vivre et devenir
Villepinte - Saint-Michel

Parcours de vie

Rapport d'activité 2025

Vivre et devenir
une présence à chacun,
un horizon pour tous.

sommaire

p 4 Interview croisée
p 6 Qui sommes-nous ?
p 8 La vie institutionnelle
p 10 Cartographie
p 12 Chiffres clés

p 14 Enfance et adolescence – ouvrir les champs des possibles
p 16 Créer une société plus inclusive pour les enfants en situation de handicap
p 18 S'ouvrir au monde
p 19 Devenir acteur de son parcours

p 20 Adultes – soutenir l'autodétermination
p 22 Innover pour accompagner les parcours de vie et de santé
p 23 Développer l'habitat inclusif
p 24 Renforcer les liens sociaux et la participation citoyenne

p 26 Personnes âgées – préserver le lien social et l'accès aux soins
p 28 Prévenir et favoriser le bien-être global

p 30 Maintenir la dynamique collective
p 32 Favoriser l'engagement et la participation
p 33 Sécuriser nos données
p 34 Le fundraising pour soutenir l'innovation
p 35 Agir pour nos collaborateurs
p 36 Les équipes de *Vivre et devenir* en 2025
p 38 Bilan financier

Apporter des réponses au plus près des attentes des personnes et des familles

Regards croisés

Marie-Sophie Desaulle, présidente, et **Patty Manent**, directrice générale.

L'année 2025 marque un tournant pour* Vivre et devenir *avec l'arrivée d'une nouvelle directrice générale. Pouvez-vous revenir sur cette nomination ?

Marie-Sophie Desaulle
Après huit années d'engagement à la direction générale, Christophe Douesneau a souhaité ouvrir un nouveau chapitre professionnel. Le conseil d'administration a réalisé un processus de recrutement exigeant et ouvert, qui a abouti à la nomination de Patty Manent en novembre 2025. Cette décision s'inscrit dans une volonté de continuité, puisque Patty a été successivement directrice du développement, puis directrice générale adjointe de *Vivre et devenir*. Elle s'inscrit aussi dans l'avenir, car Patty a su convaincre l'ensemble du comité de sélection de sa vision pour les prochaines années.

Patty Manent
Je suis honorée de la confiance qui m'est accordée. Je souhaite inscrire mon action dans la continuité du projet ambitieux porté par *Vivre et devenir* et de la dynamique engagée par les équipes. Je prends cette fonction avec une conviction forte : celle de poursuivre la transformation de *Vivre et devenir* pour proposer des accompagnements toujours plus souples, inclusifs et centrés sur les besoins, les attentes et le potentiel des personnes que nous accompagnons et soignons.

Malgré un contexte budgétaire et social contraint, l'association a poursuivi son développement. Quels faits marquants retenez-vous de cette année ?

P.M.
Vivre et devenir continue de se développer avec une ambition claire : apporter des réponses au plus près des besoins des personnes les plus vulnérables. L'association a ainsi connu une forte croissance ces douze dernières années. En 2012, *Vivre et devenir* proposait 586 lits et places répartis sur trois régions : Grand Est, Île-de-France et PACA. Aujourd'hui, l'offre a été multipliée par cinq, avec près de 3 000 lits et places répartis sur sept grandes régions : Île-de-France, Grand Est, PACA, Centre-Val de Loire, Nouvelle-Aquitaine, Bourgogne-Franche-Comté et Normandie. Un autre fait remarquable : 1 300 places, soit la moitié de l'offre dans le champ du handicap, concernent des accompagnements en milieu ordinaire, via des solutions telles que l'habitat inclusif ou des classes externalisées.

M-S.D.
L'association a également poursuivi sa politique de rapprochement avec d'autres associations. Après l'intégration de l'AEHM (Association européenne des handicapés moteurs) en 2024, nous avons préparé en 2025 la fusion avec l'Association la Clé en Normandie, qui a rejoint *Vivre et devenir* dès le 1er janvier 2026. Le Dispositif habitat La Clé vient ainsi compléter l'offre en santé mentale proposée par le Dispositif habitat Côté cours en Normandie. Nous avons également signé, en 2025, un mandat de gestion avec l'association Comité de sauvegarde de l'enfant à l'adulte (CDSEA) située dans l'Essonne, en vue d'aboutir à une fusion au 1er janvier 2027.

La participation des personnes accompagnées ou soignées occupe une place de plus en plus centrale dans l'association. Comment cela s'est-il concrétisé en 2025 ?

M-S.D.
La Commission des personnes accompagnées, créée en 2024, a franchi une étape importante en 2025 en présentant devant le conseil d'administration sa première note de réflexion et de recommandations, concernant la thématique de l'accès aux vacances. Cette initiative a débouché sur des décisions concrètes, avec notamment la création d'un fonds associatif de 100 000 euros pour soutenir les départs en vacances.

P.M.
Je citerai aussi l'enquête de satisfaction que nous menons chaque année auprès des personnes accompagnées ou soignées. En 2025, 55 % des personnes accompagnées par *Vivre et devenir* ont participé à cette enquête avec un taux de satisfaction globale de 86 %. Pour les patients, 36 % ont répondu à l'enquête avec un taux de satisfaction globale de 93,3 %.

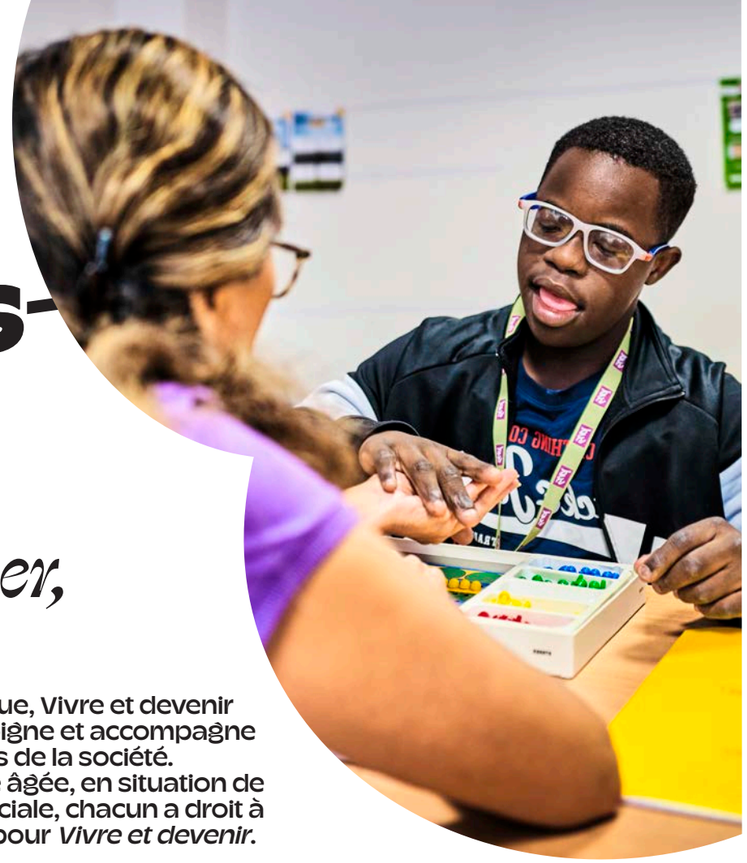
***Vivre et devenir* prépare cette année son nouveau projet associatif 2027-2031. Quelle ambition portez-vous pour les années à venir ?**

M-S.D.
Le futur projet associatif représente une étape majeure pour l'association. Il fonctionne comme une boussole en fixant nos priorités et les évolutions à conduire dans les cinq prochaines années. Pour élaborer notre nouveau projet associatif, nous souhaitons offrir aux personnes accompagnées l'espace de parole et d'écoute nécessaires pour oser et rêver leur vie. Nous avons organisé des groupes d'expression avec les personnes issues de tous nos établissements et services. Pendant toute l'année 2026 et le début de l'année 2027, l'association bâtira un projet politique avec des engagements qui répondent aux besoins et aux attentes exprimées par les personnes accompagnées.

P.M.
Nous voulons un projet associatif qui soit à la fois vecteur de sens et opérationnel. Les enjeux sont nombreux : autodétermination, santé mentale, inclusion, attractivité des métiers, adaptation au changement climatique ou encore participation citoyenne. Mais nous voulons avant tout partir des attentes des personnes pour construire avec elles des réponses possibles. C'est cette capacité à écouter, à innover et à agir collectivement qui guidera notre action dans les années à venir.

> *Pour élaborer notre nouveau projet associatif, nous souhaitons offrir aux personnes accompagnées l'espace de parole et d'écoute nécessaires pour oser et rêver leur vie.*
> **Marie-Sophie Desaulle**, présidente de *Vivre et devenir*

Qui sommes-nous ?



Accueillir, soigner, accompagner

Association reconnue d'utilité publique, Vivre et devenir - Villepinte - Saint-Michel accueille, soigne et accompagne des personnes parmi les plus fragiles de la société. Enfant, adolescent, adulte, personne âgée, en situation de handicap, malade ou en détresse sociale, chacun a droit à un accompagnement personnalisé pour *Vivre et devenir*.

Notre histoire

L'association *Vivre et devenir* a été créée le 4 juin 1918 par la congrégation des sœurs de Marie Auxiliatrice, sous le nom d'Association de Villepinte. Elle a été reconnue d'utilité publique deux ans après, en 1920. Jusqu'aux années 1960, l'association s'est consacrée aux soins des femmes et enfants atteints de tuberculose.

En 1964, elle a orienté son action vers le handicap, notamment le polyhandicap et le handicap mental, ainsi que vers les soins de suite et de réadaptation.

À partir des années 2 000, *Vivre et devenir* a étendu son activité vers la protection de l'enfance, la dépendance, l'autisme, la handicap moteur et le handicap psychique. Les objectifs de l'association restent cependant inchangés : prendre soin des plus fragiles et orienter son développement vers les besoins peu couverts nés de l'évolution de la société.

Nos valeurs

Accomplissement,

parce que chaque vie s'inscrit dans un parcours, une dynamique humaniste de développement visant à renforcer les capacités physiques, psychiques, sociales et spirituelles pour renforcer la dignité de chacun. L'accomplissement implique également une volonté forte de permettre aux professionnels de *Vivre et devenir* de s'épanouir dans l'exercice de leur métier, au service des personnes accompagnées et soignées grâce à leur talent et leur engagement.

Vitalité,

car l'association est inscrite depuis de nombreuses années dans une dynamique de consolidation de ses activités, d'évolution de l'offre et de développement, tant dans les territoires que dans ses métiers. Cette vitalité est sous-tendue par la recherche permanente de solutions nouvelles en réponse aux besoins des personnes mais aussi des politiques publiques. L'association encourage la créativité et l'audace de ses collaborateurs dans l'exercice de leurs missions.

Responsabilité,

car *Vivre et devenir* est un organisme responsable des ressources qui lui sont confiées. La responsabilité implique aussi les collaborateurs de l'association. Chaque professionnel est tenu pour responsable de ses actes, disposant de la liberté d'agir selon un niveau d'autonomie requis par les fonctions exercées. De ce point de vue, la transparence et l'esprit de dialogue sont des corollaires naturels du principe de responsabilité qui anime l'association.

Nos missions

En 2026, *Vivre et devenir* soigne et accompagne plus de 5 200 personnes en situation de fragilité à tous les âges de la vie, de la petite enfance au grand âge en passant par l'adolescence et l'âge adulte. Son objectif est de permettre à chacun, selon ses besoins, d'accéder aux droits fondamentaux (la liberté, la dignité, les soins, l'éducation, le logement, la sécurité, le travail, la culture…) et d'être entouré et aimé tout au long de son parcours de vie. L'association emploie près de 2 300 collaborateurs.

Notre projet associatif

Notre raison d'être

Soigner et accompagner les personnes les plus vulnérables en développant et en s'appuyant sur leurs capacités tout au long de leur parcours de vie.

Cette raison d'être fonctionne comme une boussole : elle guide l'action de l'association, nourrit son projet stratégique et détermine sa contribution à l'intérêt général. Elle repose sur une vision de la personne soignée ou accompagnée, en situation de vulnérabilité, comme « se faisant, se construisant » à partir de ses capacités, qu'elle développe avec ses accompagnants et au sein de la société. Chaque personne est considérée comme dotée de compétences, avec un pouvoir d'agir sur les décisions qui la concernent.

Notre ambition

L'ambition de *Vivre et devenir* est de *« poursuivre son développement, en posant les fondements d'un modèle alternatif, combinant des établissements et des dispositifs souples, ouverts sur la société et ses acteurs, plus inclusifs, et apportant un continuum de solutions au projet de vie des personnes les plus vulnérables. »*

Les 3 axes stratégiques qui guident nos actions

1 **L'accomplissement des personnes, des familles et des bénévoles.** L'accomplissement, pensé dans sa globalité implique de :

- **développer l'autodétermination des personnes**
- **renforcer les relations avec les familles**
- **encourager l'engagement citoyen.**

2 **La consolidation et le développement des territoires.** Les besoins des personnes accompagnées sont multiples. *Vivre et devenir* propose des solutions « sur mesure » pour apporter des réponses :

- **viables**
- **cohérentes**
- **et ancrées dans les territoires.**

Il s'agit de créer de la valeur partagée sur chaque territoire, en prenant soin :

- **des personnes**
- **du lien social**
- **et de l'environnement.**

L'association s'engage à poursuivre le développement d'offres d'accompagnement innovantes et inclusives pour répondre aux besoins mal ou peu couverts.

3 **Une organisation qui valorise la capacité d'agir des collaborateurs.** Favoriser l'autodétermination des personnes en situation de fragilité implique aussi de donner plus de pouvoir d'agir à chaque professionnel.

Inventivité, expérimentations, retours d'expérience s'imposent pour motiver et engager nos collaborateurs.
Au-delà, il s'agit pour *Vivre et devenir* de créer une organisation souple, agile, et résiliente. Nous souhaitons renforcer :

- **la coopération**
- **la coordination**
- **la mutualisation**
- **les échanges de bonnes pratiques**
- **le développement de solutions numériques…**

…aux niveaux national et territorial.

La vie institutionnelle

Créée en 1918 par la congrégation des sœurs de Marie-Auxiliatrice, *Vivre et devenir* est une association de la loi de 1901, reconnue d'utilité publique. En plus de 100 ans d'existence, elle a su adapter ses activités en fonction des évolutions de la société.

La gouvernance de *Vivre et devenir* est organisée autour de **5 acteurs principaux**:

1 L'assemblée générale

L'assemblée générale est composée des membres de l'association. Ceux-ci peuvent appartenir à trois collèges:

- **Les membres fondateurs, places réservées à la congrégation des Sœurs Marie-Auxiliatrice qui a fondé l'association** *Vivre et devenir*
- **Les membres issus des familles des personnes accueillies dans ses établissements**
- **Les membres de la société civile**

2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est représenté par un bureau de six membres élus en son sein. En 2026, les personnes constituant le bureau sont:

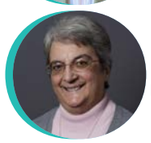
Marie-Sophie Desaulle
Présidente

François Laly
Vice-Président

Michel Dubourg
Vice-président

Michel Lepetit
Trésorier

Éric Medrinal
Secrétaire



Marie-Élise Amiel
Membre

En plus des six membres du bureau, le conseil d'administration se compose des personnes suivantes: Bruno d'Alançon, Alexandra Barrier, Jacques Baudouin, Marie-France Bernardi, Nathalie Lucie Djuichou, Annie Dunand-Roux, Nicole Faurite, Jean-Marie Poujol, Gonzague Jobbe-Duval, Mona Krichen, Annick-Marie Liger, Philippe Montupet, Brigitte Rischard.

3 La direction générale

La direction générale assure la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration et accompagne les établissements et services dans leurs décisions stratégiques.
En novembre 2025, Patty Manent a été nommée directrice générale de l'association *Vivre et devenir*.
Les équipes de la direction générale apportent un appui aux établissements, notamment dans les domaines suivants:

- **Développement**
- **Ressources humaines: paie, droit social**
- **Finance, contrôle de gestion**
- **Qualité: projets d'établissement, évaluation, certification**
- **Communication et fundraising (collecte de fonds)**
- **Informatique**
- **Patrimoine et Responsabilité sociétale des organisations (RSO)**

La vie associative s'appuie sur la richesse de 205 adhérents.

4 Les directions régionales ou territoriales

Les directions régionales ou territoriales visent à renforcer le management de proximité des établissements. Elles soutiennent les directeurs, et permettent d'intensifier les collaborations locales et de stimuler sur les territoires le développement des projets innovants.

Les directions régionales sont soutenues par des fonctions supports comptabilité, paie et RH, par le biais de la mutualisation entre les établissements situés dans une même région. Depuis janvier 2024, l'association a mis en place cinq directions régionales ou territoriales:

- **Île-de-France**
- **Normandie**
- **Provence-Alpes-Côte-d'Azur (PACA)**
- **Grand Est**
- **Pôle handicap moteur**

5 Les établissements et services

L'association *Vivre et devenir* gère des établissements et services qui accueillent et accompagnent en priorité:

- **Des enfants et adolescents en situation de handicap ou en difficulté sociale et/ou familiale**
- **Des adultes en situation de handicap, de fragilité psychique ou de perte d'autonomie**
- **Des adultes pour la prise en charge des cancers et des soins palliatifs, ainsi que la rééducation et la réadaptation.**

Les commissions

Les administrateurs président et font partie de quatre commissions thématiques.
L'objectif des commissions est de réfléchir et d'impulser la politique de l'association dans des domaines précis. Ses membres se réunissent entre une et quatre fois dans l'année.

- **Commission Finances**
- **Commission Revue de projets d'établissements**
- **Commission des Pratiques innovantes**
- **Commission Prévention santé**

Le comité d'audit interne

Le comité d'audit a pour rôle de définir et de mettre en place des audits concernant différents sujets de la vie de l'association et de ses établissements dans un objectif d'amélioration continue des pratiques. Il est chargé d'élaborer, annuellement, en lien avec la cartographie des risques associative, un plan d'audits et d'en analyser les conclusions. Il est constitué dans une logique d'indépendance par rapport au conseil d'administration.
En 2025, le comité s'est réuni trois fois et a travaillé sur différentes thématiques telles que:

- **Le plan d'audits 2025**
- **Les résultats des évaluations HAS médico-social**
- **La cartographie de risques associative**
- **La mise à jour de la grille ORES (Obligations Réglementaires)**

Commission des personnes accompagnées

Créée en 2024, la commission des personnes accompagnées regroupe des représentants des établissements et services de *Vivre et devenir*, dans les secteurs du handicap et de la Protection de l'enfance. Ses membres doivent être âgés de plus de 11 ans et être accompagnés par un établissement, service ou dispositif de l'association.
L'objectif de la commission est double:

- **Le recueil de la parole et de l'avis des personnes accompagnées par les établissements et services de** *Vivre et devenir***, plus particulièrement dans le champ du handicap.**
- **L'enrichissement de la réflexion du conseil d'administration par la contribution de ces personnes.**

En 2025, la commission des personnes accompagnées s'est réunie à deux reprises en présentiel et a organisé deux ateliers en visioconférence.

Ces rencontres ont permis de travailler sur un thème sélectionné en amont, vacances et sorties, d'approfondir la réflexion autour des conditions nécessaires à des vacances réussies et d'élaborer une note de réflexion et préconisations. La note a été présentée par les membres de la Commission devant le conseil d'administration de *Vivre et devenir* le 6 décembre 2025.
À partir de fin décembre, le groupe a ensuite entamé un travail sur une deuxième thématique: la communication.

Découvrez nos principaux sites d'implantation

Normandie

Dispositif habitat La Clé
76 Rouen
• Handicap psychique

Dispositif habitat Côté cours
76 Le Havre
• Handicap psychique

Dispositif du Perche
61 Mortagne-au-Perche
• TND

Île-de-France

Association CDSEA
(sous mandat de gestion)
91 Evry-Courcouronnes
• Protection de l'enfance et TND

Dispositif Isabelle
93 Bobigny
• TND

IME Marie-Auxiliatrice
91 Draveil
• TND et polyhandicap

Foyer Pierre Olivaint
75 Paris
• Foyer de jeunes travailleuses

Habitat Inclusif Île-de-France
93 Bagneux, Bobigny et Villepinte,
94 Choisy-Le-Roi
• Handicap psychique

Maison Léna
93 Le Raincy et Saint-Denis
• Protection de l'enfance et TND

IME Excelsior
93 Le Raincy
TND

IME Le Tremplin
93 Bobigny
TND

Pôle handicap Saint-Louis
93 Villepinte
• TND et polyhandicap

Pôle autisme Seine-Saint-Denis
93 Saint-Denis
• TND

Pôle autisme Paris
75 Paris
• TND

Établissement hospitalier Sainte-Marie
93 Villepinte
• Soins médicaux et de réadaptation

Pôle Handicap Moteur

COEM Aintzina
64 Boucau
• Handicap moteur et polyhandicap

Le Domaine de Chantaloup
45 Dadonville
• Handicap moteur et polyhandicap

Le Hameau de Gâtines
36 Valençay
• Handicap moteur et polyhandicap

Résidence André Lestang
40 Soustons
• Handicap moteur et polyhandicap

Résidence des Arènes
40 Soustons
• Handicap moteur

Résidence Les Marizys
58 La Machine
• Handicap moteur et polyhandicap

Résidence Tarnos-Océan
40 Tarnos
• Handicap moteur et polyhandicap

PACA

Dispositif Bell'Estello
83 Le Pradet et Toulon
• TND

Site de Saint-Paul de Mausole
13 Saint-Rémy-de-Provence
• Clinique psychiatrique et MAS TND et polyhandicap

Grand-est

Cap Intégration Marne
51 Reims
• SAAD handicap

Établissement hospitalier Sainte-Marthe
51 Épernay
• Soins médicaux et de réadaptation

EHPAD Maison d'Accueil du Château d'Aÿ
51 Aÿ
• Maladie d'Alzheimer ou troubles apparentés

Foyer Sainte Chrétienne
51 Épernay
• Protection de l'enfance

Habitat inclusif Grand-Est
51 Épernay
et 08 Charleville-Mézières
• Handicap psychique

Acronymes

COEM Centre d'observation et d'éducation motrice

IME Institut médico-éducatif

CDSEA Comité de sauvegarde de l'enfant à l'adulte

TND Troubles du neuro-développement

SAAD Service d'aide et d'accompagnement à domicile

MAS Maison d'accueil spécialisée

Les chiffres clés 2025

+ de **650**
participants à la 7e édition du Festival Les Petits Charriots à la Résidence Tarnos-Océan (Tarnos, Landes) P.24

+ de **5 200**
personnes accompagnées
P.6

13
projets lauréats
lors de la 6e édition de l'appel à projets Inspir'Actions
P.32

+ de **80**
établissements, services et dispositifs
P.10-11

+ de **2 200**
salariés
P. 36

46
projets
financés grâce aux dons et au mécénat
P. 34

1,4 million d'euros
engagés au titre des actions de formation
P.36

5 directions territoriales
pour un management de proximité
P.10

169,4 M€
de produits d'exploitation
P.38-39

3 000
lits et places proposés aujourd'hui par *Vivre et devenir*
P.22

Enfance et adolescence

Ouvrir les champs des possibles

Vivre et devenir accompagne les personnes fragiles au plus près de leurs besoins et du milieu ordinaire. Dès l'enfance, elle offre des solutions et des moyens pour faciliter les apprentissages, s'épanouir et trouver sa place en milieu scolaire.

En 2025, l'association a poursuivi son engagement en multipliant les expériences d'apprentissage, d'inclusion et d'ouverture sur le monde. À travers des projets éducatifs, sportifs, culturels et innovants, les établissements favorisent l'épanouissement, la confiance en soi et la construction de parcours inclusifs.

Créer une société plus inclusive pour les enfants en situation de handicap

Vivre et devenir **a mis en place de nouveaux dispositifs pour accompagner la scolarisation des enfants en situation de handicap, de la maternelle au collège. Ils concernent des élèves à besoins moteurs et des jeunes présentant des troubles du neurodéveloppement, dont les troubles du spectre de l'autisme.**

Faire évoluer l'environnement scolaire

À la rentrée 2025, le collège Évariste Galois, à Épinay-sur-Seine (Seine-Saint-Denis), a ainsi accueilli un nouveau dispositif d'inclusion dédié aux élèves présentant des troubles du neurodéveloppement (TND). Porté par le Pôle autisme Seine-Saint-Denis de *Vivre et devenir*, ce dispositif d'autorégulation (DAR) accompagne les jeunes dans la compréhension et la gestion de leurs émotions, afin de favoriser leur scolarisation. Ce dispositif pouvant accompagner jusqu'à dix jeunes, vise également à faire évoluer l'environnement scolaire lui-même, en sensibilisant les équipes, les élèves et les familles.

Favoriser l'école pour tous

Dans cette même dynamique, le Dispositif du Perche a mis en place un Pôle d'appui à la scolarité (PAS) mobile et pluridisciplinaire.
Ce dispositif intervient directement en milieu scolaire pour soutenir les élèves en situation de handicap et prévenir les ruptures de parcours. Le PAS est implanté dans les collèges Émile Chartier à Mortagne-au-Perche et Molière à L'Aigle. Il soutient de 30 à 40 élèves âgés de 6 à 16 ans et les accompagne dès la maternelle jusqu'au lycée.

L'IME Le Tremplin et l'IME Excelsior ont également développé un dispositif favorisant l'inclusion au sein du collège Jean Zay, à Bondy (93). Cette première unité d'enseignement collège autisme (UECA) accueille des adolescents de 11 à 16 ans présentant des troubles du spectre de l'autisme, avec pour objectif de renforcer leur bien-être et leur autonomie. Le dispositif propose des temps d'inclusion au sein des classes du collège, adaptés aux capacités et aux besoins de chaque jeune, avec l'accompagnement d'un professionnel. Il prévoit également des temps d'inclusion inversée, durant lesquels des élèves du collège participent aux ateliers organisés par l'UECA pour encourager les échanges et réduire les préjugés autour du handicap.

Développer les interactions sociales

Enfin, l'Institut médico-éducatif (IME) Marie-Auxiliatrice a mis en place une classe externalisée, permettant à six jeunes de fréquenter l'école du Bélier à Grigny (Essonne). Ce dispositif vise à favoriser leur scolarisation en milieu scolaire ordinaire, en développant les interactions sociales et en partageant des temps communs avec les autres élèves, notamment lors des récréations. Il a également pour objectif de soutenir le développement de leurs capacités scolaires et de renforcer leurs acquis.

30 places ont été autorisées pour l'IME de jour Saint-Denis.

En 2025, 15 enfants ont pu être accompagnés dans des locaux provisoires, en attendant la finalisation des travaux de l'IME, qui ouvrira ses portes à la rentrée 2026.

Focus

Un dispositif pour offrir du répit aux familles

Depuis deux ans, le COEM Aintzina à Boucau développe un dispositif de relayage à domicile pour les familles d'enfants en situation de handicap. En effet, un éducateur formé de l'établissement intervient directement au domicile pour prendre le relais auprès de l'enfant et offrir quelques heures de répit aux parents. Au-delà de l'accompagnement, ce service renforce la confiance, soutient les aidants en leur permettant de se ressourcer et favorise le bien-être de toute la famille.

Une évolution des accompagnements vers des parcours plus souples

Le Dispositif Bell'Estello (Le Pradet, Var) a, de son côté, fait évoluer son organisation en passant d'un accompagnement en IME et SESSAD à un Dispositif d'Accompagnement Médico-Éducatif (DAME). Cette nouvelle organisation vise à proposer un accompagnement plus souple et global, favorisant l'inclusion et la continuité des parcours entre les établissements spécialisés et les milieux scolaires ordinaires.
Le dispositif accompagne 133 jeunes de 6 à 20 ans et s'adresse à des jeunes présentant des troubles du neurodéveloppement (TND), des troubles du spectre de l'autisme (TSA), ou encore des difficultés sociales et éducatives.
À travers l'ensemble de ces dispositifs, *Vivre et devenir* affirme sa volonté de développer des parcours plus inclusifs, souples et adaptés aux besoins de chaque enfant, en favorisant leur inclusion et le développement de leur autonomie par la scolarisation.

> *« On peut partir 24 heures l'esprit léger. Le relayage a été la seule solution qui nous a permis de ressentir ce soulagement le temps d'un week-end, ces dernières années.*
>
> **Marion,** maman d'Armand et aidante

s'ouvrir au monde

400 personnes ont participé à la cinquième édition de la Course Auxilium organisée par l'IME Marie-Auxiliatrice (Draveil). Grâce à des équipements adaptés comme les joëlettes, les personnes en situation de handicap ont pu participer à la course.

Vivre et devenir **a développé des projets favorisant l'ouverture au monde à travers des expériences festives, culturelles, sportives et collectives. Ces initiatives permettent aux enfants et aux jeunes accompagnés de découvrir de nouveaux environnements, de renforcer leurs compétences sociales et de valoriser leurs capacités.**

Encourager les échanges entre les familles

Le COEM Aintzina a organisé sa fête annuelle au domaine de Matignon (Boucau), réunissant enfants, familles, professionnels et partenaires autour de temps conviviaux et de présentations artistiques telles qu'un spectacle de danse, une chorale et des animations de magie. Dans cet esprit de renforcer les liens, les IME Le Tremplin (Bobigny) et Excelsior (Le Raincy) ont proposé en septembre 2025 le premier Festi'Inclusion à Bobigny, rassemblant plus de 200 participants autour d'activités sportives et culturelles ouvertes à tous. Enfin, à Reims, le service à domicile Cap Intégration Marne a réuni plus de 100 personnes lors de sa première kermesse. Cette rencontre a favorisé les échanges entre les familles et les équipes, tout en renforçant le sentiment d'appartenance des professionnels et la satisfaction des personnes accompagnées.

> *La Course Auxilium est une fête de l'inclusion. Une célébration de l'effort partagé, du lien, du dépassement de soi, dans le respect du rythme et des capacités de chacun.*
>
> **Marie Seeboldt**, directrice de l'IME Marie-Auxiliatrice

Le sport comme vecteur d'inclusion et de dépassement de soi

Sur le plan sportif, cinq jeunes de l'IME Excelsior (Le Raincy) ont participé à un championnat de rugby organisé par la Fédération Française du Sport Adapté (FFSA). Cet événement, auquel le club de Livry-Gargan a invité les équipes locales, a permis aux jeunes de mettre en pratique les compétences acquises lors des entraînements hebdomadaires.

Du côté du Hameau de Gâtines (Valençay), Ahamadi, 18 ans, a participé aux Championnats de France de boccia. Pour sa première compétition nationale, il a réalisé un très beau parcours en atteignant le top 8 français dans sa catégorie, illustrant les bénéfices du sport en matière de confiance en soi et de dépassement personnel. Enfin, six jeunes accompagnés par le Dispositif Bell'Estello (Pradet) ont participé à un séjour d'initiation au surf à Capbreton. Cette immersion dans un environnement nouveau a contribué à renforcer leur autonomie, leur confiance en eux, leur cohésion de groupe et leur capacité d'adaptation.

Devenir acteur de son parcours

L'association a continué à réaliser des projets favorisant l'autonomie, la participation et le pouvoir d'agir des jeunes accompagnés. À travers des expériences éducatives, professionnelles ou citoyennes, les jeunes ont pu développer leur confiance en eux et leur capacité à prendre des décisions.

Développer ses compétences

Au Dispositif du Perche, dans l'Orne, une quarantaine de jeunes âgés de 6 à 20 ans ont participé à un projet de production de jus de pommes. De la récolte à la commercialisation lors du marché de Noël, ils ont découvert l'ensemble des étapes de fabrication aux côtés de professionnels locaux. Cette action leur a permis de développer leurs savoir-faire tout en favorisant le travail collectif, l'ouverture sur le territoire et la valorisation du patrimoine local.

Le foyer Sainte-Chrétienne (Épernay) a, pour sa part, organisé deux séjours éducatifs en partenariat avec le Centre d'accueil de demandeurs d'asile (CADA) et l'association les Francas de Reims. Réunissant successivement des groupes de filles puis de garçons, ces séjours ont été préparés pendant six mois avec les jeunes, associés à l'ensemble des décisions concernant le budget, l'hébergement, les activités et l'organisation de la vie quotidienne.

En Baie de Somme, ils ont renforcé leur autonomie à travers différentes actions de sensibilisation à l'environnement, comme le nettoyage des plages. Ces séjours ont également permis de développer l'autodétermination, la citoyenneté, la coopération et la mixité sociale.

Encourager des expériences professionnelles

De septembre 2025 à juin 2026, quatre jeunes avec des troubles du spectre de l'autisme de l'IME Saint-Michel (Paris) ont participé chaque semaine à une immersion professionnelle au sein de l'hôtel cinq étoiles du Domaine Reine Margot, à Issy-les-Moulineaux, grâce au dispositif Handiwork. Accompagnés par des professionnels et une formatrice spécialisée, ils ont découvert les métiers de la cuisine, de l'entretien et des services hôteliers en conditions réelles. Cette expérience a contribué à développer leur autonomie, leur confiance en eux et leur projet d'orientation après l'IME.

Focus

Transformer l'offre pour permettre des parcours plus personnalisés

Les instituts médico-éducatifs (IME) Le Tremplin (Bobigny) et Excelsior (Le Raincy) évoluent ainsi vers une organisation en plateforme, avec la création de 30 places d'accompagnement en milieu ordinaire.
Une transformation similaire est engagée au Pôle autisme de Seine-Saint-Denis, avec la création de 15 places en milieu ordinaire à Villepinte pour des jeunes présentant des troubles du neurodéveloppement, ainsi que l'ouverture prévue de 30 places supplémentaires en IME de jour.

Adultes

Soutenir l'auto-détermination

En 2025, *Vivre et devenir* multiplie ses initiatives en faveur de l'autonomie et de la citoyenneté des personnes accompagnées. L'association a développé des dispositifs favorisant l'expression, l'accès à un habitat inclusif, l'insertion sociale, ainsi que le soutien aux parcours de vie.

Cette démarche repose sur la conviction que chaque personne doit pouvoir participer aux décisions qui la concernent en donnant à chacun les moyens d'être acteur de son propre parcours, de développer son pouvoir d'agir et de contribuer à la vie de la cité selon ses envies, ses capacités et ses projets.

Innover pour accompagner les parcours de vie et de santé

Vivre et devenir **a fait évoluer les modalités d'accompagnement, en développant des dispositifs innovants, des outils adaptés et des approches nouvelles au service de la santé, du soin et de l'accompagnement global des personnes.**

Proposer un éventail de réponses

Le Dispositif Isabelle à Bobigny (93) a enrichi son offre en ouvrant 12 places supplémentaires d'accueil de jour et en créant un Service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés (SAMSAH). Cette évolution permet désormais de proposer un accompagnement diversifié, combinant accueil de jour, interventions à domicile et accompagnement en milieu ordinaire, afin de mieux répondre aux besoins et aux projets de vie des personnes accompagnées.

Cette volonté d'adapter et de renforcer les réponses proposées aux personnes accompagnées s'est également traduite au Hameau de Gâtines à Valençay (36). Grâce à l'obtention d'un financement pérenne, l'établissement a créé quatre places supplémentaires de maison d'accueil spécialisée (MAS) et assuré la pérennisation de son équipe mobile polyhandicap. Complémentaire aux modalités d'accueil existantes, cette équipe contribue à garantir la continuité de l'accompagnement et des soins des personnes en situation de polyhandicap. Elle intervient à la demande des aidants familiaux, des professionnels et des établissements susceptibles de les accueillir.

Éviter les ruptures sociales et professionnelles

Dans le même esprit, le Dispositif habitat Côté cours au Havre (76) a renforcé en 2025 son offre d'accompagnement à destination des jeunes adultes vivant avec des troubles psychiques grâce à l'ouverture de 12 places supplémentaires au sein de son SAMSAH Jeunes. Cette extension porte la capacité autorisée du service à 40 places et témoigne de la volonté de répondre à des besoins d'accompagnement croissants pour une population particulièrement exposée aux risques de ruptures sociales et professionnelles.

3 000 lits et places,

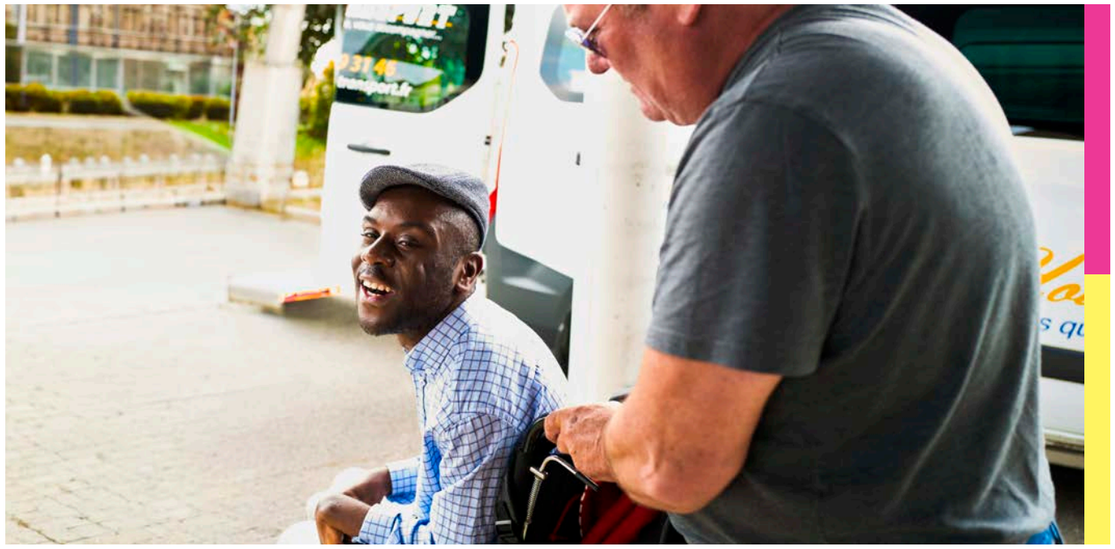
c'est l'offre proposée par *Vivre et devenir* en 2025, multipliée par cinq depuis 12 ans. En 2012, *Vivre et devenir* proposait 586 lits et places.

Focus

Comprendre les situations complexes de l'autisme

Le 2 avril 2025, le Dispositif Intégré Handicap (DIH) du Pôle Handicap Saint-Louis a marqué une étape importante dans son action d'animation territoriale en organisant la première édition de la journée « Autisme et complexité ». Cet événement a réuni plus de 400 professionnels autour d'un objectif commun : mieux comprendre les situations complexes liées à l'autisme et favoriser l'émergence de réponses coordonnées, adaptées et évolutives. Cette journée a constitué un espace privilégié d'échanges, de réflexion et de coopération entre les acteurs du territoire.

Développer l'habitat inclusif



En 2025, *Vivre et devenir* a poursuivi son engagement en faveur d'une société plus inclusive en développant son offre d'habitat. L'association encourage l'autonomie des personnes et leur participation à la vie collective et citoyenne afin de répondre aux aspirations et aux besoins de chacun.

Offrir un cadre de vie stable

Dans cette perspective, à la fin de l'année 2025, les associations *Vivre et devenir* et La Clé à Rouen (76) ont signé un traité de fusion. Ce rapprochement renforce l'implantation de *Vivre et devenir* en Normandie en réunissant deux acteurs de l'habitat inclusif aux approches à la fois similaires et complémentaires géographiquement. Il consolide ainsi un réseau territorial cohérent, au service de personnes vivant avec un trouble psychique. Cette fusion, effective depuis le 1er janvier 2026, illustre plus largement la volonté de *Vivre et devenir* de soutenir l'habitat inclusif comme levier du rétablissement psychosocial, en offrant un cadre de vie stable, choisi et de droit commun.

Respecter l'autonomie des personnes accompagnées

Dans le prolongement de cette logique de consolidation, *Vivre et devenir* a également signé une convention de dévolution avec l'association UNACLUB. L'accord prévoit la transmission de biens immobiliers (une maison et un appartement situés au Havre), afin de garantir la pérennité et la qualité de l'accompagnement de sept personnes accueillies. Il témoigne de l'engagement de l'association dans le champ de la santé mentale, en développant des solutions de vie adaptées, durables et fidèles aux valeurs d'autonomie et de solidarité.
Enfin, le Dispositif habitat Côté cours a inauguré la résidence accueil Urban'Klusion au Havre (76), destinée à des personnes en situation de handicap psychique. Cette structure propose 21 places en centre-ville ainsi que des espaces communs favorisant les liens entre les résidents.
Elle s'inscrit dans une approche globale de l'accompagnement, combinant soutien psychique, social et éducatif, au service du vivre ensemble.

> *« Le « Chez soi d'abord » est le principe fondamental du Dispositif habitat Côté cours : les personnes en difficulté doivent pouvoir s'installer, s'établir, « poser leurs valises » dans leur propre logement.*
>
> **Marie Delaroque**, directrice du Dispositif habitat Côté cours

Renforcer les liens sociaux et la participation citoyenne

Les établissements de *Vivre et devenir* ont mené, tout au long de l'année 2025, de nombreuses initiatives visant à renforcer le lien social et à encourager les rencontres. À travers des temps de convivialité et des dynamiques de participation citoyenne, ces événements collectifs favorisent la participation des personnes accompagnées.

Favoriser les rencontres

La résidence Tarnos Océan à Tarnos (40) a ainsi accueilli la 7e édition du Festival Les Petits Charriots. Plus de 650 personnes venues de toute la ville ont participé à cet événement proposant musique, danse, ateliers participatifs, maquillage, magie et restauration. Les résidents se sont impliqués activement dans son organisation, renforçant les liens existants, favorisant de nouvelles rencontres et contribuant à une dynamique inclusive sur le territoire.

Dans le même esprit, la résidence Les Marizys à La Machine (58) a organisé la soirée « Parcours de la peur » à l'occasion d'Halloween. Plus de 600 visiteurs ont répondu présents pour découvrir un univers immersif imaginé et réalisé conjointement par les équipes et les résidents. Au-delà de son caractère festif, cette initiative a permis d'ouvrir l'établissement sur son environnement, de favoriser les échanges avec les habitants et de faire évoluer les regards portés sur le handicap.

Sensibiliser aux enjeux de la santé mentale

Le site de Saint-Paul de Mausole à Saint-Rémy-de-Provence (13) a également renforcé son ouverture sur la cité à travers l'organisation d'un vernissage pour célébrer les 30 ans de l'association Valetudo avec laquelle il agit en étroite collaboration.
Plus de 400 personnes ont découvert une centaine d'œuvres réalisées par les patientes dans le cadre des ateliers d'art-thérapie menés tout au long de l'année avec l'association. Cet événement a permis de mettre en lumière les capacités créatives des personnes accompagnées tout en sensibilisant le public aux enjeux d'inclusion, de déstigmatisation et de reconnaissance.

200

élèves, stagiaires et étudiants

ont été accueillis à la résidence André Lestang à Soustons (40) lors d'une journée portes ouvertes dédiée à la découverte des opportunités et des métiers du médico-social.

> *« L'art peut être un levier de soin, de solidarité et de reconnaissance, transformant la fragilité en force créative.* **Jean-Marc Boulon**, psychiatre à la Maison de santé Saint-Paul

Encourager l'expression et le pouvoir d'agir

À la résidence André Lestang à Soustons (40), la participation au Téléthon s'est traduite par deux manifestations artistiques inclusives. L'orgue sensoriel, développé en partenariat avec le Conservatoire des Landes et l'École de jazz, a permis à des personnes ne pouvant pratiquer un instrument traditionnel d'accéder à une pratique musicale adaptée. Un spectacle de danse porté par l'association Choream a réuni résidents et danseuses professionnelles autour d'une création chorégraphique partagée. Plus de 30 résidents ont fait partie de ces représentations qui ont valorisé l'expression artistique, la créativité et la participation de chacun.

Renforcer le pouvoir d'agir

À l'approche des élections municipales de 2026, *Vivre et devenir* a créé en 2025 le groupe « Vote et handicap », réunissant des professionnels des établissements autour d'un objectif commun : favoriser l'exercice de la citoyenneté et le pouvoir d'agir des personnes accompagnées. Ce travail de sensibilisation constitue une étape importante dans leurs parcours citoyens. Information sur le rôle des élections, accompagnement à l'inscription sur les listes électorales, organisation de rencontres avec des candidats, simulations de bureaux de vote : autant d'actions concrètes qui ont permis de préparer les personnes accompagnées à ce moment clé de la vie démocratique.

Cette démarche s'est appuyée sur les travaux et les réflexions du Cercle Vulnérabilités et Sociétés, notamment à travers l'initiative « Ma voix compte », qui promeut l'accès effectif à la citoyenneté et à la participation démocratique des personnes en situation de vulnérabilité.

Focus

Un court-métrage pour donner la parole et lutter contre l'isolement

Le dispositif habitat La Clé à Rouen (76) a réalisé et présenté lors d'un ciné-débat, son court-métrage « Hikikomori », aboutissement d'un projet collectif réunissant les adhérents du GEM (Groupe d'entraide mutuelle), les personnes accompagnées par le SAMSAH (Service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés psychiques) et l'hôpital de jour. Grâce à cette création, chacun a pu s'exprimer, partager son expérience et contribuer au projet selon ses capacités.
En abordant les difficultés liées à l'isolement social ainsi que les chemins possibles de réouverture au monde, ce film a constitué un outil d'expression, de sensibilisation et de participation citoyenne.

Flashez le code pour regarder la vidéo

Personnes âgées

Préserver le lien social et l'accès aux soins

En 2025, *Vivre et devenir* a poursuivi son engagement en faveur des personnes âgées en plaçant le lien social, la prévention et le bien-être au cœur de ses actions. Les établissements ont développé de nombreuses initiatives visant à préserver l'autonomie, stimuler les capacités cognitives et physiques, et favoriser les moments de convivialité. Parallèlement, l'association a poursuivi ses actions pour garantir aux personnes accompagnées un accès à la santé adapté à leurs besoins.

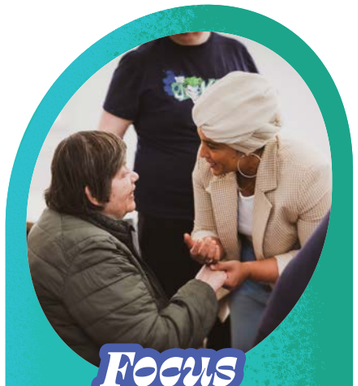
Prévenir et favoriser le bien-être global

L'association *Vivre et devenir* a mis en œuvre des actions de prévention et de promotion de la santé, ainsi que des initiatives visant à favoriser le bien-être physique et psychologique des personnes accompagnées.

Promouvoir la santé physique et mentale

L'établissement hospitalier Sainte-Marie de Villepinte (93) a organisé une Semaine du sport à destination des patients et des professionnels.
Au programme : concours de fléchettes, volley-ball adapté, quiz sportifs, entre autres activités. Au total, 67 collaborateurs et 39 patients ont participé aux différentes animations, favorisant ainsi la création d'une dynamique collective et la promotion de la santé physique et mentale.

Afin de renforcer son offre de soins, l'établissement hospitalier Sainte-Marthe à Épernay a proposé en 2025 l'intervention d'une socio-esthéticienne. Ces soins non médicamenteux contribuent à valoriser l'image de soi, à soutenir le bien-être psychologique et à améliorer la qualité de vie des personnes accompagnées. En complément des soins conventionnels, cette approche prend en compte les dimensions physiques, émotionnelles et relationnelles, en offrant aux patients un espace d'écoute bienveillante.
L'Ehpad du Château d'Aÿ (51) a développé de nouvelles activités visant à stimuler les capacités cognitives de ses résidents et à favoriser leur bien-être psychologique. Parmi ces initiatives, des séances d'art-thérapie sont proposées pour encourager l'expression des émotions, renforcer l'estime de soi et offrir des moments de créativité et de partage.



Focus

Développer des solutions adaptées

En 2025, l'Habitat inclusif PACA a créé 12 places d'habitat inclusif à Châteaurenard (13) pour des personnes en situation de handicap psychique, dont trois places dédiées aux personnes vieillissantes. Cette initiative contribue à proposer un cadre de vie adapté aux personnes âgées, favorisant l'autonomie, l'inclusion sociale et l'accès à un accompagnement répondant aux besoins de chacun.

Renforcer la qualité des soins et la sécurité des prises en charge

En 2025, l'établissement hospitalier Sainte-Marthe à Épernay (51) a obtenu la labellisation de six lits de soins palliatifs, témoignant de son engagement en faveur d'un accompagnement adapté des patients en situation de fin de vie. À l'issue d'une évaluation externe menée par des experts-visiteurs mandatés par la Haute autorité de santé (HAS), l'établissement a également obtenu la certification pour la qualité et la sécurité des soins. Cette reconnaissance confirme la qualité des prises en charge et l'engagement des professionnels dans une démarche continue d'amélioration des pratiques.

L'établissement Sainte-Marie à Villepinte (93) propose une activité d'hospitalisation complète ainsi qu'une activité d'hôpital de jour. En 2025, ces deux activités ont poursuivi leur développement. Le taux d'occupation de l'hospitalisation complète a atteint 90,2 %, tandis que l'hôpital de jour a confirmé sa montée en charge avec un taux d'occupation de 86,5 % pour sa deuxième année d'activité, traduisant une intégration réussie dans le parcours de soins des patients.

L'Ehpad de la Maison d'Accueil du Château d'Aÿ à Épernay (51) a, quant à lui, mis en place une initiative visant à renforcer la qualité de la communication entre les collaborateurs et les personnes accompagnées. À travers des mises en situation du quotidien intégrant volontairement des erreurs de communication à identifier, cette démarche a permis de favoriser une réflexion constructive sur les pratiques professionnelles et de renforcer la bienveillance dans l'accompagnement.

> *« Ce qu'il ne faut pas perdre, c'est notre capacité d'ouverture pour accueillir tout le monde, notre engagement pour être au service des plus petits, des pauvres, des plus vulnérables.*
>
> **Sœur Marie-Josée Euryale**, supérieure de la communauté d'Épernay des sœurs de la Congrégation Marie-Auxiliatrice

Stimuler la mémoire et valoriser les parcours de vie

Toujours à l'Ehpad du Château d'Aÿ (51), une initiative autour du thème « vieillir : une force à partager » a été organisée. L'objectif était de permettre aux participantes de raconter un souvenir marquant, dans un cadre chaleureux favorisant l'expression, la valorisation de leur histoire et le lien social.

Enfin, la communauté des sœurs de la Congrégation Marie-Auxiliatrice a quitté en 2025 l'établissement Sainte-Marthe à Épernay (51) après 105 ans de présence. Fondée en 1920, leur mission a profondément marqué l'histoire de l'établissement et son évolution. Cet événement a rendu hommage à un siècle d'engagement auprès des plus vulnérables et a mis en lumière la transmission des valeurs d'écoute, de bienveillance et de service, que l'association *Vivre et devenir* s'engage à poursuivre.

105 ans

Présente depuis 1920, la communauté des sœurs de Marie-Auxiliatrice a quitté l'établissement hospitalier Sainte-Marthe en mars 2025.

Maintenir *la dynamique collective*

Vivre et devenir s'attache à préserver le bien-être de ses collaborateurs, à renforcer le dialogue social et à promouvoir l'innovation dans les pratiques professionnelles.
La stratégie managériale de l'association vise à développer la qualité de vie au travail et à soutenir l'engagement des professionnels pour permettre *in fine* de renforcer la qualité de la prise en charge des personnes accompagnées.

Favoriser l'engagement et la participation

Vivre et devenir a poursuivi en 2025 des initiatives visant à renforcer l'engagement et la mobilisation des collaborateurs. Cela s'est illustré par des actions en faveur de la qualité de vie au travail, le déploiement de projets internes transversaux structurants, ainsi que le soutien à des projets porteurs de sens.

Focus

Donner la parole pour construire l'avenir

L'association _Vivre et devenir_ s'est engagée dans la construction de son projet associatif 2027-2031, qui définira ses orientations pour les cinq prochaines années. Cette démarche se distingue par une ambition forte : partir de la parole des personnes accompagnées et faire de leurs besoins et de leurs attentes le moteur du projet. L'objectif de cette démarche est de construire un projet au plus près des réalités vécues, un document à la fois opérationnel et porteur de sens.

Valoriser les initiatives

La cinquième édition de la journée des Initiatives inspirantes s'est tenue à Paris le 15 octobre 2025. Organisé par *Vivre et devenir*, cet événement vise à valoriser les projets les plus innovants menés au sein de l'association et à favoriser le partage d'expériences entre professionnels. Plus de 100 collaborateurs issus des différents établissements se sont réunis pour découvrir des initiatives inspirantes, échanger autour des bonnes pratiques et nourrir une dynamique collective au service des personnes accompagnées.

Dans cette même logique, l'association a lancé la sixième édition de son appel à projets Inspir'Actions. Ce dispositif a pour objectif d'encourager l'émergence de nouvelles initiatives et le développement de projets existants. En 2025, une nouvelle catégorie dédiée aux ressources humaines a été créée afin de valoriser les actions en faveur des collaborateurs. Cette édition a rencontré un succès inédit avec 56 candidatures déposées, un record depuis la création du dispositif. Treize projets ont été retenus et ont bénéficié d'un financement pouvant atteindre 4 000 euros.

Enfin, *Vivre et devenir* a organisé en mars et en novembre 2025 deux journées d'intégration destinées aux nouveaux collaborateurs. Près de 150 personnes ont participé à ces temps de rencontre organisés à Paris. Conçues comme des moments d'échanges et de convivialité, ces journées permettent aux nouveaux arrivants de découvrir l'histoire, les valeurs, l'organisation et les projets de l'association, tout en favorisant leur intégration au sein de *Vivre et devenir*.

Sécuriser nos données

Afin de répondre aux exigences croissantes en matière de qualité, de sécurité et de transformation numérique, _Vivre et devenir_ a mené en 2025 plusieurs projets structurants visant à faire évoluer ses pratiques et ses outils.

Détecter les actes malveillants

Dans un contexte marqué par la multiplication des cybermenaces, la direction des systèmes d'information a poursuivi le renforcement de la sécurité informatique.

Une solution de protection de la messagerie professionnelle a ainsi été déployée afin de sécuriser les échanges numériques des collaborateurs. Ce dispositif permet de détecter et de bloquer les courriels malveillants, notamment les tentatives d'hameçonnage (phishing). Cette évolution contribue à renforcer la protection des données et la sécurité des communications numériques au sein de l'association.

La direction a également déployé une solution de surveillance continue des équipements informatiques afin d'identifier rapidement les comportements suspects ou les logiciels malveillants.

En parallèle, dans le cadre de la transformation numérique du secteur sanitaire et médico-social et afin de sécuriser les échanges d'informations de santé, la Direction Qualité a engagé le déploiement d'une messagerie de santé sécurisée. Initiée en 2024 au sein des établissements sanitaires et médico-sociaux de l'association, cette démarche a été étendue en 2025 aux établissements du Pôle Handicap Moteur. L'ensemble des professionnels dispose désormais d'un outil conforme aux exigences nationales en matière de sécurité des données de santé.

1 821,

c'est le nombre total de professionnels formés à l'utilisation du logiciel de dossier usager informatisé, Livia. Une étape importante dans la modernisation des outils d'accompagnement de l'association.

> *Les initiatives présentées à l'appel à projets Inspir'Actions rappellent qu'à tous les niveaux, il est possible d'expérimenter et de faire évoluer nos pratiques au service des personnes que nous accompagnons. Ces actions invitent chacun à s'en inspirer et à nourrir la dynamique collective.*
>
> **François Laly**, vice-président de *Vivre et devenir*

Le fundraising pour soutenir l'innovation

En 2025, l'association a poursuivi ses actions de développement des ressources en consolidant ses partenariats avec des fondations, des entreprises et des donateurs particuliers. Objectif : soutenir des initiatives innovantes au service de la qualité de vie des personnes accompagnées. Grâce à cette dynamique, l'association a collecté 505 802 euros en 2025, permettant le financement de 46 projets sur l'ensemble des territoires !

46 projets

financés en 2025 en faveur des plus fragiles grâce aux dons !

Soutenir l'insertion professionnelle des jeunes

Parmi les projets financés, *Vivre et devenir* a signé, en janvier 2025, un partenariat avec la Maison de Champagne Bollinger afin de soutenir des actions au bénéfice du Foyer Sainte-Chrétienne à Épernay (51). Conclu pour une durée de trois ans, ce partenariat prévoit un don annuel de 30 000 euros. Ce soutien contribue à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes accompagnés par le foyer, notamment les adolescents âgés de 13 à 18 ans, ainsi que les jeunes mamans mineures, avec leur bébé.

Offrir un répit aux aidants

Autre exemple de projet, le SESSAD Denisien a bénéficié du soutien de la Caisse locale du Crédit Agricole 93 pour mettre en œuvre un séjour de répit pour les mamans de jeunes présentant des troubles du spectre de l'autisme. Cette initiative a permis à six mères de bénéficier d'un temps de répit, tandis que leurs enfants participaient à des activités favorisant leur autonomie. Au-delà de l'accompagnement proposé, le projet a mis en lumière l'importance d'offrir aux aidants des espaces dédiés à leur ressourcement, contribuant ainsi à leur bien-être et à celui de leurs enfants.

Vous voulez soutenir les projets de l'association ?

Contactez-nous

Constance Thomasset
Responsable fundraising
thomasset@vivre-devenir.fr
07 87 41 23 57

Agir pour nos collaborateurs

En 2025, *Vivre et devenir* a poursuivi son engagement en faveur de ses collaborateurs en développant des actions destinées à améliorer leur qualité de vie au travail. Initiatives de prévention, actions en faveur du bien-être et programmes de formation traduisent la volonté de l'association d'agir concrètement sur les conditions d'exercice professionnel et l'épanouissement de ses équipes.

Focus

Une formation pour accompagner la fin de vie

Vingt-huit collaborateurs de *Vivre et devenir* se sont réunis à Paris pour une journée de formation consacrée aux soins palliatifs. Cette rencontre avait pour objectif de renforcer les compétences des professionnels confrontés à la question de la fin de vie des personnes accompagnées. Cette journée d'échanges et de réflexion a permis d'explorer des pistes d'accompagnement adaptées et de souligner l'importance de sensibiliser l'ensemble des équipes, soignants comme non-soignants, aux spécificités des soins palliatifs.

Prévenir les risques professionnels

La démarche Prév'Pro de *Vivre et devenir* en faveur de ses collaborateurs a été récompensée par l'attribution du trophée CRAMIF (Caisse régionale de l'Assurance maladie d'Île-de-France). Prév'Pro propose une politique de prévention des risques professionnels. Celle-ci vise à assurer la sécurité des salariés, préserver leur santé et améliorer leurs conditions de travail. Depuis le lancement de cette démarche, plusieurs actions ont été déployées : réalisation d'audits des risques professionnels au sein des établissements, formations de sensibilisation et création de temps d'échange dédiés aux conditions de travail.

En 2025, les établissements et services de l'association se sont également mobilisés à l'occasion de la Semaine de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT). Cette initiative nationale vise à encourager les collaborateurs à prendre soin d'eux à travers des moments de détente, de convivialité et de bien-être. Les référents RH des différents établissements ont ainsi proposé un programme riche et varié destiné à prendre soin des équipes : ateliers de massage et de cuisine, séances de réveil musculaire, jeux de société ou encore petits-déjeuners vitaminés.

Être bien au travail

Dans cette même dynamique, l'établissement hospitalier Sainte-Marie (93) a inauguré, en juin 2025, une salle de bien-être conçue pour et par les professionnels. Cet espace comprend plusieurs zones dédiées : un espace de formation consacré aux thématiques du bien-être, une zone de repos, un espace café, une zone de détente, un espace sportif et une zone de divertissement. Ce projet contribue à améliorer le quotidien des salariés en favorisant la gestion du stress, la qualité du sommeil, le renforcement des liens sociaux, la promotion de la santé physique et mentale, ainsi que la satisfaction au travail.

> *« Le bien-être des collaborateurs est une priorité pour nous. L'association propose différents services, ressources et ateliers au bénéfice des professionnels tout au long de l'année.* **Nelly Thouement**, DRH de *Vivre et devenir*

Les équipes de *Vivre et devenir* en 2025

Au 31 décembre 2025, *Vivre et devenir* comptait **2 225 salariés** dont **18 %** d'hommes et **82 %** de femmes.

L'association continue de mettre l'accent sur la formation afin de renforcer la montée en compétences et la professionnalisation de ses collaborateurs. Une dynamique de formation inter-établissement est engagée depuis 2019 avec un Plan de Développement des Compétences (PDC) dédié. Ce dernier a été orienté principalement sur la montée en compétences de nos managers intermédiaires. Cet axe est repris pour 2025 avec une continuité de parcours sur le maintien et l'approfondissement de ces compétences managériales.

Ce plan de développement de compétences a été complété en 2025 avec des sessions sur la fracture numérique auprès des collaborateurs, dans le cadre de la digitalisation des process. Les dispositifs d'alternance ont été aussi soutenus (apprentissage et contrats de professionnalisation).

En 2025,
plus de 1,4 million d'euros
ont été engagé au titre des actions de formation via les enveloppes du Plan de formation (CIFA[1], FMB[2], enveloppe sécurisée), des fonds de l'alternance (apprentissage, ProA, tutorat) et d'enveloppes complémentaires (CNSA[3], FNE[4]).

Cela représente plus de
300 actions réalisées,

soit plus de
98 000 heures de formation

dont
118 actions individuelles,

parmi lesquelles des formations diplômantes suivies par
50 collaborateurs.

[1] Compte investissement formation adhérent.
[2] Fonds mutualisés de branche.
[3] Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie.
[4] Fond national pour l'emploi.

Relations avec les partenaires sociaux

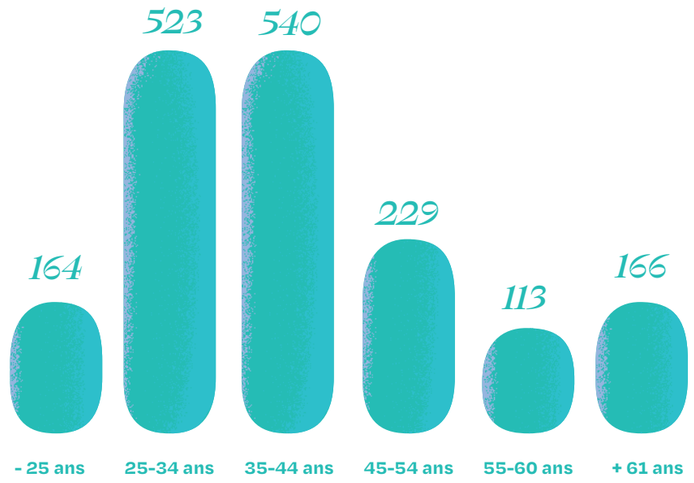
À la suite de la dénonciation par les organisations syndicales, le 13 octobre 2025, de l'accord relatif à l'organisation du temps de travail au sein de l'association, signé le 31 octobre 2021, une nouvelle négociation s'est engagée et se poursuivra sur toute l'année 2026.

L'objectif de ces négociations est de réexaminer l'ensemble des mesures qui restent applicables jusqu'à la fin de l'année 2026, en vue de redéfinir un cadre collectif qui réponde à la fois aux enjeux actuels de l'association et aux attentes des salariés.

L'enjeu est d'ajuster les modalités d'organisation du travail aux besoins actuels des établissements, tout en les sécurisant d'un point de vue juridique. Les nouvelles mesures doivent tenir compte de l'évolution de l'offre, et garantir certaines contreparties aux salariés autour d'un nouvel équilibre collectif.

82% de femmes

18% d'hommes



Répartition par âge

Type de contrat

2022 cdi

162 cdd

41 apprentissage

62/65

En 2026, la note de l'index « Égalité Femmes Hommes » obtenue au niveau de l'association *Vivre et devenir* au titre de données 2025 est de 62 points sur 65.

Cet index national permet de mesurer l'effort en matière d'égalité professionnelle entre hommes et femmes.

Bilan financier 2025

Un résultat équilibré dans un environnement incertain

Depuis le 1er janvier 2025, l'association applique le nouveau règlement comptable applicable aux entités du secteur non lucratif, conformément aux évolutions du droit comptable. Cette évolution modifie certaines règles de présentation des comptes, notamment par le reclassement en charges d'exploitation de dépenses qui étaient auparavant comptabilisées en résultat exceptionnel.

Après une année 2024 marquée par l'intégration des établissements du Pôle handicap moteur (ex-AEHM) au sein de *Vivre et devenir*, le périmètre associatif demeure stable en 2025. Pour autant, l'association poursuit sa dynamique de croissance, portée par le déploiement de nouvelles solutions d'accompagnement sur l'ensemble de ses secteurs d'activité et de ses régions, et l'effet en année pleine des créations et extensions engagées en 2024.

Les produits d'exploitation s'élèvent à 169,5 M€, soit plus 6,5 M€ par rapport à l'exercice précédent.

Le résultat comptable consolidé 2025 de *Vivre et devenir* s'établit à **+0,8 M€** contre **-0.4 M€** en 2024, soit une amélioration de **+1,2 M€**. Le résultat économique 2025, correspondant au résultat réellement généré sur l'exercice après neutralisation des reprises de résultats antérieurs, est quant à lui positif à **+1,3 M€**.
Au 31 décembre 2025, la structure financière de *Vivre et devenir* demeure solide avec :

→ **72,9 M€** de fonds propres sur un total d'actifs de **174,6 M€** ;

→ **77,7 M€** de trésorerie ;

→ une capacité d'autofinancement de **9,2 M€**.

Dans un contexte budgétaire national marqué par de fortes tensions sur les finances publiques et des financements de plus en plus contraints, *Vivre et devenir* poursuit une gestion prudente et exigeante. Une attention particulière est portée à plusieurs facteurs de vigilance :
→ des enjeux structurels sur certains établissements, liés à des financements insuffisants ou à une structure de coûts devenue inadaptée au niveau d'activité ou aux ressources allouées ;
→ les incidences ponctuelles des opérations de rapprochement avec d'autres associations qui peuvent générer des surcoûts transitoires (harmonisation des politiques sociales, coûts notariaux liés au transfert des biens immobiliers ...) ;
→ la réforme du financement du secteur du handicap enfance, qui impactera dès 2027 le niveau des ressources allouées à nos établissements et services par les agences régionales de santé.

Grâce à la solidité de ses fondamentaux financiers, *Vivre et devenir* dispose des moyens nécessaires pour poursuivre son développement, accompagner l'évolution de son offre, investir dans l'innovation et continuer à proposer, sur l'ensemble des territoires où elle est implantée, des réponses adaptées aux besoins des personnes les plus vulnérables.

Michel Lepetit
Trésorier de *Vivre et devenir*

Bilan actif

Exercice du 01/01/2025 au 31/12/2025	Brut	Amortissement Dépréciation	Net en 2025	Net en 2024
Frais d'établissement (I)	**437 978,60**	**-283 994,84**	**153 983,76**	**193 200,00**
Actif immobilisé				
Immobilisations incorporelles				
Frais de développement				
Donations temporaires d'usufruit				
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	1 034 549,91	-962 882,00	71 667,91	63 688,41
Autres immobilisations incorporelles	220 805,50	-194 185,07	26 620,43	32 906,68
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes				42 768,00
Immobilisations corporelles				
Terrains	3 165 051,99	-771 918,93	2 393 133,06	2 464 159,00
Constructions	149 119 272,19	-81 162 086,11	67 957 186,08	75 532 926,97
Installations techniques, matériels et outillages industriels	14 764 512,50	-12 052 925,23	2 711 587,27	2 649 195,76
Autres immobilisations corporelles	28 690 202,66	-19 478 452,66	9 211 750,00	8 029 897,50
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes	641 312,36		641 312,36	726 025,73
Biens reçus par legs ou donations destinés à être cédés	40 600		40 600	40 600
Immobilisations financières				
Participations	1 884,50		1 884,50	93 130,19
Créances rattachées à des participations	426 283,18		426 283,18	315,56
Autres titres immobilisés	659 013,50		659 013,50	563 437,06
Prêts	1 875 894,43		1 875 894,43	1 503 417,66
Autres immobilisations financières	340 735,41	-12 000,00	328 735,41	435 794,53
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ (II)	**200 980 118,13**	**-114 634 450,00**	**86 345 668,13**	**89 178 263,05**
Actif circulant				
Stocks et en-cours				
Stocks et en-cours	297 758,52		297 758,52	288 606,57
Avances et acomptes versés sur commandes	178 026,20		178 026,20	192 747,66
Créances				
Créances clients, usagers et comptes rattachés	8 490 204,06	-566 208,68	7 923 995,38	7 903 283,02
Créances reçues par legs ou donations				
Autres Créances	1 639 134,86	-154 957,67	1 484 177,19	2 252 532,17
Charges constatées d'avance	437 738,60		437 738,60	258 861,38
Valeurs mobilières de placement				
Valeurs mobilières de placement	36 094 419,30		36 094 419,30	23 695 430,16
Instruments financiers à terme et jetons détenus				
Disponibilités	41 648 924,04		41 648 924,04	52 017 134,60
TOTAL ACTIF CIRCULANT (III)	**88 786 205,58**	**-721 166,35**	**88 065 039,23**	**86 608 595,56**
Frais d'émission des emprunts (IV)				
Primes de remboursement des emprunts (V)				
Actif (VI)				
TOTAL ACTIF (I + II + III + IV + V + VI)	**290 204 302,31**	**-115 639 611,19**	**174 564 691,12**	**175 980 058,61**

Bilan passif

Exercice du 01/01/2025 au 31/12/2025	Net en 2025	Net en 2024
Fonds propres		
Fonds propres sans droit de reprise		
Fonds propres statutaires	14 968 483,25	15 177 437,05
Fonds propres complémentaires	6 155 085,69	5 945 546,89
Fonds propres avec droit de reprise		
Fonds propres statutaires		
Fonds propres complémentaires	1 536 794,73	1 536 794,73
Écarts de réévaluation		
Réserves		
Réserves statutaires ou contractuelles	508 764,28	508 764,28
Réserves pour projet de l'entité	37 659 613,94	35 360 444,29
Autres	2 596 032,99	2 725 165,67
Dont réserves des activités sociales et médico-sociales sous gestion contrôlée	37 659 613,94	35 360 444,00
Report à nouveau	-4 860 012,10	-1 846 971,70
Dont report à nouveau des activités sociales et médicosociales sous gestion contrôlée	-3 840 173,38	-1 846 971,70
Excédent ou déficit de l'exercice précédent à affecter		
Excédent ou déficit de l'exercice	793 958,39	-427 140,70
Dont résultat des activités sociales et médicosociales sous gestion contrôlée	**380 289,39**	**-182 591,70**
Situation nette (sous total)	**59 358 721,17**	**58 980 040,51**
Fonds propres consomptibles		
Subventions d'investissement	9 219 790,24	9 675 168,67
Provisions réglementées	4 318 243,06	4 298 838,76
TOTAL FONDS PROPRES (I)	**72 896 754,47**	**72 954 047,94**
Fonds reportés et dédiés		
Fonds reportés liés aux legs ou donations	42 690,15	42 690,15
Fonds dédiés	25 066 294,85	27 173 817,44
TOTAL FONDS REPORTÉS ET DÉDIÉS (II)	**25 108 985,00**	**27 216 507,59**
Provisions		
Provisions pour risques	2 919 483,38	2 518 267,82
Provisions pour charges	10 934 974,43	8 664 242,74
TOTAL PROVISIONS (III)	**13 854 457,81**	**11 182 510,56**
Dettes		
Emprunts obligataires et assimilés		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	37 658 952,51	40 711 550,35
Emprunts et dettes financières diverses	415 228,72	440 605,73
Instruments financiers à terme		
Avances et acomptes reçus sur commandes	252 640,48	
Dettes Fournisseurs et Comptes rattachés	4 731 206,45	4 897 315,98
Dettes des legs ou donations		
Dettes fiscales et sociales	18 256 405,75	16 941 314,79
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	279 077,55	337 829,66
Autres dettes	981 662,31	1 116 279,00
Produits constatés d'avance	129 320,07	182 097,01
TOTAL DETTES (IV)	**62 704 493,84**	**64 626 992,52**
Écarts de conversion Passif et différences d'évaluation - Passif (V)		
TOTAL PASSIF (I + II + III + IV + V)	**174 564 691,12**	**175 980 058,61**

Compte de résultat 1/2

Exercice du 01/01/2025 au 31/12/2025	Net en 2025	Net en 2024
Produits d'exploitation		
Cotisations	2 700,00	18 252,21
Ventes de biens et services		
Ventes de biens	255 897,04	264 994,02
Dont ventes de dons en nature		
Dont ventes de biens relatives aux activités sociales et médico-sociales		26 674,00
Ventes de prestations de service	7 875 179,95	7 877 604,65
Dont parrainages		
Dont ventes de prestations relatives aux activités sociales et médico-sociales	7 058 719,44	5 548 022,00
Produits de tiers financeurs		
Concours publics et subventions d'exploitation	153 736 179,53	147 129 098,93
Dont contributions financières des autorités de tarification relatives aux activités sociales et médico-sociales	**153 735 779,53**	**124 207 206,00**
Versements des fondateurs ou consommations de la dotation consomptible		
Ressources liées à la générosité du public		
- Dons manuels	416 378,22	125 053,82
- Mécénats	30 000,00	
- Legs, donations et assurances-vie	38 874,00	
Contributions financières	37 067,47	617 183,75
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	1 502 511,98	2 756 601,00
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	59 872,00	16 703,00
Utilisations des fonds dédiés	3 703 180,30	3 414 469,76
Autres produits	1 804 553,51	723 246,00
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION (I)	**169 462 394,00**	**162 943 207,14**
Charges d'exploitation		
Achats de marchandises	1 366 229,88	1 495 346,82
Variation de stock	-9 151,95	-34 172,27
Autres achats et charges externes	36 421 205,88	33 934 706,49
Aides financières		
Impôts, taxes et versements assimilés	10 477 559,19	10 438 653,11
Salaires	73 927 991,71	69 781 836,72
Cotisations sociales	31 608 308,24	29 413 519,28
Dotations aux amortissements et aux dépréciations	8 837 944,64	8 595 779,47
Dotations aux provisions	3 812 420,37	2 790 682,00
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées	60 694,90	
Reports en fonds dédiés	1 532 530,99	6 719 293,59
Autres charges	870 432,81	753 418,00
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION (II)	**168 906 166,66**	**163 889 063,21**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)	**556 227,34**	**-945 856,07**

Compte de résultat 2/2

Exercice du 01/01/2025 au 31/12/2025	Net en 2025	Net en 2024
Produits financiers		
Produits de participation		
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	609 266,72	627 653,01
Autres intérêts et produits assimilés	585 528,58	413 546,06
Reprises sur dépréciations et provisions		
Différences positives de change		
Produits des cessions d'immobilisations financières		
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement et instruments de trésorerie	195 395,27	499 471,46
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS (III)	**1 390 190,57**	**1 540 670,53**
Charges financières		
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		12 000,00
Intérêts et charges assimilées	1 027 993,09	1 141 380,00
Différences négatives de change		
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées		
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie		
TOTAL DES CHARGES FINANCIERES IV)	**1 027 993,09**	**1 153 380,00**
RÉSULTAT FINANCIER (III - IV)	**362 197,48**	**387 290,53**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPOTS (I - II + III - IV)	**918 424,82**	**-558 565,54**
Produits exceptionnels (V)	236 656,57	1 210 570,93
Charges exceptionnelles (VI)	120 122,00	929 816,96
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (V - VI)	**116 534,57**	**280 753,97**
Participation des salariés aux résultats (VII)		
Impôts sur les bénéfices (VIII)	241 001,00	149 329,13
Total des produits (I + III + V)	**171 089 241,14**	**165 694 448,60**
Total des charges (II + IV + VI + VII + VIII)	**170 295 282,75**	**166 121 589,30**
EXCEDENT	793 958,39	
DEFICIT		-427 140,70
Dont activités sociales et médico-sociales sous gestion contrôlée	380 289,39	-182 591,70
Contributions volontaires en nature		
Dons en nature	160 098,66	138 273,72
Prestations en nature		
Bénévolat	24 877,77	
TOTAL DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE	**184 976,43**	**138 273,72**
CHARGES DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE		
Secours en nature	160 098,66	138 273,72
Mises à disposition gratuite de biens		
Prestations en nature		
Personnel bénévole	24 877,77	
TOTAL DES CHARGES DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE	**184 976,43**	**138 273,72**

Nous remercions celles et ceux qui, par leur contribution et leur investissement, ont permis de mener à bien la réalisation du rapport d'activité de l'association *Vivre et devenir* - Villepinte-Saint-Michel.

Responsable de la publication
Marie-Sophie Desaulle

Coordination
Viviane Tronel

Rédaction
Vanessa Sanchez

Conception et réalisation
Géraldine Dao

Conception graphique
Atelier Corpus

Photos
Christian Dao

Imprimé en France par **Mailedit Impression** sur du papier certifié FSC

© Vivre et devenir 2026

vivre et devenir
Villepinte - Saint-Michel

2 allée Joseph Récamier
75015 Paris

www.vivre-devenir.fr

@AssociationVivreDevenir
@association_vivre_et_devenir
Association *Vivre et devenir*
Association *Vivre et devenir*

Association reconnue d'utilité publique, *Vivre et devenir* est habilitée à recevoir des dons et des legs.