

RAPPORT D'ACTIVITE

2025



Association de Protection des Majeurs – Côtes d'Armor
18 rue Parmentier – 22000 SAINT BRIEUC

SOMMAIRE

1. Contexte de l'activité

2. Ressources Humaines

- A. Recrutement des salariés
 - offres d'emploi / candidatures
 - mouvements du personnel
- B. Accueil d'alternants et de stagiaires
 - candidatures spontanées
 - focus apprentissage / focus stages
- C. Développement des compétences
 - actions de formation, sensibilisation, qualification
 - analyse de pratique professionnelle
- D. Autres points marquants sur le volet RH en 2025
 - des moyens complémentaires
 - financement du Ségur pour tous
 - dialogue social
 - santé et sécurité au travail

3. Organisation du travail et QVT

- A. Une organisation qui s'adapte : le service comptabilité
- B. Qualité de vie au travail

4. Bilan des activités du service

- A. Effectifs salariés et évolution des ETP par rapport à l'activité globale (comparatif sur 3 ans)
- B. Bilan 2025 : PJM
- C. Bilan 2025 : ISTF
- D. Bilan 2025 : MASP

5. Partenariat

- A. Socle de coopération APM22/ACAP
- B. Renforcement des partenariats et engagement institutionnel

6. Evaluation de la qualité du service PJM

- A. Evaluation : rappel de notre bilan comparé à la moyenne nationale
- B. Le suivi du plan d'action issu de l'évaluation

Conclusion

1

Contexte de l'activité

Le contexte de l'année 2025 s'articule autour :

- Une organisation qui évolue
- Une activité stable
- La réponse au nouveau marché MASP 2026-2029
- Le plan d'action mis en œuvre suite à l'évaluation d'octobre 2024
- Le renouvellement de notre agrément

2

Ressources Humaines

A. Recrutement de salariés

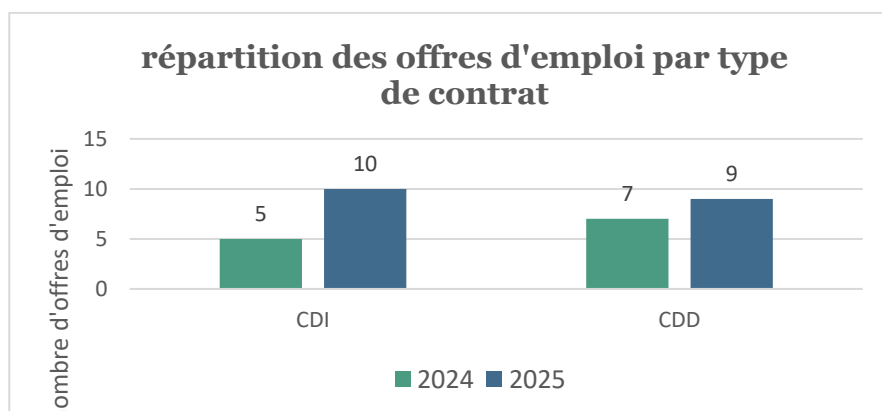
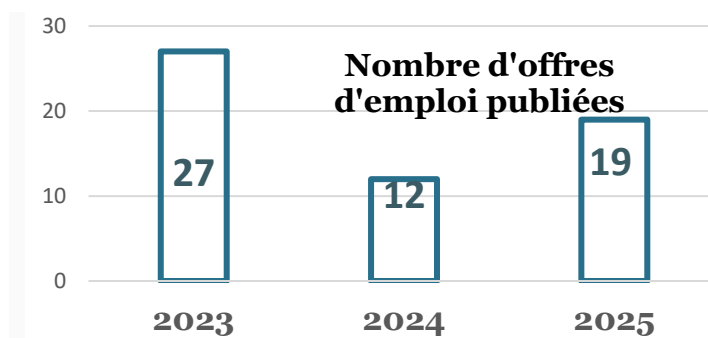
■ Offres d'emploi

Si l'année 2024 avait marqué une phase de stabilisation des effectifs, avec 12 offres d'emploi publiées, dont 5 en CDI et 7 en CDD, elle se caractérisait également par un recours déjà significatif aux contrats temporaires, principalement mobilisés pour faire face aux absences.

L'année 2025 confirme et accentue cette tendance. Avec 19 offres d'emploi, dont 10 CDI et 9 CDD, le service enregistre une reprise des besoins de recrutement, tout en maintenant un équilibre plus marqué entre contrats durables et contrats temporaires. La progression du recours aux CDD s'inscrit dans une logique de gestion des absences (formation, maladie, maternité), mais également d'anticipation des périodes de tension, notamment durant la période estivale, sur les postes de mandataires et de secrétariat social.

Cette évolution traduit une adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines, visant à concilier stabilité des équipes et nécessité de continuité de service, dans un contexte où les contraintes organisationnelles et les risques psychosociaux demeurent élevés.

**+56 % d'offres
d'emploi publiées en
2025 comparé à 2024**



Les recrutements en CDI, quant à eux, répondent aux besoins permettant de couvrir des postes de délégués mandataires devenus vacants :

- un départ volontaire à la retraite

- deux démissions
- une rupture de période d'essai

et la création d'un poste sur l'antenne de Dinan.

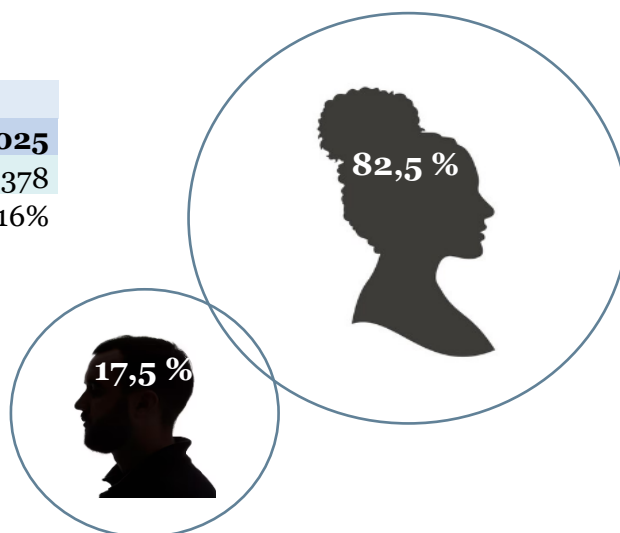
En ce qui concerne les services supports (administration-gestion), nous avons couverts :

- un départ suite à une démission d'une secrétaire sociale comptable
- la confirmation du poste d'assistant comptable services généraux à St-Brieuc, pourvu dans un premier temps en contrat d'apprentissage
- la création d'un poste de secrétaire sociale à Dinan.

■ Candidatures

Nombre de candidatures reçues		
2023	2024	2025
821	370	378
	-55%	+2,16%

Dont :	
Homme	66
Femme	312



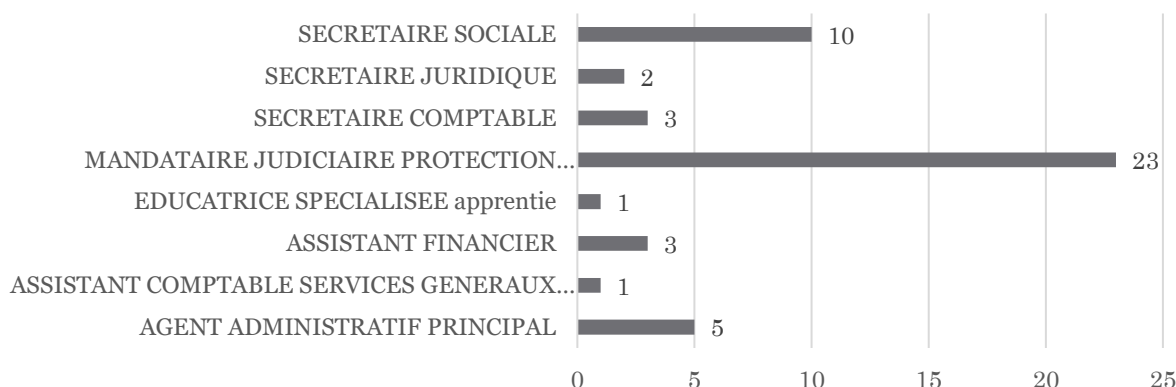
En 2025, le volume se stabilise à 378 candidatures, enregistrant une légère hausse de 2,16 %. Il est à noter que ce niveau quasi équivalent à celui de 2024 s'explique en partie par la présence de candidats déjà connus du service.

Par ailleurs, la répartition des candidatures demeure très largement féminine, en cohérence avec les caractéristiques des métiers du secteur médico-social et administratif, historiquement féminisés. Toutefois, un fait notable est à souligner : **la part des candidats masculins a progressé de plus de 8 % entre 2024 et 2025**. Bien que les hommes restent minoritaires, cette évolution semble indiquer un début de diversification du vivier de candidatures et pourrait traduire une ouverture progressive de ces métiers à un public plus mixte.

■ Mouvements du personnel salarié

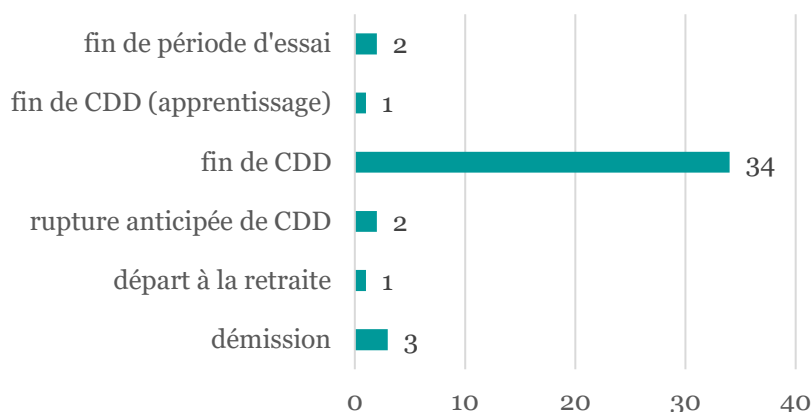
48 entrées dont 3 contrats d'apprentissage – 25 salariés

Nombre de contrats de travail signés par fonction



43 sorties

Motifs de sorties des effectifs



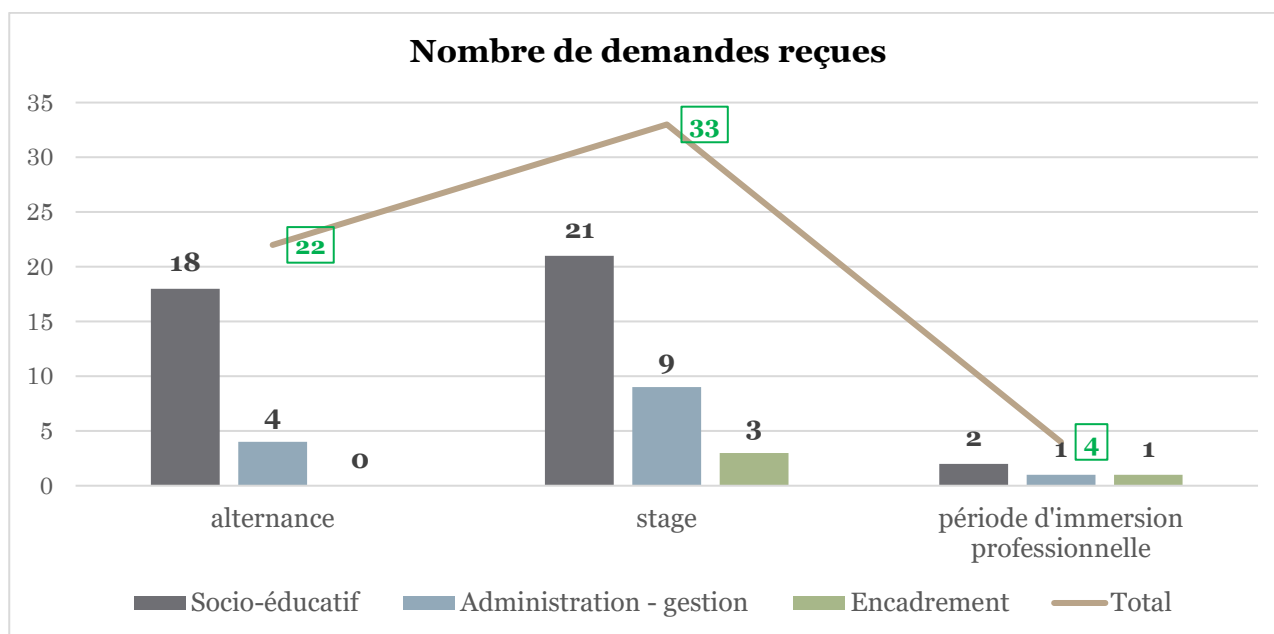
Sur les 43 sorties enregistrées au sein du service, 34 correspondent à des fins de CDD, soit 79 % des départs. Ces sorties se répartissent à part égale (17/17) entre les délégués mandataires et les fonctions support.

Ce volume important s'explique par la coexistence de deux types de besoins distincts. D'une part, les remplacements liés aux absences (arrêts maladie, formations ...), qui peuvent s'inscrire dans une durée variable et parfois prolongée. D'autre part, les remplacements liés aux congés payés, qui relèvent davantage d'une logique saisonnière, notamment sur la période estivale.

À ces facteurs s'ajoute la disparition du dispositif de CDD multi-remplacement à la mi-avril 2025, qui permettait auparavant de couvrir plusieurs absences avec un seul contrat. L'impossibilité d'y recourir conduit désormais à multiplier les contrats courts successifs, notamment dans le cadre des remplacements de congés payés, augmentant mécaniquement le nombre d'entrées et de sorties dans les effectifs et générant une gestion administrative RH très chronophage.

B. Accueil d'alternants et de stagiaires

■ Candidatures spontanées



L'APM22 a reçu **59 candidatures spontanées**, traduisant une attractivité soutenue auprès des publics en formation.

Ces demandes se répartissent comme suit :

- **22 demandes d'alternance**, principalement dans la filière socio-éducative
- **33 demandes de stage**
- **4 demandes de périodes d'immersion professionnelle.**

L'analyse de la répartition des candidatures met en évidence une **forte concentration dans les métiers socio-éducatifs (70 %)**. Les filières les plus représentées sont les diplômes d'État d'assistant de service social, d'éducateur spécialisé, de conseiller en économie sociale et familiale (CESF), ainsi que le BUT carrières juridiques et la licence professionnelle de mandataire judiciaire à la protection des majeurs (MJPM). Cette dominante reflète la cohérence entre les demandes reçues et le cœur d'activité du service, tout en soulignant son **attractivité auprès des futurs professionnels du secteur social et médico-social**.

Les candidatures relevant du champ **administration-gestion représentent 24 %** de l'ensemble. Elles concernent des filières variées (secrétariat, informatique, paie, comptabilité, juridique, ressources humaines) et participent aux fonctions support.

Enfin, 6% des candidatures relèvent de demandes dans le cadre de montée en compétences via le CAFERUIS.

■ Focus apprentissage

En 2025, l'APM22 compte **5 apprentis**, engagés dans des formations de niveaux 5 et 6, couvrant plusieurs filières en lien avec les activités de la structure.

Répartition des apprentis par formation :

BTS Comptabilité et Gestion :

1 apprenti en fin de 2^e année (sorti en 2025)
1 apprenti en début de cycle (promotion 2025–2027) >> CDI

Site d'accueil : APM Saint-Brieuc

Ecole apprenti 1 : GRETA

Ecole apprenti 2 : ITC

Diplôme d'État d'Éducateur Spécialisé :

1 apprentie engagée sur les 2^e et 3^e années
(promotion 2025–2027)

Site d'accueil : APM Saint-Brieuc

Ecole : ASKORIA

BTS Services et Prestations des Secteurs Sanitaire et Social (SP3S) :

1 apprentie (promotion 2024–2026)

Site d'accueil : APM Guingamp

Ecole : GRETA

Licence professionnelle MJPM :

1 apprentie (promotion 2025–2026)

Site d'accueil : APM Saint-Brieuc

Ecole : Université de Rennes

Par ailleurs, **6 maîtres d'apprentissage** ont bénéficié en 2025 d'une formation dédiée afin de renforcer leur accompagnement et de sécuriser la montée en compétences des apprentis. En effet, nous privilégions, dans la mesure du possible de doubler les maîtres d'apprentissage.

L'apprentissage répond à plusieurs objectifs : il permet de satisfaire les besoins de recrutement, de favoriser la transmission des savoirs et de valoriser les équipes. Plus largement, il contribue à renforcer l'attractivité des métiers et s'inscrit dans une démarche sociale et responsable, en cohérence avec notre stratégie RH révisée en 2024.

■ Focus stages

Dans cette même dynamique et au regard des sollicitations reçues, l'année 2025 s'est caractérisée par un engagement renforcé en faveur de l'accueil de stagiaires (formation initiale, formation continue, projets de reconversion).

Ainsi, **9 stagiaires** ont été accueillis, impliquant l'accompagnement par **13 référents professionnels volontaires** au sein de l'APM22 et sur l'ensemble de ses sites.

Plusieurs éléments sont à souligner :

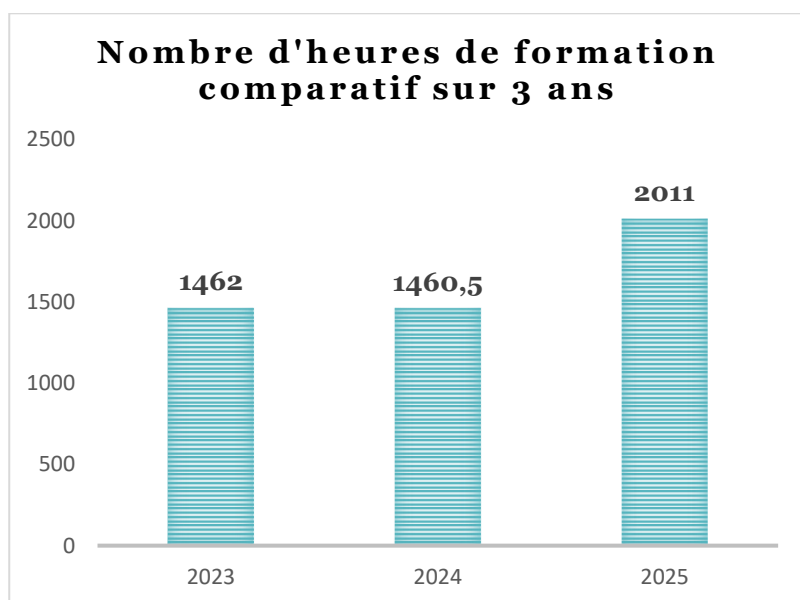
Une stagiaire préparant le DE CESF a été recrutée en CDD en 2025 sur un poste de renfort estival MJPM, illustrant une continuité possible entre stage et insertion professionnelle.

A partir du 4^e trimestre 2025, quatre stages longs (d'une durée de 12 à 18 semaines) ont été engagés dans ce cadre :

- une salariée de la Fondation Bon Sauveur, inscrite dans une formation CAFERUIS
- trois étudiants en formation initiale : 1^{re} année DE CESF, 2^e et 3^e année DE ASS

C. Développement des compétences

■ Actions de formation, de sensibilisation et de qualification



Le bilan de l'année écoulée met en avant une poursuite de la dynamique de formation et de sensibilisation forte au sein de l'APM22. Comparé à l'année précédente, l'année 2025 enregistre :

+ 550 heures

+ 38 %

Nombre de bénéficiaires :	70	
Nb heures		
Personnels socio-éducatifs	1357,0	67%
Personnels administratifs	426,5	21%
Personnels d'encadrement	227,5	11%
TOTAL	2011,0	

La part de la formation consacrée aux personnels socio-éducatifs reste majoritaire avec 67% du volume d'heures annuel. Sur les 1357 heures, 492 heures sont consacrées au CNC MJPM pour 2 mandataires qui ont obtenu leur diplômes.

CNC = 24 % du volume global annuel des heures de formation

Comparatif par famille professionnelle	2024	2025	Variation
Personnels socio-éducatifs	1280	1357,0	6%
Personnels administratifs	95	426,5	349%
Personnels d'encadrement	72	227,5	216%
Gouvernance	13,5		-100%
TOTAL	1460,5	2011,0	38%

Enfin, l'année 2025 se distingue par une hausse significative du recours aux formations ouvertes au personnel administratif et à l'encadrement.

Sur les 26 actions réalisées :

- 10 ont été suivies par le personnel administratif
- 15 par le personnel socio-éducatif
- 15 par l'encadrement.

Les thématiques principales portent sur :

- des actions de sensibilisation et de formation destinées à l'ensemble des salariés, abordant notamment la gestion de l'agressivité, la gestion des conflits et des interlocuteurs difficiles, les violences sexuelles, les pathologies mentales, l'éthique ou encore l'autodétermination des personnes accompagnées.
- une formation initiale aux Premiers secours en santé mentale a permis de former 10 sauveteurs
- une formation qualité de 70 heures suivie par l'assistante qualité
- une formation pour 6 maîtres d'apprentissage
- des actions liées à la gestion des données personnelles, incluant l'amélioration de la gestion des e-mails ainsi qu'une sensibilisation de l'ensemble des salariés au RGPD.

■ Analyse de pratique professionnelle

Le dispositif analyse de pratique professionnelle repose sur un groupe de 10 délégués mandataires inscrits.

9 séances ont été proposées sur l'année 2025.

En moyenne, le nombre de participants par séance est de 6 professionnels, soit 60% de participation. Les absences de participation sont motivées par des audiences, des réunions (externes/internes), des congés... En conséquence, l'absentéisme (40%) est dû à des contraintes organisationnelles et ne remet en cause ni l'investissement, ni l'intérêt des professionnels pour ces séances très appréciées.

Le format retenu, avec des séances d'une heure et demi, permet en outre au groupe d'atteindre une taille optimale, permettant une analyse approfondie des situations et une facilité de prise de parole, dédiées à la réflexion collective.

D. Autres points marquants sur le volet RH, en 2025

■ Des moyens complémentaires

Un poste de délégué mandataire a pu être financé dans le cadre du dialogue de gestion sur le budget 2025. Ce poste vient en renfort du secteur Est. La hausse d'activité connue en 2024 avait motivé cette demande auprès des services de l'état.

Par ailleurs, à l'occasion du départ à la retraite d'une déléguée mandataire au 30 septembre 2025, son poste est passé d'un 80 % à un temps plein sur le secteur Centre.

Enfin, le recrutement d'une secrétaire sociale à temps partiel est venu renforcer l'équipe de Dinan, en prévision du recrutement du poste de délégué mandataire accordé.

■ Financement du SEGUR pour tous : obtenu pour 2025

C'est une grande satisfaction pour l'APM22 : le Conseil d'administration a toujours porté cette demande auprès des financeurs. L'Etat n'est cependant pas revenu sur l'absence de financement pour 2024.

■ Dialogue social

En prévision des élections professionnelles prévues en 2026, les élu·es ont voulu négocier un accord sur la durée du mandat des élu·es.

- Le nouvel **accord sur la durée du mandat des élu·es au CSE** a été signé en septembre 2025. Le constat suivant a été noté dans cet accord.

Au fil des années, un dialogue social dynamique, riche et ouvert s'est instauré entre la direction et les élu·es du personnel. Cependant, les membres du CSE ont relevé que maintenir cette instance active demande un investissement important, parfois difficile à soutenir sur la durée. Ils ont aussi constaté que certains titulaires ne terminent pas toujours leur mandat, et que les suppléant·es, interviennent en remplacement. Le maintien d'élu·es titulaires et suppléants engagés est crucial pour assurer la continuité, de manière pérenne, du dialogue social et la représentativité du personnel.

La durée du mandat des élu·es au CSE a été portée de 4 à 3 ans.

Deux autres accords ont été signés le 19 décembre 2025

- Accord collectif relatif au **financement annuel des activités sociales et culturelles du CSE** pour entériner le taux de contribution de l'APM22 aux ASC à 1, 25 % de la masse salariale brute
- Accord collectif relatif à un **financement exceptionnel des activités sociales et culturelles du CSE** de 15 000 euros.

L'APM22 démontre sa stabilité financière sur l'exercice 2025, ce qui témoigne d'une gestion prudente et efficace de ses ressources. Utiliser des fonds pour abonder les activités sociales et culturelles du CSE est une manière de garantir une répartition équitable des ressources, en prenant soin des salariés tout en préservant la santé financière de l'Association. En conséquence, l'APM22 s'engage à verser au CSE un abondement exceptionnel d'un montant de quinze mille euros (15 000 €), pour l'année 2025.

■ Santé & sécurité au travail :

Une référente santé et sécurité qui poursuit sa mission en réalisant ou actualisant nos outils

- Actualisation du Livret Prévention, Santé, Sécurité
- Rédactions des protocoles maladies infectieuses
- Transposition de la trame du DUERP dans notre outil qualité AGEVAL

3

Organisation du travail et QVT

A. Une organisation qui s'adapte : le service comptabilité

L'organisation du service financier a évolué à partir des constats suivants :

- Le **passage au module financier d'EVOLUTION** en mars 2023 et son impact sur le nombre d'actions affectées au responsable comptable dans le logiciel métier
- La **charge de travail du responsable comptable** : il n'était plus possible de fonctionner de la même façon avec près de 1 800 majeurs suivis. Il fallait mieux répartir certaines opérations entre le responsable comptable et le comptable déjà en place.

La proposition de réorganisation du service comptabilité s'articule ainsi :

- Une consolidation du **poste d'assistant comptable à 0,80 ETP**
- La **transformation du poste de comptable en poste de cadre technique comptable** qui permet de revoir les tâches et les délégations de chacun.

Les bénéfices attendus de cette organisation : plus de fluidité entre services supports et service PJM, avec un meilleur délai de réponse aux demandes. Le temps dégagé pour le responsable comptable lui permettra de consacrer plus de temps au management de l'équipe du service financier (4 assistantes financières, 3 secrétaires sociales comptables, un comptable et un assistant comptable).

Les 3 fiches métier des personnels concernés par cette transformation ont été finalisées (Assistant comptable, Comptable Cadre Technique et Responsable comptable). Cette nouvelle organisation a été effective au 1^{er} mars 2025.

Le document délégations de signature pour l'exercice des mandats de protection a été révisé et diffusé.

B. Qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail reste un principe fort, affirmé dans notre projet d'établissement 2024-2028.

■ Nous avons poursuivi en 2025 notre effort de **remplacement des professionnels** qui partent en formation CNC ou sur les périodes de congés d'été.

■ **Journée conviviale du 16 décembre** : pour la 1^{ère} fois en 2025, nous avons obtenu du financeur une dotation sur la ligne « Mission, réceptions ». Nos arguments ont été entendus : les moments de partage entre professionnels, à côté du quotidien professionnel que nous partageons, sont précieux pour notre cohésion et viennent renforcer le sentiment d'appartenance. Cette journée a été un moment marquant de 2025 : elle a été une belle conclusion à cette année.

Les administrateurs ont été invités à partager cette journée avec les salariés.

■ Les travaux d'aménagement de Guingamp et Saint -Brieuc

Sur l'antenne de Guingamp, les sols du 2^{ème} étage, le bureau des secrétaires et la salle de pause ont été rénovés en 2025.

A Saint Brieuc, le patio a été réaménagé et équipé pour que l'extérieur puisse être mieux investi sur les temps de pause.

La salle de pause a été rééquipée.

4

Bilan des activités du service

A. Effectifs

■ Effectifs salariés au 31/12/2025



70 salariés



65 ETP

dont 1 contrat d'apprentissage cdi (hors 3 apprentis cdd)

■ Evolution des ETP par rapport à l'activité globale – comparatif sur 3 ans

au 31/12	2023	2024	2025
Nombre de mesures civiles et Masp	1768	1801	1796
Ecart année N / N-1		33	-5
Nombre ETP	64,58	63,58	65

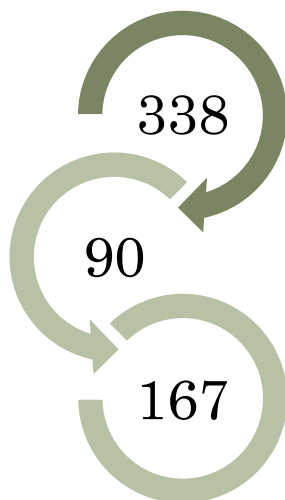
* Pour rappel, la différence d'un ETP entre 2023 et 2024 s'explique par 1 poste de MJPM provisoirement doublé au 31/12/2023 (tuilage nouvelle embauchée et mandataire sur le départ en retraite)

B. Bilan 2025 : activité du service MJPM

■ Nombre de mesures et solde au 31.12.2025

Nb de mesures au 31.12.2024	Nb de mesures entrées en 2025	Nb de mesures sorties en 2025	Nb de mesures au 31.12.2025	Variation en nb de mesures	Variation en %
1 766	164	174	1 756	-10	-0,56%

■ Rotation des mesures



338 mouvements : entrées + sorties

90 transformations de mesures

167 renouvellements de mesures

Soit un volume global de 595 rotations de mesures en 2025 vs 755 en 2024 représentant une diminution de 34%.

Les décès représentent 74 % des motifs de sorties, avec 129 personnes décédées en 2025. L'APM22 a demandé à être dessaisie de 17 mesures. Enfin, 15 mainlevées, qui sont des fins anticipées de mesures pour amélioration ou disparition du besoin, ont été prononcées, ce qui équivaut à 8,6 % du nombre de sorties en 2025.

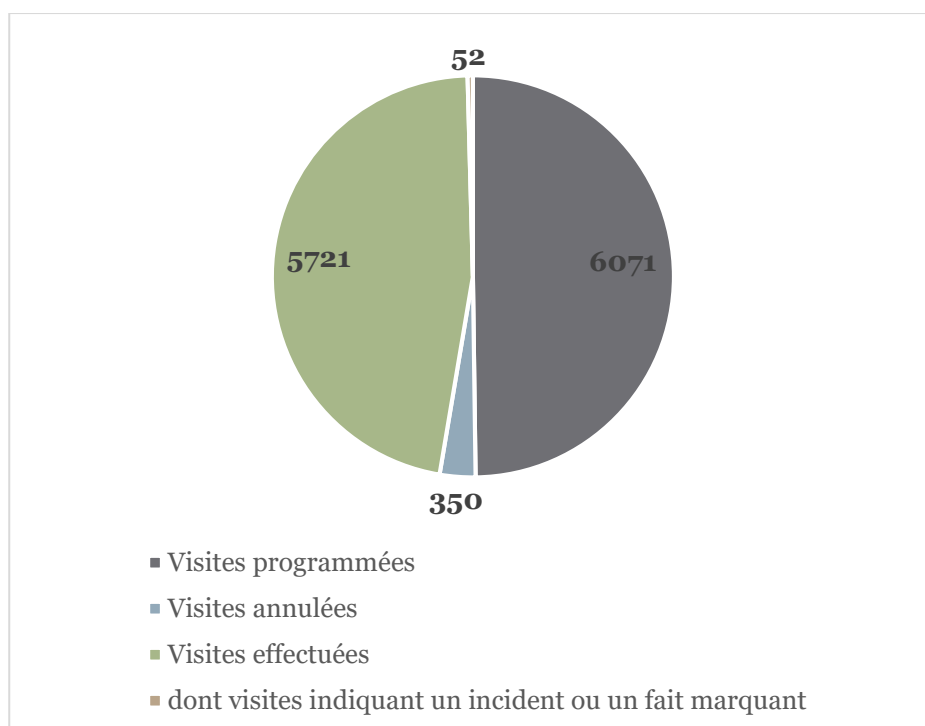
■ Autres suivis de l'activité

[données extraites du modèle Événements du logiciel Evolution]

Les visites à domicile ou en établissement représentent une activité soutenue des mandataires :

- 6071 visites programmées
- 350 visites annulées, soit un taux d'annulation de 5,77%, modéré mais non négligeable.
- Sur les 5721 visites effectives, dont 52 incidents ou faits marquants ont été enregistrés, ce qui représente moins de 1%

Toutes activités confondues



**26 visites par
jour ouvré**

sur l'année 2025

(base 220 jours
ouvrés)



**45 510 appels
téléphoniques** enregistrés dans le
module événements,

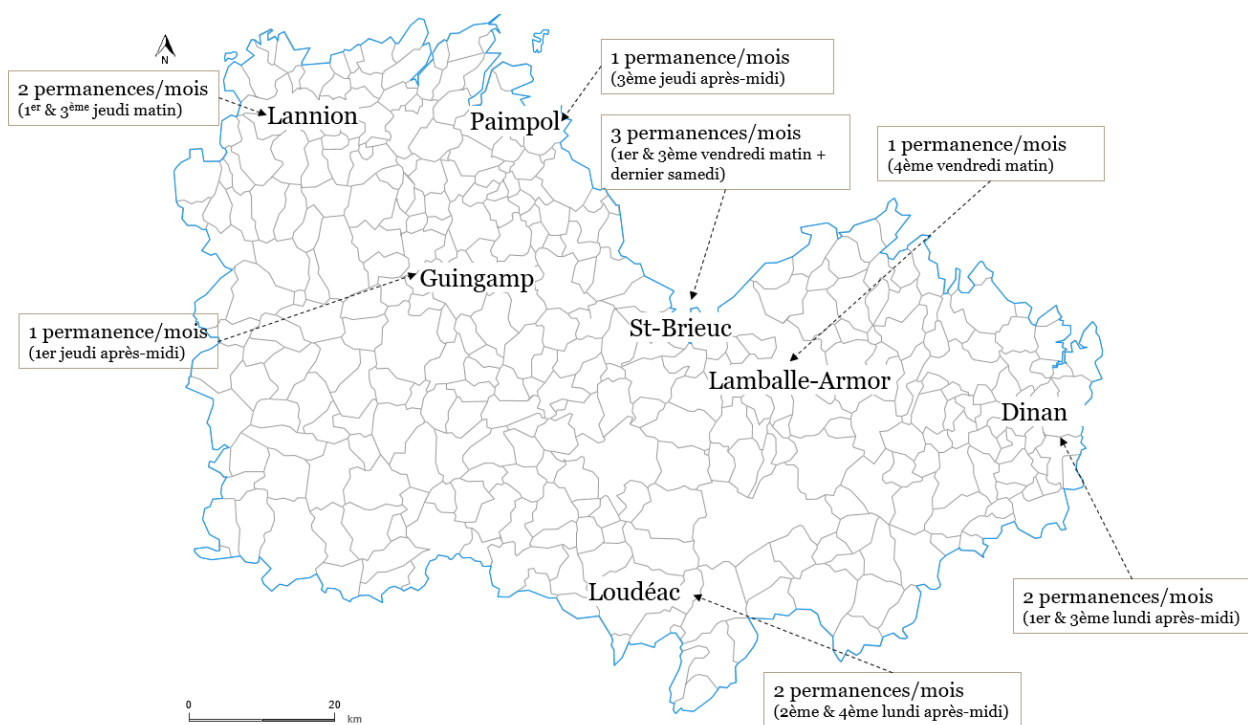
Soit 207 appels par jour ouvré

C. Bilan 2025 : activité du dispositif ISTF

Le dispositif d'information et de soutien aux tuteurs familiaux réunit l'APM22, l'ACAP et l'UDAF22 pour répondre aux besoins des intéressés et aux exigences de la loi de 2007.

L'APM22 consacre 20% d'un ETP de déléguée mandataire à ce dispositif, afin d'assurer en alternance avec les deux autres associations des permanences physiques sur Saint Briec, Dinan, Loudéac, Guingamp, Lannion et Lamballe et une permanence téléphonique un mardi après-midi par mois.

Depuis 2023, face à la baisse de fréquentation que connaît le dispositif depuis plusieurs années, les 3 associations le composant ont décidé de réduire le nombre de permanences physiques sur pratiquement toutes les villes desservies, de la manière suivante :



- ☐ Dinan : 2/mois (1^{er} et 3^{ème} lundi après-midi)
- ☐ Guingamp : 1/mois (1^{er} jeudi après-midi)
- ☐ Lannion : 2/mois (1^{er} et 3^{ème} jeudi matin)
- ☐ Paimpol : 1/mois (3^{ème} jeudi après-midi)
- ☐ Loudéac : 2/mois (2^{ème} et 4^{ème} lundi après-midi)
- ☐ St Briec (vendredi matin) : 2/mois (1^{er} et 3^{ème} vendredi matin)
- ☐ St Briec (samedi matin) : 1/mois (dernier samedi de chaque mois)
- ☐ Lamballe : 1/mois (4^{ème} vendredi matin)

Les permanences physiques sont assurées si un rendez-vous est prévu sur le créneau. A défaut, l'intervenante annule la permanence auprès du lieu d'accueil. Les demandes de rendez-vous sont réceptionnées par les personnels d'accueil des trois sites de l'APM22 qui ont accès au planning du dispositif. Certains rendez-vous peuvent être pris à l'occasion de la réunion publique ou d'interventions ciblées.

Ce redéploiement permet d'optimiser le temps des différentes intervenantes au dispositif et de redéployer l'activité sur les réunions ciblées, en réponse à de nombreuses demandes partenariales : IME, MAS, foyers de vie, SAAD, etc.

Cette nouvelle organisation semble pertinente ; nous avons ainsi reçu **37 personnes** en 2025, soit 25 personnes en amont de la mesure et 12 en cours d'exercice de la mesure.

Une réunion publique de forme classique -ouverte à tout public- a été organisée sur l'année 2025, elle a eu lieu le **9 octobre 2025 à Saint Brieuc** et a réuni **15 personnes**.

Les **interventions collectives** – ciblées – offrent un format plus adapté à nos publics puisqu'en 15 interventions sur l'année 2025, le dispositif a pu **rencontrer 226 personnes** (206 en 2024). L'APM a participé aux réunions suivantes :

- 21 janvier : EHPAD P-Y TRÉMEL – TRÉGUIER
- 30 janvier : IME de TRÉGUIER
- 3 mars : DIME AR GOUED – PLAINTEL
- 4 mars : Équipage Yves le Foll – SAINT-BRIEUC
- 25 mars : Café des aidants – LOUDÉAC
- 25 avril : Forum « Bien Vieillir » - PLOUAGAT
- 22 mai : Matinale de l'UDAF – SAINT-BRIEUC
- 27 septembre : Forum « Comment garder le cap à domicile » - ST CARADEC
- 16 octobre : Journée de la Solidarité – LOUDÉAC
- 2 décembre : Bistrot Mémoire – ST MICHAL EN GRÈVE

La **permanence téléphonique** avec **32 entretiens** sur l'année (au lieu de 40 l'année précédente) montre une stabilité. Les questions abordées lors de ces entretiens portent essentiellement sur la mise en place d'une mesure de protection, l'expertise médicale et son coût, et l'habilitation familiale. Viennent ensuite les interrogations sur les nuances entre les différentes mesures de protection et modalités d'exercice de ces mesures (obligations, gestion, relations avec le tribunal). Les entretiens durent en moyenne 19 minutes.

Certaines demandes de renseignements sont traitées par **mail** même si ce média reste encore aujourd'hui sous-utilisé puisque 8 demandes ont été reçues par l'APM22 sur l'année, elles proviennent essentiellement de demandeurs ayant déjà sollicité le service. Une adresse unique du dispositif, **tuteursfamiliaux22@gmail.com**, est effective depuis la fin de l'année 2023 ; les demandes sont traitées de manière collégiale par les différentes intervenantes.

La part des professionnels du secteur médico-social reste importante dans le public qui sollicite le dispositif, notamment du fait du développement des interventions ciblées. Ces réunions permettent d'initier par la suite des rendez-vous individuels auprès des personnes à protéger. L'enjeu est alors d'informer, de dédramatiser la mesure de protection auprès des futurs bénéficiaires et de leur entourage. La question des jeunes majeurs est de plus en plus repérée tant dans le public que dans les thèmes des questionnements. Anticiper la réflexion autour d'une mesure de protection se

développe à l'approche du passage à l'âge adulte, ce qui permet d'éviter les ruptures de droits ou de parcours que peuvent connaître encore trop de jeunes atteignant leurs 18 ans.

Le dispositif procède également à l'amélioration continue de ses outils et supports. Ainsi, le **flyer ISTF** a connu une refonte complète afin de le rendre plus attractif, lisible, et plus facilement adaptable, notamment à l'occasion de changements sur les permanences (lieu d'entretien).

Un *drive* a été mis en place afin de permettre aux intervenantes de travailler sur des supports communs.

PERSPECTIVES 2026 :

Les réunions ciblées rencontrent un vif succès et l'année 2026 nous permettra de continuer de répondre aux différentes sollicitations de nombreux partenaires : établissements, associations, services à la personne. Le premier semestre de l'année est dès à présent déjà complet.

Une réflexion est en cours afin d'imaginer un format de réunion spécifique aux tuteurs ou curateurs à la personne, ainsi qu'aux subrogés tuteurs ou curateurs. Cette dernière fonction notamment a connu des évolutions réglementaires récentes qui ne sont pas connues de tous.

Le dispositif fonctionne sur un système de secrétariat tournant pour assurer les fonctions « supports » : conventions avec les lieux d'accueil, organisation du planning, comptes-rendus de réunions, gestion du Drive. L'APM 22 prend le relais de ce secrétariat à partir du 1^{er} janvier 2026 jusqu'au 31 décembre 2027.

D. Bilan 2025 : activité du dispositif MASP

La Mesure d'Accompagnement Social Personnalisé (MASP) est une création de la loi du 5 mars 2007 portant réforme des mesures de protection entrée en application en janvier 2009.

Dans les Côtes d'Armor, le Conseil Départemental a fait le choix de déléguer l'exercice des MASP à un dispositif appelé MASP ARMOR qui regroupe trois associations : L'APM22, l'ACAP et l'UDAF 22, selon un découpage géographique.

Les MASP sont exercées au sein de chaque association par des travailleurs sociaux. L'APM22 a deux intervenantes MASP, à raison de 1,8 ETP et une secrétaire. Le dispositif est suivi par la responsable du secteur ouest du département.

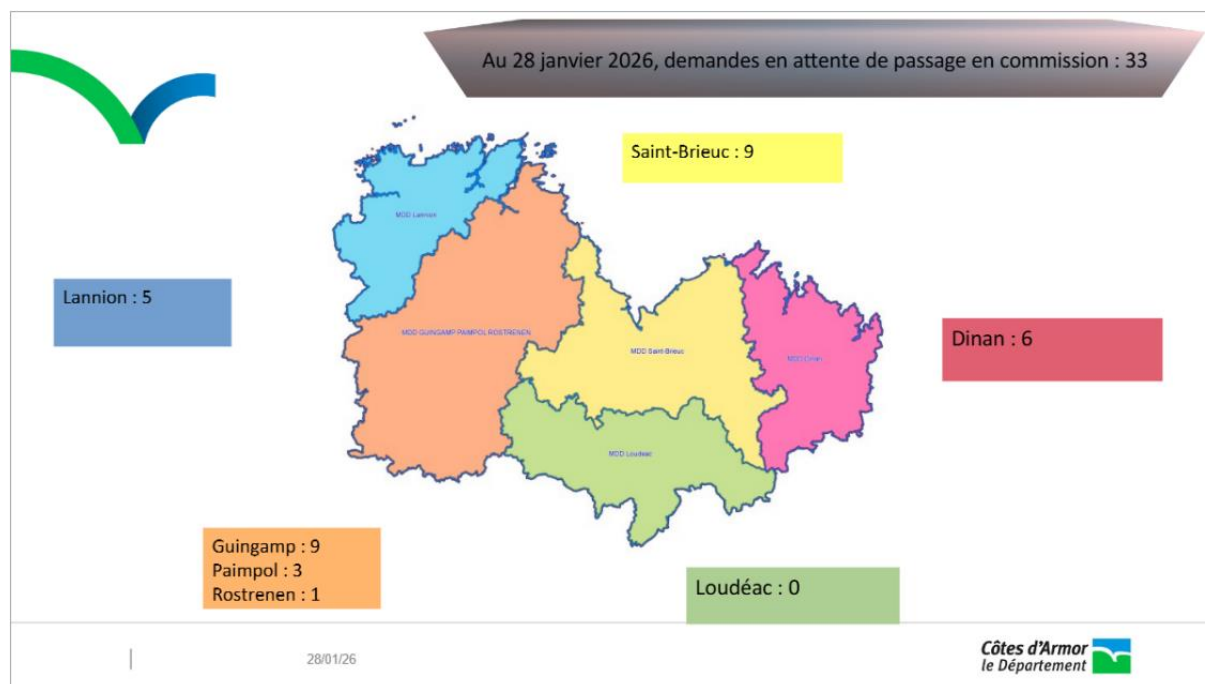
■ Nombre de mesures et solde au 31.12.2025

Nb de mesures au 31.12.2024	Nb de mesures entrées en 2025	Nb de mesures sorties en 2025	Nb de mesures au 31.12.2025	Variation en nb de mesures	Variation en %
35	33	28	40	+5	+14,3%

Dans le cadre du marché 2022-2025, l'objectif fixé était initialement de 30 mesures par ETP, ce qui correspondait pour l'APM22 à un financement de 52 mesures mois. Le solde de 40 mesures au 31/12/2025 ne se traduit pas comme une baisse d'activité liée à des questions de performance ou de qualité de l'accompagnement : elle doit être mise en relation avec des contraintes budgétaires. En effet, le montant global du marché étant plafonné, l'augmentation du coût unitaire des mesures en 2025 a mécaniquement conduit à une diminution du volume finançable.

Ainsi, en 2025, le financement a été établi à 45 mesures mois, soit une baisse du nombre de mesures à moyens constants.

Pour autant, le dialogue de gestion avec le Département des Côtes d'Armor (01/2026) nous rappelle que la demande est présente :



Parmi les 33 nouvelles mesures, 21 MASP sont des MASP simples et 12 sont des MASP avec gestion, soit 36% du volume.

En complément des entrées/sorties du dispositif MASP, 31 mesures ont été renouvelées en 2025, dont :

- 1 passage de MASP gestion en MASP simple

- 1 passage de MASP simple en MASP gestion.

7 n'ont pas été contractualisées pour les motifs suivants :

- 1 pour hospitalisation longue
- 2 pour décès
- 1 mesure de protection prononcée avec la contractualisation
- 1 déménagement
- 2 pour non-adhésion

Sur les fins de mesure 2025, 11 suivis ont été orientés vers une mesure de protection dont 5 mesures attribuées à l'APM22

■ Temps de rencontres

- Participation aux commissions MASP
- 2 temps de rencontre avec les autres associations, échanges sur les outils communs à améliorer ou à construire
- 3 Réunions, en visio, « échange de bonnes pratiques autour de situation » entre les intervenantes de chaque association, animée par un Responsable.



Partenariat

Le partenariat reste un des points forts de l'APM22 ainsi qu'il a été mentionné dans notre évaluation. Les actions dans lesquelles l'APM22 a été impliquée participent à renforcer l'interconnaissance : nous informons sur les missions qui nous sont confiées dans le cadre de mesure de protection ou de la MASP, et participons ainsi à déconstruire les représentations autour de ces missions et de notre cadre d'intervention.

Les contributions de nos partenaires concourent à renforcer les compétences des professionnels et à identifier les ressources du territoire.

A. Socle de coopération APM22 /ACAP

Nous poursuivons notre travail en commun avec l'ACAP. La mise en conformité avec le RGPD nous a permis d'identifier des enjeux partagés. Notre **commission commune RGPD** a travaillé à l'élaboration d'un guide des bonnes pratiques et construit un programme de sensibilisation à

destination de tous nos professionnels. La question de la sensibilisation des professionnels a été abordée au sein de la commission : même si elle s'est organisée de manière différenciée au sein de chaque association, la volonté a été la même d'acculturer les salariés au RGPD.

Nous poursuivons par ailleurs nos échanges par **des temps de travail** entre directrices, chefs de service, professionnels de terrain ou encore des rencontres entre administrateurs, au plus haut niveau de la gouvernance.

Le point d'orgue de cette coopération a été la réponse commune de l'APM et l'ACAP à l'appel d'offre du Conseil Départemental pour le **marché MASP 2026-2029**. Ce nouveau groupement, qui a remporté le marché en décembre 2025 sous le nom de MASP22 se répartit désormais le département en secteur Est pour l'ACAP et Ouest pour l'APM, le territoire de Saint Brieuc étant réparti entre les 2 associations.

Avec la mise en œuvre de ce nouveau marché début 2026, le service MASP de l'APM22 comprendra une intervenante supplémentaire, soit 3 intervenantes pour 2,8 ETP. L'APM22 assure la coordination pour le groupement MASP22.

B. Renforcement des partenariats et engagement institutionnel

Dans le cadre de notre partenariat avec la Fondation Saint Jean de dieu, les professionnels des trois associations tutélaires ont pu bénéficier, cette année encore, de sensibilisations ou de formations aux pathologies mentales, avec des retours toujours très positifs sur ces temps de formation.

Par ailleurs, l'APM22 poursuit sa participation au théâtre-débat porté par ALMA22 sur le sujet de la lutte contre les maltraitances. Nous demeurons un partenaire à part entière de cette manifestation qui a été proposée sur tout le département, dont Paimpol en mars ou encore Ploubezre en novembre 2025.

Tout au long de l'année, nos professionnels participent à des informations ou sensibilisations proposées par : le Conseil Addictologique Costarmoricain, Cap Santé (Equip'Age), la CAF, la MDPH...

A l'APM22, qui dit partenariat, dit collaborations et interventions diversifiées

Nos partenaires sont venus rencontrer nos professionnels lors des interventions suivantes :

- **AMISEP** pour la présentation de l'**Agence Immobilière à Vocation Sociale (AIVS)**
- **APAJH22** pour le dispositif **HEWEL**
- **La Banque de France** pour la présentation des dispositifs d'**Inclusion financière**

L'implication institutionnelle de l'APM22 se manifeste :

→ Par une représentation au sein d'instances locales, régionales et nationales

- Dans les Conseils d'Administration d'Handicap22 et de l'UNAPEI Bretagne
- Dans le Groupement Interprofessionnel de Responsables des associations Tutélaires (GIRT), qui réunit une quinzaine de services tutélaires du Grand Ouest, et qui a notamment organisé une journée de formation pour les cadres et les directeurs.trices au second semestre 2025 sur la « gestion des conflits ».
- A la Commission sectorielle PJM de NEXEM
- A la Commission Prospective de la FNAT dont les travaux alimenteront un plaidoyer de la Protection Juridique des Majeurs qui sera adressé aux candidats pour les élections présidentielles de 2027
- Dans le Conseil Local de Santé Mentale : nous sommes présents dans les CLSM de Saint-Brieuc et Lannion
- Au sein du Comité d'experts de l'ARS qui statue sur les demandes de stérilisation à visée contraceptive des personnes sous mesure de tutelle : ce comité rend un avis qui doit aider le juge du contentieux de la protection qui est saisi d'une demande
- Nous avons participé aux travaux du Schéma Santé Précarité du territoire de Saint-Brieuc Armor Agglomération
- En 2025, l'APM22 a été signataire de la Charte Romain Jacob

→ Des conventions et rencontres avec les autorités territoriales et publiques

- Nous avons signé une convention de service relative aux services extranet à destination des Tiers bénéficiant de paiements de la MSA. Il s'agit de l'ensemble des documents que la MSA peut adresser de manière dématérialisée (décomptes et courriers d'information ou de demande d'information) contenant des données personnelles de bénéficiaires de prestations
- Nous avons formalisé la création de notre établissement sur la plateforme Via Trajectoire Grand Age en février 2025

Un service public en ligne, national, gratuit, confidentiel et sécurisé, pour faciliter les inscriptions en hébergement permanent ou temporaire en EHPAD, résidence autonomie, USLD (Unité de soins de longue durée) et en accueil de jour

- Les rencontres avec les services ou instances du Conseil Départemental des Côtes d'Armor et des services de l'état : aide sociale, accueil familial, MASP, Service Enfance

Famille, Fonds Solidarité Logement, plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PDALHPD)

- L'APM a été conviée par la DREETS aux travaux de renouvellement du prochain schéma régional protection juridique des majeurs

→ **Par l'engagement des équipes et leur participation aux instances de concertation**

- Les Responsables de secteur ou les délégués MJPM rencontrent les bailleurs sociaux, les CMP, les services d'aide à domicile, et les conseils locaux de santé mentale... Nous accueillons dans nos locaux des permanences mutuelle ou encore CARSAT. Ces échanges permettent une meilleure coordination et une prise en charge optimisée des situations partagées.
- Les professionnels sont sollicités pour siéger dans des jurys professionnels, des CVS et diverses instances de concertation dédiées aux situations complexes, garantissant ainsi un accompagnement global et coordonné entre les différents intervenants (Tables Rondes Handicap 22).
- Parmi nos partenaires, nous saluons les établissements bancaires incontournables dans la qualité du service rendu aux personnes accompagnées.

6

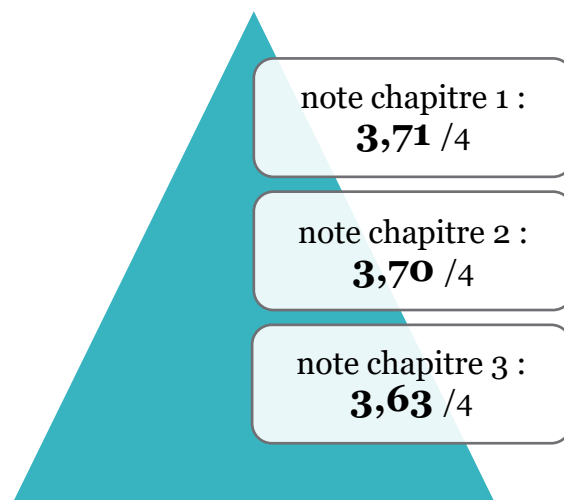
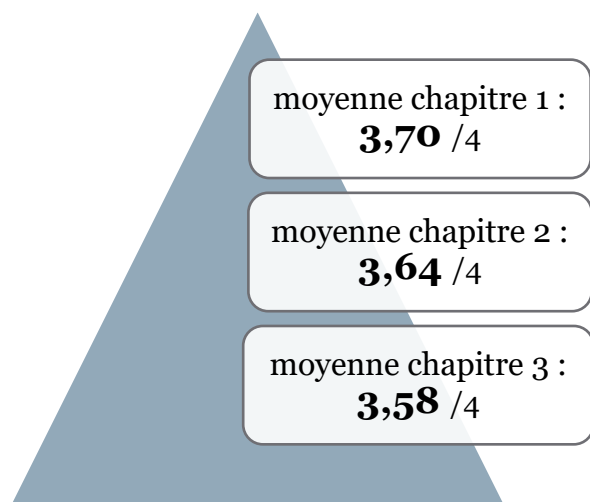
Evaluation de la qualité du service PJM

Notre évaluation avait eu lieu en octobre 2024 et avait été réalisée par le cabinet CATALYS.

La note obtenue à cette évaluation, et le plan d'actions défini à l'issue de celle-ci, conditionnent le **renouvellement de notre agrément**. Celui-ci est intervenu en juin 2025. Il est valable pour une période de 15 ans.

Suite à cette évaluation, nous devons mettre en place un plan d'action concernant les critères impératifs pour lesquels nous n'avons pas obtenu la note de 4.

A. Evaluation : rappel de notre bilan comparé à la moyenne nationale



Moyenne nationale obtenue par les ESSMS
(bilan HAS 2024)

Moyenne APM22 : 3,68 /4
Moyenne nationale : 3,64 /4

■ Retour sur les critères impératifs

Le référentiel de l'HAS nous astreint à 16 critères impératifs pour lesquels la note de 4 doit être atteinte.

Sur le chapitre 3 : démarche qualité et gestion des risques (objectifs 3.11 à 3.13)

Risques de maltraitance et de violence	7.	Définir avec les professionnels un plan de prévention et de gestion des risques	2
	8.	Traite les signalements et met en place les actions correctives	4
	9.	Organise le recueil et le traitement	4
Plaintes & réclamations	10.	Communique sur le traitement aux parties prenantes	4
	11.	Les professionnels analysent en équipe et mettent en place des actions correctives	2
Evénements indésirables	12.	Organise le recueil	4
	13.	Communique sur le traitement aux parties prenantes	4
	14.	Les professionnels déclarent, analysent en équipe et mettent en place des actions correctives	3

Sur le chapitre 3 : démarche qualité et gestion des risques (objectif 3.14)

Gestion de crise et de continuité de l'activité	15.	Définir avec les professionnels un plan de de gestion de crise et de continuité de l'activité et le réactualise régulièrement	2
	16.	Communique son plan en interne comme en externe	2

B. Le suivi du plan d'action issu de l'évaluation

■ Plan d'action : propos introductif

Après l'adoption de l'outil AGEVAL et le déploiement de ses 7 modules (entre mars 2024 et janvier 2025), nous avons désormais un an de recul sur l'utilisation du logiciel qualité et des différentes actions réalisées.

Plusieurs sources constituent le fondement de notre plan d'action : l'évaluation mais aussi l'auto-évaluation réalisée en amont, le projet d'établissement, le RGPD.

Le plan d'action qui vous est présenté ici concerne les améliorations que nous devons apporter afin de répondre aux critères impératifs dont la note était inférieure à 4.

Ce plan est établi sur 5 ans. Nous vous présentons ici un point d'étape au 31 décembre 2025.

Période du

01/01/2025

au

31/12/2028

Filtrer

États de l'objectif

Responsables

Priorités

Pilotes

Période de l'objectif

Période de l'action

Thèmes

Sources

États d'action

Evaluation

Référence / Objectif	Thème
Améliorer la prévention et la gestion des risques	M02 - Démarche qualité et gestion des risques
Action	
Définir un plan de prévention et de gestion des risques de maltraitance et de violence MP	
Finaliser et diffuser les notices/instructions et formulaires plaintes et réclamations	
Mettre en place un CREX pour l'analyse des événements indésirables	
Analyse en équipe des plaintes et des réclamations et des actions correctives mises en place	
Finaliser et diffuser les notices/instructions et formulaires EI / EIG	
Formaliser et diffuser le PCA	M - PROCESSUS DE MANAGEMENT M02 - Démarche qualité et gestion des risques
Action	
Formaliser le PCA	
Diffuser le PCA	

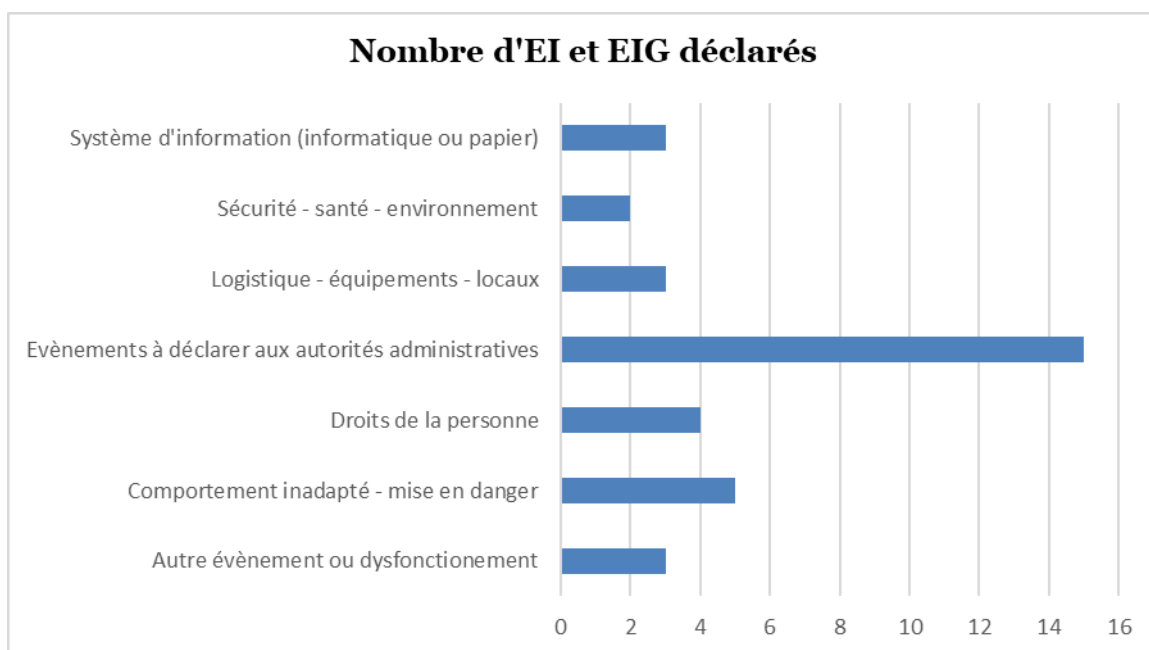
■ Bilan des actions menées sur la gestion des risques en 2025 :

- **Traitement des plaintes et réclamations :**

L'analyse des plaintes et réclamations est effectuée en COPIL par le biais de notre logiciel métier EVOLUTION. Nous avons conservé la même organisation que le COPIL Evaluation, soit une équipe pluridisciplinaire de professionnels.

- **Evènements indésirables :**

Nous avons déployé le module en juin 2025, après avoir créé des procédures et notices sur le fonctionnement des déclarations ainsi que des équipes de gestion en fonction de la typologie des événements. Sur une période d'un peu plus de 6 mois, **35 événements indésirables** ont été enregistrés, **dont 15 événements indésirables graves** déclarés aux Autorités Administratives, soit environ 43 %.



Typologies des évènements à déclarer aux autorités administratives	Nombre
Comportement violent ou inadapté de l'utilisateur	1
Disparition inquiétante de l'utilisateur entraînant recherche par les services de police	2
Maltraitance envers l'utilisateur (violence, agression sexuelle, privation de droit...)	7
Suicide ou tentative de suicide de l'utilisateur	5

- **Plan de continuité de l'activité :**

Elaboration du PCA

Le COPIL Évaluation, initialement constitué pour préparer l'évaluation, a poursuivi ses travaux autour de plusieurs missions, notamment le suivi du plan d'action ainsi que le traitement des plaintes et réclamations. Dans le cadre du Plan de continuité de l'activité, ce

groupe a été élargi à d'autres professionnels, dont la référente santé et sécurité ainsi que le comptable, cadre technique et services généraux. Deux réunions annuelles sont organisées pour l'élaboration d'une cartographie des risques.

Exercice de crise cyber

En mai 2025, l'équipe d'encadrement a effectué un exercice de gestion de crise cyber animé par ALCYCONIE, prestataire spécialisé dans l'accompagnement et le conseil en sécurité des systèmes d'information, qualifié par l'ANSSI.

Au cours d'une demi-journée, les participants ont pu :

- éprouver les premiers mécanismes de gestion d'une crise cyber
- mesurer la diversité des impacts engendrés par ce type de situation
- tester la stratégie de communication interne et externe de la cellule de crise
- s'interroger sur les bonnes pratiques à mettre en œuvre afin d'assurer au mieux la continuité d'activité en cas d'incident d'origine cyber.

A l'issue, ALCYCONIE a proposé un plan d'action contenant 9 recommandations en termes d'organisation, de communication, techniques et juridiques.

Prévention des risques de maltraitance

La prévention des risques de maltraitance vise à garantir la sécurité, la dignité et le bien-être des personnes accompagnées. Ce sujet préparé en amont par le COPIL qualité a fait l'objet de 2 réunions de travail avec un groupe de travail pluridisciplinaire de professionnels. Dans ce cadre, une cartographie des risques a été amorcée afin d'identifier les situations sensibles et les facteurs de vulnérabilité. Cette démarche permet de définir des actions de prévention adaptées et de renforcer la culture de bientraitance.

Elle constitue une base essentielle pour améliorer les pratiques professionnelles et sécuriser l'accompagnement.



CONCLUSION

Une organisation qui évolue et s'adapte aux besoins du service, une évaluation qui nous porte à développer encore notre démarche d'amélioration continue de la qualité, un plan d'actions issu de l'évaluation sur la gestion des risques qui est maîtrisé, une qualité de vie au travail qui continue à être un axe prioritaire : l'année 2025 est une année de consolidation des travaux et actions qui ont été engagées.

Nous avons un cap bien défini par notre projet d'établissement et par l'évaluation, et une volonté de toujours avancer et améliorer nos pratiques et notre accompagnement des plus vulnérables, et répondre aux enjeux de demain.

C'est la force de notre association.