témoignent de la volonté constante de l'association de garantir un accompagnement de qualité, adapté aux besoins des personnes accompagnées.

■ Développement et transformation de l'offre de service

La feuille de route stratégique 2020-2025 prévoyait notamment le développement de solutions d'habitat inclusif. Cette dynamique s'est poursuivie en 2025 avec le déploiement de dispositifs structurants :

- L'inauguration de « La Fabrik du Lien » à Angers (Maine-et-Loire)
- La montée en charge de la Résidence Cabral à Saint-Denis (Seine-Saint-Denis)

Par ailleurs, au sein des ESAT, l'année 2025 a été marquée par l'expérimentation de dispositifs favorisant l'insertion professionnelle ainsi que par la mutualisation de certaines fonctions. Ces nouvelles organisations feront l'objet d'une évaluation en 2026.

En Île-de-France et dans le Maine-et-Loire, La Résidence Sociale a également expérimenté la mise en place de cellules de coordination des parcours. Ces cellules ont vocation à constituer une porte d'entrée unique pour les personnes en demande d'accompagnement et leurs familles, permettant d'évaluer les besoins et d'apporter des réponses adaptées, tant dans le champ médico-social que dans le droit commun.

Enfin, les structures enfance-jeunesse ont poursuivi la mise en œuvre des travaux liés à la réforme Serafin-PH, dans le cadre de l'évolution des modalités de tarification des établissements accueillant des enfants et des jeunes en situation de handicap.

■ Poursuite des efforts en matière d'attractivité et d'amélioration de l'organisation du travail

L'année 2025 a été marquée par l'entrée en vigueur effective, au 1er août, de l'accord relatif au temps de travail.

En matière d'attractivité, La Résidence Sociale a poursuivi sa politique de valorisation salariale, notamment par la reconduction d'une prime de partage de la valeur (PPV) à destination de l'ensemble des salariés.

Une démarche participative en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) a également été lancée : tout au long de l'année, des ambassadeurs QVCT ont animé des groupes de travail, contribuant à nourrir la négociation d'un accord prévu pour 2026.

L'association a par ailleurs poursuivi son engagement soutenu en matière de formation, au-delà des obligations réglementaires. L'année 2025 a notamment été marquée par le déploiement national de la formation PCM grâce à un instructeur interne, visant à mieux prévenir, anticiper et gérer les situations de crise avec certains publics accompagnés.

Enfin, un dispositif de cooptation a été étudié en vue d'un déploiement au début de l'année 2026.

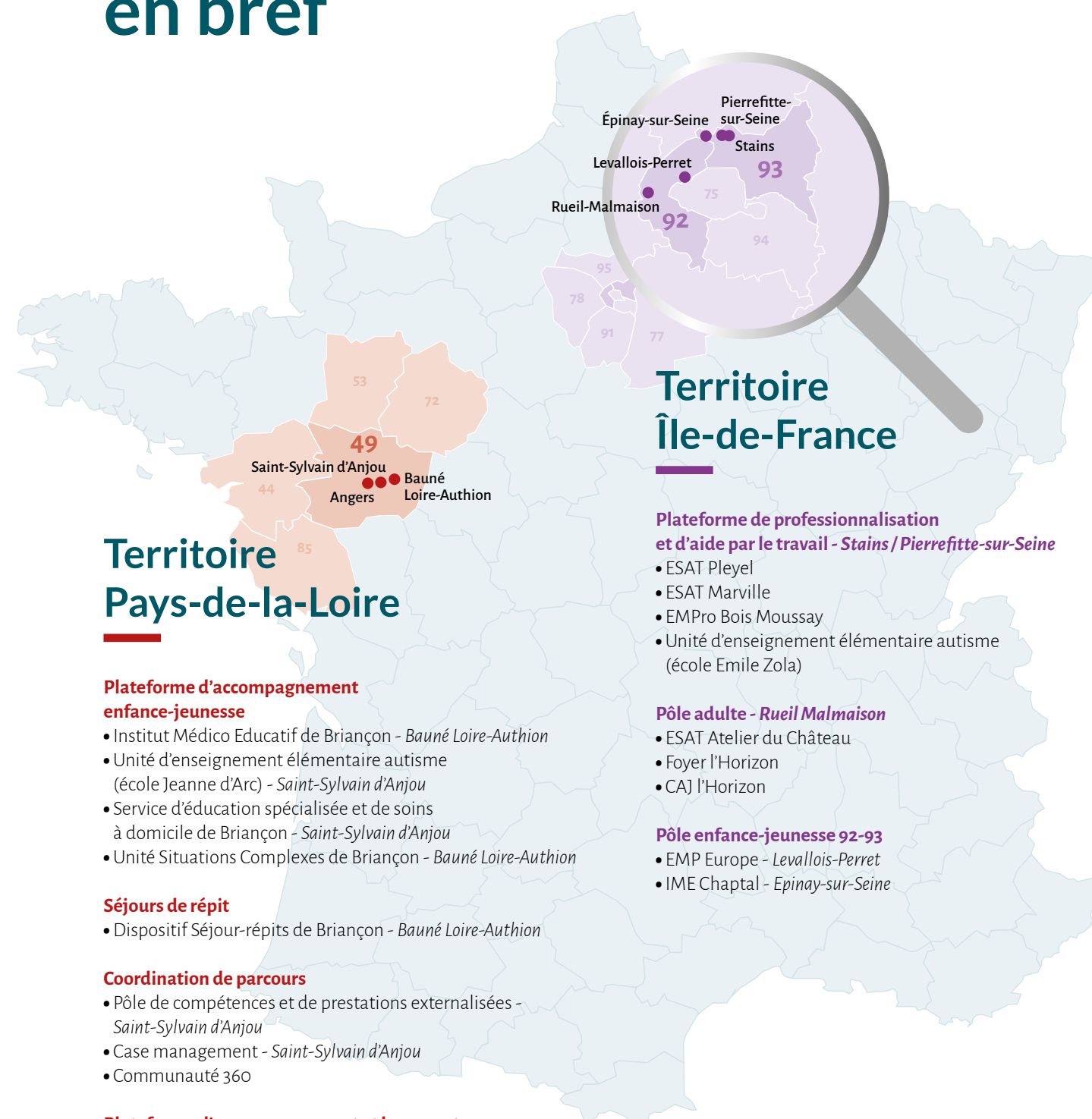
■ Conclusion pour l'année 2025

2025 confirme une belle dynamique pour l'association La Résidence Sociale : les projets restent nombreux, l'association poursuit une logique de transformation et de modernisation, elle continue de pouvoir s'appuyer sur des fondations solides. C'est aussi une année charnière : fin du projet associatif en cours, changement de directeur général, elle fait la transition vers un nouveau cycle pour l'association. Vivement 2026 !



Rencontre intergénérationnelle à la Résidence les Jonquilles (Bauné, 49)

La Résidence Sociale en bref



Territoire Île-de-France

Plateforme de professionnalisation et d'aide par le travail - Stains / Pierrefitte-sur-Seine

- ESAT Pleyel
- ESAT Marville
- EMPro Bois Moussay
- Unité d'enseignement élémentaire autisme (école Emile Zola)

Pôle adulte - Rueil Malmaison

- ESAT Atelier du Château
- Foyer l'Horizon
- CAJ l'Horizon

Pôle enfance-jeunesse 92-93

- EMP Europe - Levallois-Perret
- IME Chaptal - Epinay-sur-Seine

Territoire Pays-de-la-Loire

Plateforme d'accompagnement enfance-jeunesse

- Institut Médico Educatif de Briançon - Bauné Loire-Authion
- Unité d'enseignement élémentaire autisme (école Jeanne d'Arc) - Saint-Sylvain d'Anjou
- Service d'éducation spécialisée et de soins à domicile de Briançon - Saint-Sylvain d'Anjou
- Unité Situations Complexes de Briançon - Bauné Loire-Authion

Séjours de répit

- Dispositif Séjour-répits de Briançon - Bauné Loire-Authion

Coordination de parcours

- Pôle de compétences et de prestations externalisées - Saint-Sylvain d'Anjou
- Case management - Saint-Sylvain d'Anjou
- Communauté 360

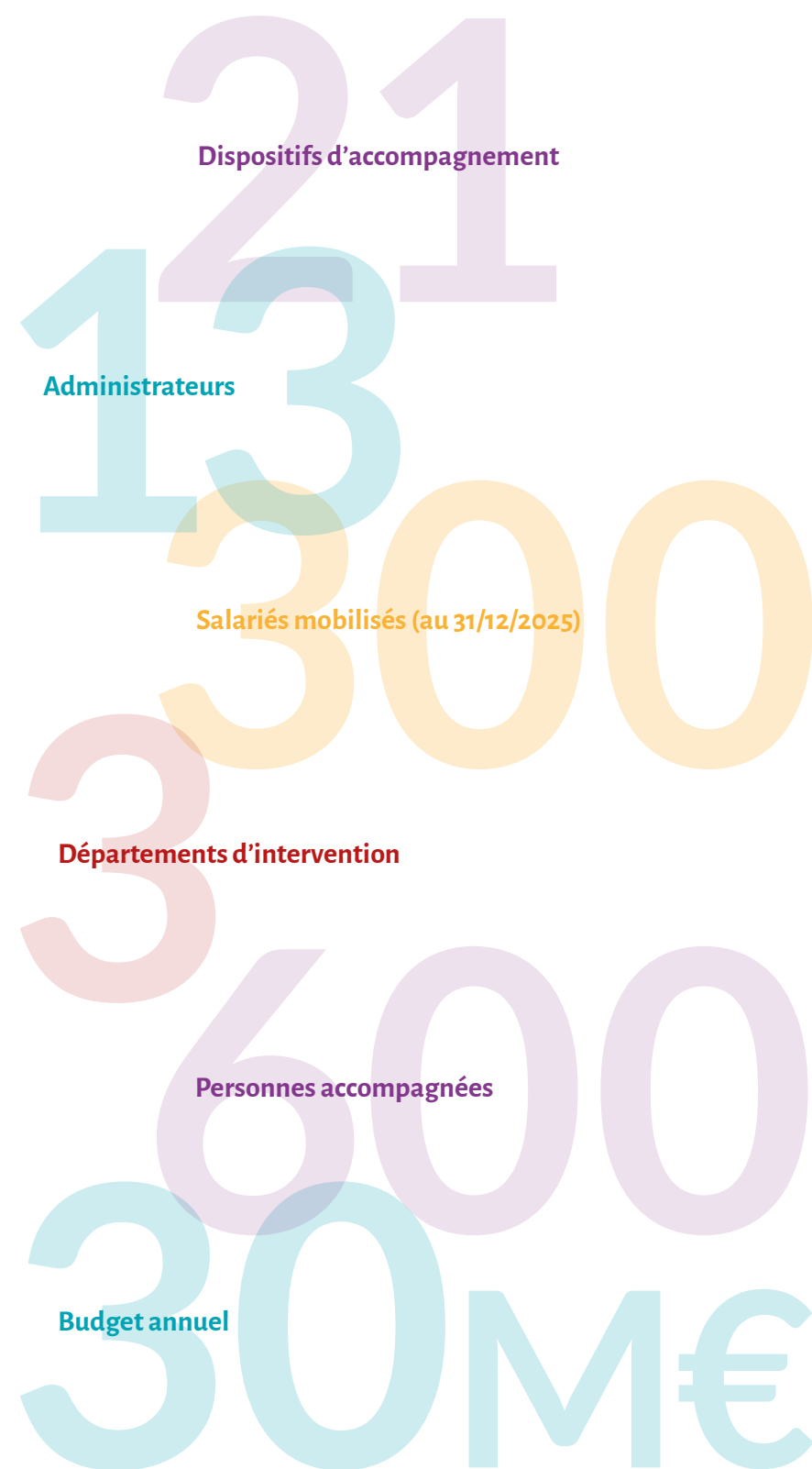
Plateforme d'accompagnement et logement adultes et personnes âgées

- SAAD-SAMSAH de Briançon - Bauné Loire-Authion
- Habitat inclusif - Angers
- Résidence Autonomie Les Jonquilles - Bauné Loire-Authion
- Maison d'Accueil Spécialisée de Briançon - Bauné Loire-Authion

Activités commerciales et solidaires

- Hôtel du Château de Briançon - Bauné Loire-Authion
- Gîte « L'Orée du Château » - Bauné Loire-Authion

Les chiffres clés



La Résidence Sociale
En chemin vers l'autonomie

Association et gouvernance

- 1 Assemblée générale ordinaire
- 5 réunions du Conseil d'administration
- 6 réunions de Bureau
- 1 séminaire du CA relatif à la réécriture du projet associatif

Composition du Conseil d'administration

BUREAU DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président
Gilles NAUDÉ

Vice-Présidente
Marillac FAGALDE

Trésorier
Gilles CLERC

Secrétaire
Poste à pourvoir

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Administratrice
Isabelle ANDRIEU

Administrateur
Miche BRULIN

Administratrice,
représentant l'APEI Rueil-Nanterre
Véronique CANTREL

Administratrice,
représentant l'APEI Rueil-Nanterre
Isabelle COPPOLANI

Administrateur
Jacques ELOY

Administrateur,
représentant la SCIC NOVAEDIA
Mohamed GNABALY

Administrateur
Claude GUILLET

Administrateur
Thibault LAMBERT

Administratrice
Marie-Laure RÉMY

Administratrice
Alicia SUMINSKI

Président d'Honneur
Serge GERBAUD

Les temps forts 2025

Évaluations qualité des établissements et services médico-sociaux

■ Contexte et calendrier

Amorçées en 2024 pour deux établissements situés à Rueil-Malmaison, les évaluations qualité menées selon le référentiel de la Haute Autorité de Santé (HAS) ont été largement déployées en 2025. Elles ont concerné l'ensemble des établissements du Maine-et-Loire ainsi qu'une grande majorité de ceux d'Île-de-France. Restent à évaluer l'EMP Europe de Levallois-Perret et l'ESAT Atelier du Château de Rueil-Malmaison, dont les visites sont programmées en 2026.

Pour rappel, l'évaluation qualité est conduite par des experts-visiteurs issus d'un organisme externe, sur la base du référentiel HAS. Elle vise à analyser les points forts et les axes d'amélioration de chaque établissement et service, au regard de 157 critères, dont 18 impératifs, avec une approche résolument centrée sur la personne accompagnée. Les rapports d'évaluation, une fois finalisés, sont publiés et diffusés sur la plateforme nationale SYNAÉ.

À l'issue de cette séquence, l'ensemble des structures de La Résidence Sociale sera en capacité, à compter de 2026, d'engager ou de consolider ses plans d'action qualité.

■ Résultats des évaluations 2025

Les évaluations conduites par l'organisme 4AS, entre janvier et juin 2025, font ressortir des résultats globalement encourageants :

- Un accompagnement jugé efficient, pertinent et empreint de bienveillance
- Des axes de progression identifiés, notamment en matière de gestion des risques et de renforcement de la culture du droit d'alerte

Renforcement de la culture qualité et harmonisation des pratiques

Au cours de l'année 2025, La Résidence Sociale a poursuivi ses efforts afin de renforcer la culture qualité au sein de ses établissements et services, tout en veillant à harmoniser les pratiques professionnelles à l'échelle nationale.

Dans cette perspective, des outils structurants relatifs à la gestion des risques et à la prévention de la maltraitance ont été déployés dans l'ensemble des ESSMS. Cette démarche s'est notamment traduite, dès le mois de janvier, par la diffusion nationale de la charte de bientraitance. Celle-ci a été largement portée à la connaissance des personnes accompagnées, grâce à la distribution d'un support adapté sous forme de triptyque, décliné en version FALC (Facile À Lire et à Comprendre).

Parallèlement, un effort soutenu a été engagé en matière de formation et de sensibilisation des salariés sur les enjeux liés à la maltraitance. Ces actions se sont accompagnées de l'élaboration et de la présentation d'une cartographie des situations à risque, qui a servi de support à des temps

de réflexion collective au sein des équipes des ESSMS, favorisant ainsi une appropriation partagée des enjeux et des pratiques.

Un accompagnement spécifique a par ailleurs été mis en place en Île-de-France afin de soutenir les structures dans l'élaboration et la formalisation de leurs plans d'action qualité. Cette dynamique a été complétée par l'instauration d'un suivi régulier, destiné à inscrire la démarche qualité dans la durée et à en garantir l'effectivité.

Enfin, la création et le déploiement de procédures qualité nationales ont permis de structurer et de renforcer la culture de l'alerte à l'échelle de l'association. Ces procédures couvrent notamment le signalement des alertes, la gestion des événements indésirables, la prise en charge des situations de fugue ou de disparition inquiétante, l'identification et le traitement des faits de maltraitance et de violence, ainsi que la gestion des plaintes et des réclamations.

Développement et transformation de l'offre de service

L'inclusion sociale et solidaire des personnes en situation de vulnérabilité constitue un axe structurant du projet associatif 2020-2025. En 2025, cette ambition a continué de se concrétiser sur l'ensemble des territoires d'intervention de La Résidence Sociale, à travers la réalisation de projets structurants et le déploiement de nouvelles réponses adaptées aux besoins des personnes accompagnées.

■ Création d'une Unité pour Personnes Handicapées Vieillissantes (UPHV) dans le Maine-et-Loire

Le projet de création d'une unité pour personnes handicapées vieillissantes (UPHV) de 10 places, déposé en 2023, a reçu un accord de principe du Département de Maine-et-Loire.

L'ouverture de cette unité interviendra à l'issue du départ des jeunes adultes en situation de handicap actuellement hébergés au sein de la Résidence Autonomie Les Jonquilles, dans l'attente de l'attribution et de la livraison de leurs logements sociaux à Saint-Barthélemy-d'Anjou. Ce projet s'inscrit pleinement dans une logique d'adaptation de l'offre aux évolutions des parcours de vie. Le projet intègre également la réalisation d'une cartographie de l'offre territoriale, afin de permettre un accompagnement plus individualisé des jeunes en situation de vulnérabilité, en s'appuyant sur une meilleure connaissance des ressources disponibles.

■ Inauguration de la « Fabrick' du lien » à Angers

Le 25 septembre 2025 a marqué l'inauguration de la « Fabrick' du lien », espace de vie sociale et partagée adossé à un dispositif d'habitat inclusif, situé au cœur de la ville d'Angers.

Ce lieu a vocation à favoriser les rencontres, l'entraide et l'épanouissement d'un collectif de huit habitants en situation de vulnérabilité. Il constitue un levier essentiel de développement du lien social et de participation à la vie locale. La Résidence Sociale en assure le financement durant une première année, dans l'attente de la consolidation de ressources pérennes permettant d'en garantir la continuité.

■ Élaboration d'un nouveau projet territorial 2026-2030 pour le Maine-et-Loire

Élaboré au cours de l'année 2025 et diffusé au début de l'année 2026, le nouveau projet territorial du Maine-et-Loire vient structurer les orientations de développement à moyen terme.

Il prévoit notamment la prérennisation d'une cellule de coordination des parcours, destinée aux personnes accompagnées, en particulier celles « sans solution », ainsi qu'à leur entourage. Cette plateforme vise à fluidifier les parcours, à renforcer la lisibilité de l'offre et à faciliter l'accès aux dispositifs existants.

Le projet intègre également la réalisation d'une cartographie de l'offre territoriale, afin de permettre un accompagnement plus individualisé des jeunes en situation de vulnérabilité, en s'appuyant sur une meilleure connaissance des ressources disponibles.

■ Développement de l'habitat inclusif intergénérationnel - Résidence Cabral à Saint-Denis

Le développement de solutions d'habitat inclusif s'est également poursuivi en Île-de-France, avec le projet de la Résidence Cabral à Saint-Denis.

Dès janvier 2025, le bailleur social Plaine Commune Habitat a mis à disposition plusieurs logements de type T1, permettant l'installation de six travailleurs issus des ESAT de Marville et de Pleyel. Ce dispositif a été enrichi par l'intégration de cinq locataires de plus de 65 ans, déjà résidents de la Résidence Cabral, favorisant ainsi une dynamique intergénérationnelle.

En décembre 2025, ce projet a été consolidé par l'attribution de six logements supplémentaires de type T1, ainsi que d'un local commun doté d'un jardin, contribuant à renforcer la qualité de vie des habitants et les espaces de convivialité.

Ce projet a par ailleurs été distingué en octobre 2025, La Résidence Sociale ayant été lauréate de l'« Appel à Poster IDF » organisé par l'URIOPSS Île-de-France. Le poster réalisé, illustrant l'habitat inclusif de la Résidence Cabral, a été conçu par un artiste de l'atelier art créatif de l'ESAT Marville. Cette reconnaissance met en lumière la qualité du partenariat entre acteurs associatifs et publics, ainsi que la capacité d'innovation sociale portée par l'association.

L'Habitat Inclusif de la Résidence Cabral
Illustrations réalisées par un artiste en situation de handicap exerçant à la Petite boutique de l'ESAT Marville

LE PROJET
Un habitat inclusif et intergénérationnel pour 15 résidents dont 6 travailleurs en ESAT et des seniors.

- ✓ Des logements individuels (T1/T2) au sein d'un immeuble sécurisé
- ✓ Un espace commun (local avec jardinet) dédié aux échanges, aux activités et à la vie de quartier
- ✓ Une dynamique collective favorisant le lien social et la lutte contre l'isolement.

LES MODALITÉS DE MISE EN PLACE

- Des Partenaires : Plaine Commune Habitat pour la mise à disposition des logements et du local, le Conseil Départemental de Seine-Saint-Denis pour le soutien financier via l'AMI de décembre 2024, Association Familles Solidaires et bien sûr La Résidence Sociale pour la gestion du projet et son animation).
- Un Local partagé : Mise à disposition gratuite par Plaine Commune Habitat, convention avec les associations pour un usage partagé
- Public cible : Priorité aux personnes en situation de vulnérabilité et aux seniors isolés.

Remise du prix lors du concours « Appel à Poster IDF »



■ Unité d'Enseignement Élémentaire Autisme (UEEA) - Groupe scolaire Émile Zola

Dans le cadre de la transformation de l'offre médico-sociale et du plan Inclus'IF 2030, la candidature déposée en mai 2025 par l'EMPro du Bois Moussay a reçu un avis favorable pour l'ouverture d'une Unité d'Enseignement Élémentaire Autisme (UEEA) au sein du groupe scolaire Émile Zola, à Stains.

Cette unité accueille désormais 10 élèves présentant des troubles du spectre de l'autisme. Elle constitue une réponse concrète et ambitieuse en faveur de l'accès à la scolarisation en milieu ordinaire, affirmant la volonté de rendre pleinement effectif le droit à l'école pour tous.

■ Projet d'habitat inclusif - Résidence Voltaire, Rueil-Malmaison

Situé à proximité de l'ESAT de l'Atelier du Château, le projet de la Résidence Voltaire s'inscrit dans une dynamique de diversification de l'offre d'accompagnement.

Le dispositif repose sur trois pavillons, propriété d'Hauts-de-Seine Habitat. Deux d'entre eux seront dédiés à l'extension du foyer d'hébergement L'Horizon, tandis que le troisième sera consacré au développement d'une solution d'habitat inclusif, permettant de proposer des modalités d'accompagnement plus souples et adaptées aux besoins des personnes.

■ Projet de café solidaire - Rueil-Malmaison

La Ville de Rueil-Malmaison met à disposition un local de 80 m² en vue de la création d'un espace de vie sociale et solidaire, cofinancé par la Caisse d'Allocations Familiales.

Implanté au cœur de l'écoquartier, ce lieu a vocation à devenir un espace de rencontre et de convivialité ouvert sur le territoire. Il accueillera notamment une activité de restauration rapide, assurée par l'ESAT Atelier du Château sur le créneau du déjeuner (12h-14h), favorisant ainsi les interactions entre habitants, travailleurs et familles.

L'ouverture de ce dispositif est prévue au dernier trimestre 2026.

■ Habitat inclusif intergénérationnel - Résidence Raspail, Bois-Colombes

Initié en 2022, le projet de la Résidence Raspail s'inscrit dans une logique d'habitat inclusif intergénérationnel. Il permettra à terme à dix habitants — six personnes en situation de handicap et quatre personnes âgées de plus de 65 ans — de partager un cadre de vie favorisant le lien social, dans le cadre du dispositif d'Aide à la Vie Partagée (AVP).

La livraison des logements, par Hauts-de-Seine Habitat, est attendue au second semestre 2026. L'ouverture du dispositif est, quant à elle, prévue en janvier 2027.

Carnaval, EMP l'Europe
(Levallois-Perret, 92),
2025



Valorisation des ressources humaines et attractivité

■ Face au contexte RH, des leviers mobilisés

Dans un contexte de tensions persistantes sur le marché du travail, la Confédération AXESS a récemment publié les résultats de son baromètre RH 2025, mettant en évidence l'ampleur des difficultés de recrutement dans le secteur sanitaire, social et médico-social privé non lucratif. Si certains indicateurs montrent des signes d'amélioration — notamment en matière de durée de vacance des postes, d'ancienneté ou de turn-over — les employeurs demeurent confrontés à des contraintes fortes.

Ces difficultés s'expliquent en particulier par un déficit d'attractivité du secteur (conditions d'exercice exigeantes, contraintes géographiques, niveaux de rémunération), mais également par un manque de candidats disposant de l'expérience ou des compétences spécifiques à nos métiers, ainsi que d'une connaissance des publics accompagnés.

Face à ces enjeux, La Résidence Sociale a fait le choix d'intensifier, en 2025, sa stratégie en matière de recrutement et de mobilité. Celle-ci vise à valoriser les parcours, les compétences techniques et le savoir-être des candidats, qu'ils

soient internes ou externes, tout en favorisant les évolutions professionnelles par la promotion interne.

Cette politique volontariste s'appuie sur un investissement soutenu en matière de formation, incluant des parcours certifiants et qualifiants en lien étroit avec les pratiques professionnelles. Elle contribue ainsi à renforcer la professionnalisation et la fidélisation des équipes.

En 2025, près de 150 actions de formation, individuelles et collectives, ont été déployées, représentant plus de 13 500 heures de formation pour un investissement global avoisinant 360 000 euros.

Par ailleurs, La Résidence Sociale a réaffirmé son engagement en faveur du pouvoir d'achat de ses salariés en procédant, à nouveau, au versement d'une prime de partage de la valeur (PPV). Ce dispositif offre aux collaborateurs une liberté d'usage, tout en valorisant leur contribution et leur engagement.

■ L'année 2025, année de la QVCT

L'Association a poursuivi en 2025 sa réflexion globale visant à renforcer son attractivité, en réponse aux attentes croissantes des salariés et des candidats, notamment en matière de rémunération, de qualité de vie et des conditions de travail, ainsi que d'organisation du temps de travail.

Dans la continuité de la démarche engagée sur la QVCT, l'année 2025 a été marquée par la refonte des documents uniques d'évaluation des risques professionnels (DUERP) au sein de l'ensemble des établissements et services. Cette démarche a permis d'actualiser l'analyse des risques et de renforcer les actions de prévention.

Parallèlement, avec l'appui d'un formateur interne référent en prévention, l'Association a poursuivi le déploiement de sa politique de prévention des risques liés à l'activité physique, en réaffirmant son ambition de former l'ensemble des salariés.

Dans cette même dynamique, la formation « Professional Crisis Management » (gestion des situations de crise) a été progressivement déployée auprès des équipes socio-éducatives, afin de renforcer leur capacité à anticiper, gérer et sécuriser les situations complexes rencontrées dans l'accompagnement.

■ Mise en place d'une prime de cooptation

Dans un contexte de recrutement toujours contraint et afin de diversifier ses canaux de sourcing, La Résidence Sociale a expérimenté, en fin d'année 2025, la mise en place d'un dispositif de cooptation.

Ce dispositif consiste à permettre aux salariés de recommander des candidats issus de leur entourage (amis, connaissances, anciens collègues ou camarades de formation) pour des postes à pourvoir au sein de l'organisation. Les personnes ainsi proposées intègrent le processus de recrutement selon les modalités en vigueur dans l'association.

En cas de recrutement, et sous réserve de la validation d'une période probatoire, le salarié à l'origine de la recommandation bénéficie d'une prime, en reconnaissance de son implication dans le processus de recrutement.

Ce dispositif repose sur la conviction que les salariés de La Résidence Sociale, par leur connaissance fine des métiers, des publics accompagnés et des valeurs de l'association, constituent les meilleurs ambassadeurs pour identifier et recommander des profils en adéquation avec les besoins de la structure.

L'expérimentation de ce programme est prévue jusqu'au 31 juillet 2026. Un bilan sera réalisé à cette échéance afin d'évaluer l'efficacité et la pertinence, et d'envisager, le cas échéant, sa pérennisation.

Focus sur le territoire du Maine-et-Loire

L'année 2025 s'inscrit dans la continuité des dynamiques engagées en 2024, marquées par une volonté forte d'adaptation, d'innovation et de transformation de l'offre au service des personnes accompagnées. Au fil de l'année, cet engagement collectif s'est consolidé à travers la mise en œuvre de projets structurants, venus renforcer et prolonger les évolutions déjà amorcées.

■ Évaluations HAS

Comme évoqué précédemment, l'ensemble des établissements du Maine-et-Loire a été concerné, en 2025, par les évaluations qualité conduites selon le référentiel de la Haute Autorité de Santé.

Au-delà de leur dimension réglementaire, ces évaluations ont constitué un temps fort de mobilisation pour les équipes. Elles ont permis d'interroger les pratiques professionnelles, de valoriser les savoir-faire existants et de renforcer concrètement la place des personnes accompagnées au cœur de leur parcours.

Cette dynamique s'inscrit dans le prolongement du travail d'autoévaluation engagé antérieurement et vient nourrir les Plans d'Amélioration Continue de la Qualité. Elle s'articule par ailleurs avec le déploiement du Dossier Informatisé de l'Usager (DUI), dont la montée en charge contribue à transformer les organisations en facilitant le partage d'information, la traçabilité et la personnalisation des accompagnements.

■ Nouveau projet territorial 2026-2030

L'année 2025 a également été marquée par l'élaboration du projet territorial 2026-2030 pour le Maine-et-Loire.

Cet outil stratégique, construit avec une mobilisation importante des acteurs, vient apporter lisibilité, cohérence et perspectives aux transformations engagées. Il réaffirme l'ambition de La Résidence Sociale de construire, avec et pour les personnes accompagnées, des parcours de vie épanouissants et pleinement inclusifs.

■ Une offre de service qui continue de se transformer et se développer

En parallèle, l'engagement de La Résidence Sociale en faveur de l'inclusion et de la diversification des réponses s'est confirmé en 2025.

Le développement de dispositifs d'habitat intermédiaire, d'accompagnements externalisés et de solutions mo-

■ Expérimentation d'une cellule de coordination des parcours

La transformation de l'offre s'est également traduite par la montée en puissance de la Cellule de Coordination des Parcours (CCP). Mise en place en 2024 et déployée en 2025 dans le cadre d'une expérimentation de 18 mois, elle s'impose désormais comme une fonction pivot.

À l'interface des différents dispositifs d'accompagnement, la CCP contribue à fluidifier les parcours, à prévenir les ruptures et à accompagner les situations complexes, en lien étroit avec les partenaires du territoire. Elle incarne une évolution majeure vers des réponses plus souples, mieux coordonnées et centrées sur les besoins des personnes.

■ Des enjeux persistants en matière de ressources humaines

Ces avancées significatives s'inscrivent néanmoins dans un contexte de fortes tensions sur les ressources humaines. Les difficultés de recrutement et de fidélisation demeurent, auxquelles s'ajoutent des phénomènes croissants de reconversion professionnelle, d'invalidité et de désaffection pour certains métiers.

Ces réalités ont des répercussions directes sur les organisations et la continuité des accompagnements. Elles génèrent également des coûts supplémentaires, notamment liés au recours à des solutions temporaires. Plus largement, elles interrogent la soutenabilité du modèle et appellent à poursuivre la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines ambitieuse et adaptée.

Dans ce contexte, la démarche engagée en matière de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) a été poursuivie et renforcée. Elle constitue un levier essentiel pour soutenir les équipes, renforcer l'attractivité des métiers et maintenir un haut niveau d'exigence dans la qualité des accompagnements.

dulaires s'est poursuivi, en étroite articulation avec les ressources du territoire. Ces évolutions témoignent de la capacité de l'association à adapter en permanence son offre, dans une logique de parcours, pour répondre de manière plus fine et plus personnalisée aux besoins des personnes accompagnées.

Focus sur le territoire d'Île-de-France

L'année 2025 a été, pour l'ensemble des établissements du territoire Île-de-France, une année de transformation, d'ouverture et de consolidation. Portée par des directions mutualisées et une vision partagée, cette dynamique se retrouve en fil rouge dans chacun des projets menés : transformation de l'offre médico-sociale, développement de la coordination de parcours, renforcement des partenariats territoriaux, promotion de la qualité de l'accompagnement et attention constante portée à l'autodétermination des personnes. Ce sont ces lignes de force communes qui donnent sa cohérence à l'action conduite en 2025.

■ L'ESAT Pleyel, l'ESAT Marville et l'EMPro du Bois Moussay : un pôle en transformation à Stains

Situés tous trois à Stains, en Seine-Saint-Denis, l'ESAT Pleyel, l'ESAT Marville et l'EMPro du Bois Moussay partagent une direction commune. Le 1er août 2025 a marqué une étape décisive pour ces établissements avec le lancement d'une expérimentation inédite : la transformation de l'offre, conduite conjointement avec l'ESAT Atelier du Château de Rueil-Malmaison.

Cette démarche expérimentale engage les trois ESAT dans une réorganisation en branches d'activités professionnelles et dans le développement d'une coordination de parcours mutualisée, illustrant la volonté de LRS de faire évoluer ses modalités d'accompagnement en profondeur, au bénéfice des personnes accueillies.

Pour les ESAT Pleyel et Marville, cette transformation s'est traduite concrètement par une évolution organisationnelle portée majoritairement en interne, garantissant continuité et cohérence des pratiques. L'ESAT Pleyel a franchi en parallèle une étape très attendue : l'ouverture de la Résidence Cabral, nouveau dispositif de logement inclusif qui concrétise des années de travail et témoigne de la volonté d'accompagner les travailleurs au-delà du seul cadre professionnel, dans toutes les dimensions de leur vie. Les deux ESAT se sont également inscrits dans une exigence de qualité renforcée à travers leur évaluation, qui a constitué un levier précieux d'analyse collective et d'identification des axes de progrès pour l'ensemble des équipes.

Quant à l'EMPro du Bois Moussay, également ancré à Stains sous cette direction partagée, l'année a été riche en évolutions significatives. Le départ à la retraite de la directrice adjointe en juin 2025 a conduit à confier cette fonction à la directrice adjointe des ESAT Pleyel et Marville, depuis le

1^{er} septembre. Cette mutualisation renforce les passerelles entre l'EMPro et les ESAT voisins et soutient une approche plus globale des parcours, intégrant les dimensions éducatives, sociales et professionnelles. Dans ce même élan, un poste de coordinatrice de parcours a été créé au sein du dispositif d'insertion professionnelle commun aux trois établissements du site, avec pour mission d'accompagner les jeunes dans la clarification de leur projet de vie, de suivre les stages et immersions, et d'assurer un service de suite jusqu'à trois ans après la sortie. L'accompagnement social a lui aussi évolué, avec l'arrivée d'une assistante sociale à mi-temps dont l'intervention, pensée de façon transversale, peut également bénéficier ponctuellement aux travailleurs des ESAT.

Le fait saillant de l'année reste l'ouverture de l'UEEA : Unité d'Enseignement Élémentaire Autisme à l'école Émile Zola de Stains, dans le cadre du plan Inlus'IF 2030. Ce dispositif, porté par l'EMPro du Bois Moussay en partenariat avec l'Éducation nationale, accueille des élèves du primaire présentant un trouble du spectre de l'autisme. Six enfants ont été admis dès la rentrée de septembre 2025, grâce à une collaboration étroite entre l'équipe enseignante et les professionnels médico-sociaux de l'EMPro. Ce projet innovant et profondément partenarial illustre pleinement la logique d'inclusion scolaire de qualité portée par LRS. L'évaluation de mars 2025, mutualisée avec l'IME Chaptal, a constitué un autre temps fort de l'année, permettant d'identifier les points d'appui et les axes de progrès dans une logique d'amélioration continue. Enfin, pour couronner cette année dense, les jeunes de l'EMPro du Bois Moussay et les travailleurs des ESAT Marville et Pleyel ont célébré ensemble leur fin d'année sur le bateau La Louisiane à Paris, moment de convivialité et de cohésion qui sera reconduit en 2026.

■ L'ESAT Atelier du Château, le Foyer l'Horizon et le CAJ l'Horizon : un pôle de vie ancré à Rueil-Malmaison

À Rueil-Malmaison, l'ESAT Atelier du Château, le Foyer l'Horizon et le CAJ l'Horizon forment un pôle de vie cohérent, placé sous une même direction. Le 1er septembre 2025, simultanément au lancement de l'expérimentation de la transformation de l'offre avec les ESAT de Stains, des cheffes et chefs de service ont été nommés sur ces trois établissements, renforçant l'encadrement intermédiaire et la lisibilité de l'organisation pour les équipes comme pour les personnes accompagnées.

L'ESAT Atelier du Château a connu une réorganisation structurante avec la création de postes de responsables d'exploitation dédiés aux secteurs des espaces verts, du conditionnement et du traiteur, assurant une coordination plus cohérente de l'ensemble des activités. Les résultats économiques ont été solides.

L'établissement s'est aussi distingué par son ouverture sur le territoire, notamment un DuoDay inversé avec la Ville de

Rueil-Malmaison, et par des améliorations concrètes des conditions de travail grâce à la rénovation des espaces de convivialité en partenariat avec Leroy Merlin.

Le CAJ l'Horizon, en lien direct avec l'ESAT voisin, a vécu une année particulièrement riche. Les immersions en conditionnement et espaces verts se sont poursuivies, plusieurs DuoDay ont été organisés et ont abouti pour l'un des bénéficiaires à un stage de quinze jours en PMI. Sur le plan culturel et citoyen, les personnes accompagnées ont bénéficié de visites à l'Atelier Grogard, de sorties à la Microfolie et de concerts au festival Jazz à la Défense. Le CAJ a été lauréat du premier budget participatif Handicap de la Région Île-de-France, remportant 3 040 euros pour l'achat de matériel sportif, et une simulation d'élection organisée avec la mairie de Rueil-Malmaison a permis de travailler concrètement le droit de vote. La passerelle Voltaire a, quant à elle, proposé un beau projet artistique aboutissant au

spectacle de danse « Mère Nature » au Théâtre Jean Vilar de Suresnes.

Dans ce même pôle rueillois, le Foyer l'Horizon a placé en 2025 la participation des résidents au cœur de son fonctionnement. Les outils du Projet Personnalisé d'Accompagnement ont évolué pour mieux intégrer la parole et les priorités des personnes, les rendant véritablement acteurs de leur accompagnement. Une attention particulière a été portée aux résidents vieillissants, avec la création d'une grille de repérage, d'une commission retraite et d'adaptations du planning éducatif pour garantir une présence continue en journée. La sensibilisation à la vie affective et sexuelle a été poursuivie avec des outils de médiation adaptés, le lien avec les familles renforcé par un quatrième café des familles, et des sorties inclusives en milieu ordinaire ; restaurants, dîners-spectacles ont ponctué l'année dans un esprit d'ouverture pleinement partagé avec l'ensemble du pôle.



Atelier d'art, SESSAD de Briangon (Saint-Sylvain-d'Anjou, 49)

■ L'EMP Europe de Levallois-Perret et l'IME Chaptal d'Épinay-sur-Seine : une direction commune au service de la jeunesse

Depuis le 1^{er} septembre 2025, l'EMP Europe de Levallois-Perret et l'IME Chaptal d'Épinay-sur-Seine sont réunis sous une même direction, à l'image des pôles de Stains et de Rueil-Malmaison. Cette mutualisation, encore récente, ouvre des perspectives de coordination renforcée entre les deux établissements, notamment pour harmoniser les pratiques professionnelles, partager des outils communs et mieux articuler les parcours des jeunes accompagnés.

À l'IME Chaptal, l'évaluation HAS, démarche partagée en 2025 avec l'EMPro du Bois Moussay et les ESAT de Stains a constitué le temps fort de l'année. Menée conjointement avec l'EMPro en mars 2025, elle a mis en lumière les points forts de l'accompagnement et tracé des axes de progrès qui alimentent le plan d'amélioration continue. Le développement des outils de Communication Alternative et Améliorée (CAA) s'est poursuivi pour mieux soutenir l'expression des enfants et adolescents, la collaboration avec l'Éducation Nationale a été maintenue pour favoriser l'inclusion scolaire, en écho au travail mené par l'EMPro à travers l'UEEA, et les partenariats avec les structures adultes du territoire ont été renforcés pour mieux préparer les transitions vers le monde du travail.

Concernant l'EMP Europe de Levallois-Perret, et malgré les difficultés de recrutement qui traversent l'ensemble du secteur auxquelles tous les établissements de LRS ont été confrontés cette année, les équipes ont maintenu un accompagnement de qualité pour un public TSA en situation complexe.

L'établissement a enrichi ses propositions grâce à des intervenants extérieurs spécialisés en musique, danse, théâtre, escalade et médiation animale, et s'est affirmé comme une référence sur le territoire des Hauts-de-Seine pour l'accueil de profils complexes. Cela se traduit toutefois par un enjeu fort : 35 jeunes ont plus de 13 ans, dont 8 ont plus de 17 ans, rendant difficiles les orientations vers les EMPro du Bois Moussay. Ce constat, partagé avec les équipes de l'IME Chaptal, de l'EMPro de Stains et les partenaires institutionnels, invite à construire dès 2026 des réponses plus coordonnées pour fluidifier ces parcours de transition.



Des productions artistiques des ESAT Marville et Pleyel (Stains, 93)

Bilan financier

L'Association conserve une situation financière solide, lui permettant d'aborder l'exercice 2026 avec confiance. Une vigilance demeure toutefois nécessaire afin d'anticiper d'éventuelles fluctuations et de maintenir un équilibre des ressources, notamment celles issues des dotations de la gestion contrôlée, dont le niveau ne reflète pas toujours les contraintes économiques.

Ce bilan souligne par ailleurs la rigueur de la gestion financière, garantissant la pérennité de l'Association et la poursuite de ses missions.

Synthèse de l'année

De nouvelles offres de service sont venues augmenter l'assiette consolidée de ressources sur l'exercice 2025 :

- Unité dite « Passerelle » accompagnant des jeunes adultes en situation complexe : financement d'une place supplémentaire en accueil temporaire.
- Le dispositif séjour répit poursuit son activité avec un accueil complémentaire au-delà des six places autorisées.
- Création d'une section UEEA de 10 places, financée à 5/12^e pour l'année 2025.

- Mise en place d'une section Habitat Inclusif avec location de logements aux personnes et contrat tripartite d'une Aide à la Vie Partagée conclue avec Plaine Commune Habitat et le Conseil départemental de Seine-Saint-Denis (93). Ce dispositif de logement inclusif du 93 poursuit son déploiement avec, à ce jour, 6 personnes en situation de handicap et 5 personnes âgées logées, soit 11 personnes au total, sur un objectif de 14 habitants.

Bilan simplifié (en k€)

	2025	2024
Actif immobilisé	10 443	10 745
Dont immobilisations corporelles	9 540	9 815
Actif circulant	10 443	10 745
Dont disponibilités	9 540	9 815
Total Actif	26 990	25 835

L'exercice 2025 confirme la solidité financière de l'Association, avec un niveau de fonds propres et de trésorerie permettant d'assurer la continuité des activités et le développement des nouveaux dispositifs engagés au cours de l'année.

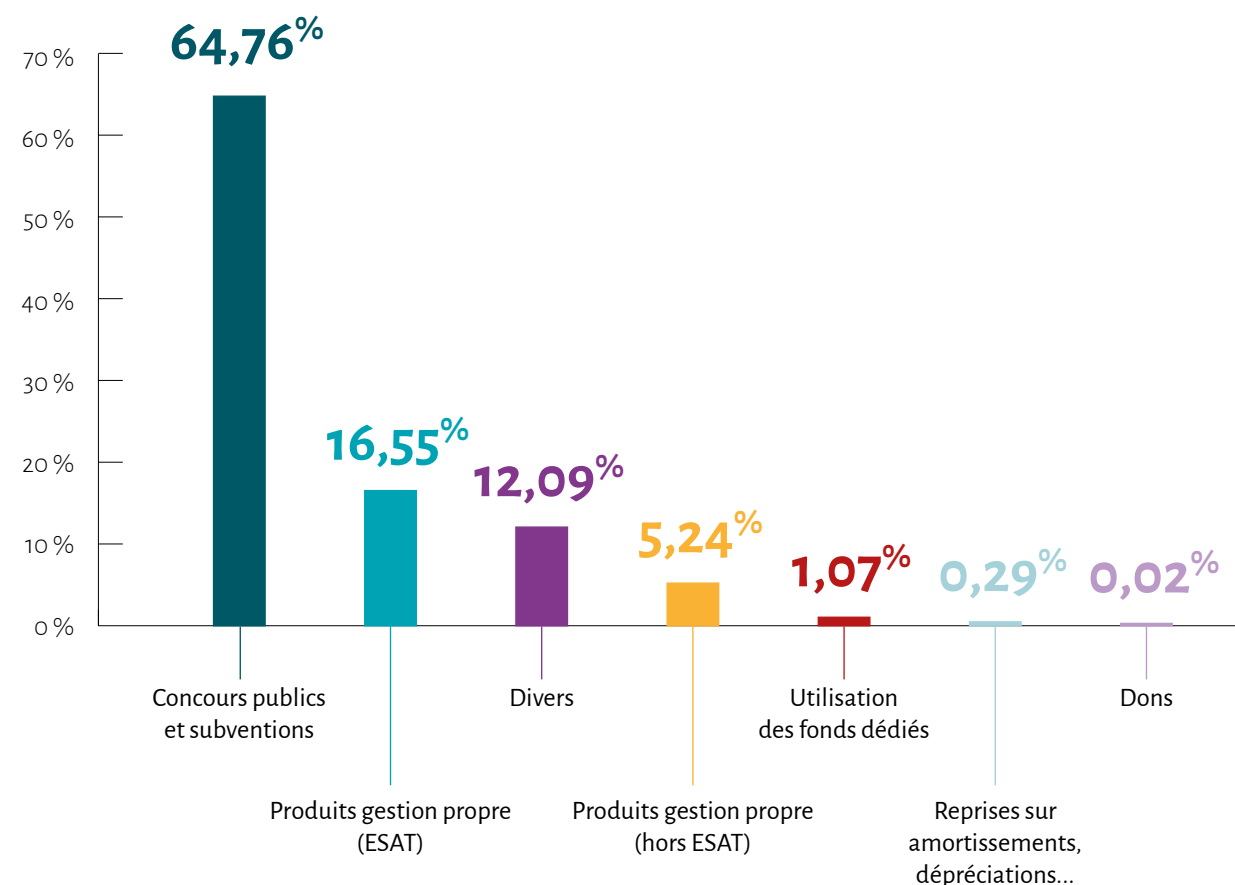
Les investissements réalisés demeurent maîtrisés et cohérents avec les besoins des établissements et services.

	2025	2024
Fonds propres	18 784	17 799
Dont fonds propres sans droits de reprises	7 672	7 672
Dont résultat net	1 045	1 248
Fonds dédiés	1 479	1 477
Provisions	221	158
Dettes	6 507	6 401
Total Passif	26 990	25 835

Le niveau des disponibilités et des créances permet à l'Association de conserver une situation de trésorerie satisfaisante malgré un contexte économique marqué par une hausse générale des coûts.

L'Association poursuit ainsi une politique de gestion prudente, visant à sécuriser ses ressources tout en maintenant un haut niveau de qualité d'accompagnement des personnes accueillies.

Origine des ressources



Les produits d'exploitation de l'exercice 2025 s'élèvent à
28,92 M€

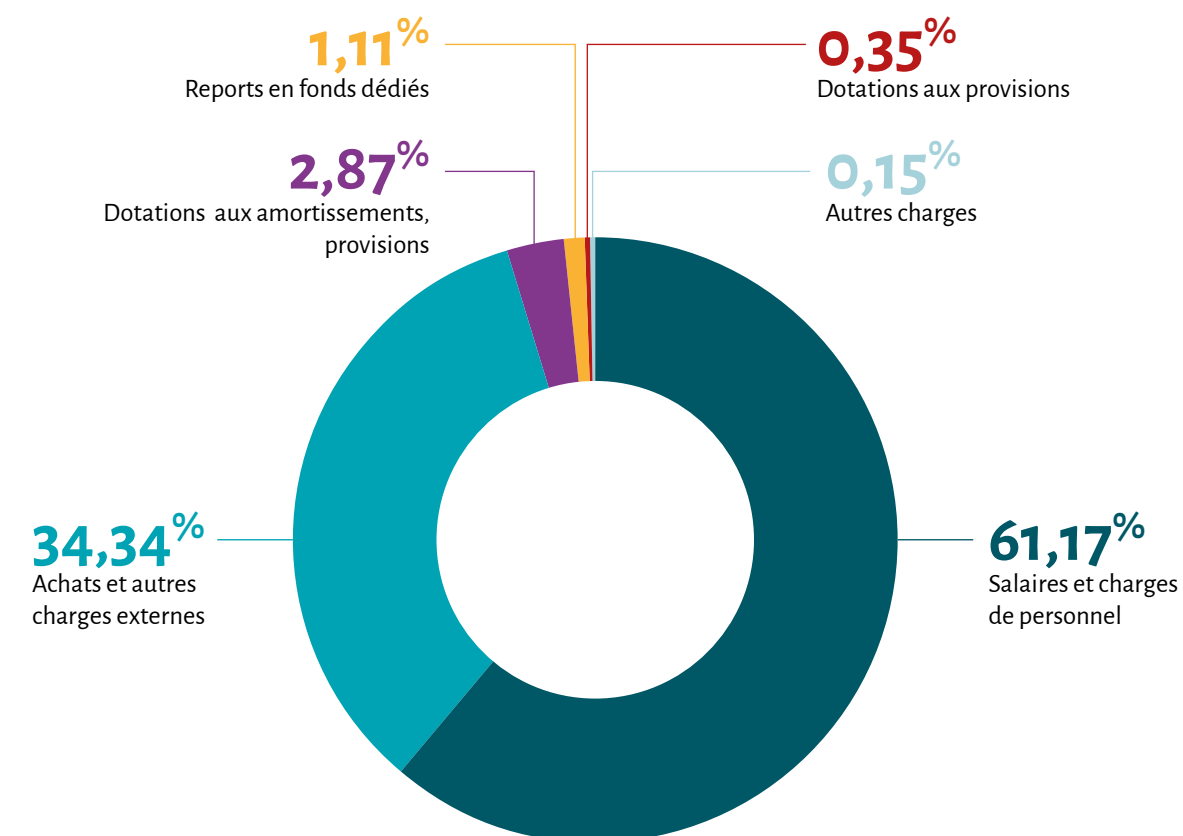
Les ressources de l'Association proviennent majoritairement des concours publics et financements liés à la gestion contrôlée, qui représentent près de 65 % des produits. Cette structure traduit le rôle central des financements publics dans la mise en œuvre des missions médico-sociales et sociales de l'Association.

Les produits issus de la gestion propre, notamment ceux des ESAT, représentent une part significative des ressources et participent à la diversification des financements de l'Association.

Les autres produits comprennent notamment :

- Les produits divers de gestion ;
- Les reprises sur provisions et amortissements ;
- L'utilisation des fonds dédiés ;
- Ainsi que les dons, qui demeurent marginaux dans la structure globale des recettes.

Ventilation des dépenses par nature



Les charges d'exploitation de l'exercice 2025 s'élèvent à
27,85 M€

Comme pour la majorité des structures sociales et médico-sociales, les dépenses de personnel constituent le principal poste de charges, avec plus de 61 % des dépenses totales. Cette part importante traduit l'intensité humaine des accompagnements réalisés par les salariés de l'Association.

Les achats et charges externes représentent environ 34 % des dépenses. Ils regroupent notamment :

- Les dépenses de fonctionnement courant ;
- Les frais liés aux locaux et à l'énergie ;
- Les prestations extérieures ;
- Ainsi que les dépenses nécessaires au fonctionnement des nouveaux dispositifs.

Les dotations aux amortissements et provisions demeurent maîtrisées et traduisent la poursuite des investissements nécessaires au maintien et au développement des activités.

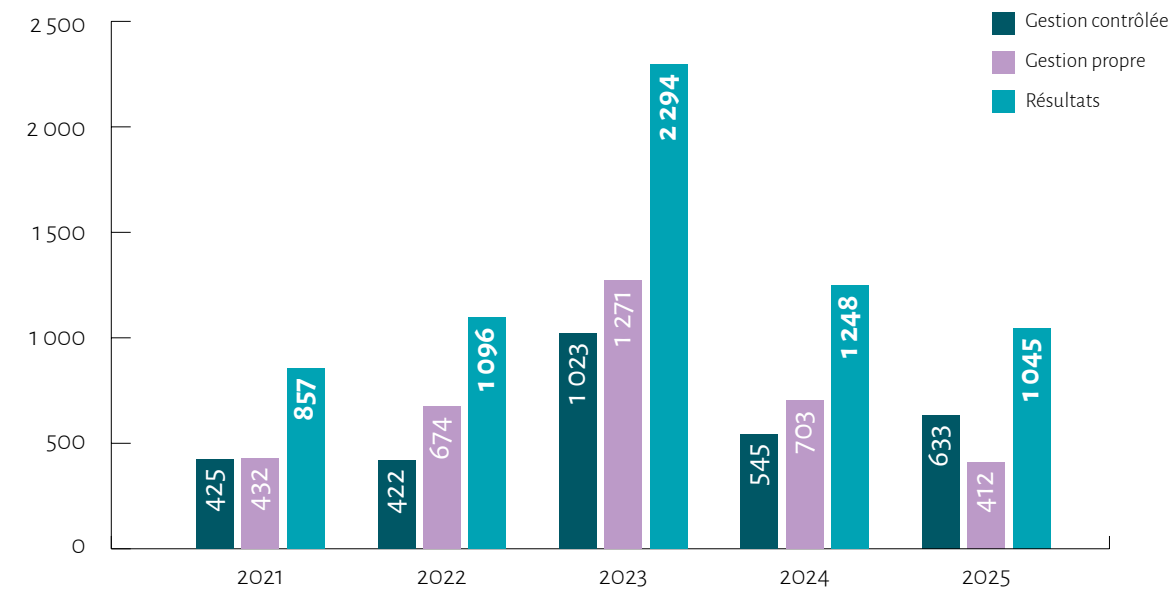
La structure globale des dépenses reste cohérente avec les missions portées par l'Association et témoigne d'une gestion attentive des moyens financiers dans un contexte économique toujours contraint.

Résultats 2025

Le **résultat comptable** de l'année 2025 pour l'Association affiche un excédent de 1 045 292 euros. Compte tenu de la reprise des résultats antérieurs à hauteur de 22 112 euros, il en ressort un **résultat administratif** excédentaire de 1 067 405 euros.

- Le résultat comptable est constitué par :
- **Le résultat d'exploitation :** + 1 066 125 €
 - **Le résultat financier :** + 5 469 €
 - **L'impôt sur les sociétés :** - 26 301 €

■ Evolution des résultats des 5 dernières années (en k€)



L'exercice 2025 a été marqué par une dynamique de développement importante pour l'Association, avec la création et la montée en charge de plusieurs nouveaux dispositifs répondant aux besoins des personnes accompagnées.

Malgré un environnement économique contraint et la progression des charges de fonctionnement, l'Association maintient une situation financière saine grâce :

- À la maîtrise des dépenses ;
- À la sécurisation des financements ;
- Et à une gestion rigoureuse des ressources.

Le résultat excédentaire de l'exercice permet de consolider les équilibres financiers de l'Association et de soutenir les projets futurs. Il constitue également un élément de sécurisation dans un contexte où les financements publics demeurent soumis à de fortes incertitudes.

L'année 2025 confirme ainsi la capacité de l'Association à poursuivre ses missions d'accompagnement, d'innovation sociale et de développement territorial tout en préservant ses équilibres financiers.



Journée des salariés 2024, Château de Briancon (49)



La Résidence Sociale
En chemin vers l'autonomie

Siège social
3, avenue de l'Europe
92300 Levallois-Perret



01 47 58 63 50



contact@laresidencesociale.org



www.laresidencesociale.org



LaRésidenceSociale