



# RAPPORT ANNUEL 2024

**vyv<sup>3</sup>**  
Normandie



# RAPPORT ANNUEL 2024



Normandie

# SOMMAIRE

## **Procès verbal de l'Assemblée Générale du 18 juin 2024** **6**

## **Notre entreprise** **16**

Le mot de la présidente et du directeur général	18
La gouvernance de VYV <sup>3</sup> Normandie	20
Le mouvement mutualiste au plan national	23
Les initiatives mutualistes en Normandie	26
Adhésions et partenariats mutualistes	28

## **Nos activités** **30**

Santé visuelle	32
Santé auditive	36
Santé dentaire	40
Pharmacie	42
Personnes âgées	44
Services à domicile	48
Personnes en situation de handicap	52
Enfance et famille	72

## **Nos collaborateurs** **76**

Chiffres clés	78
Le pôle administratif, paie et données sociales	80
Le pôle développement RH	81
Le pôle prévention QVCT	82
Le pôle juridique et relations sociales	84

## **Notre environnement** **86**

Chiffres clés	88
Agir pour le climat : l'engagement de VYV <sup>3</sup> Normandie	89
Un engagement stratégique nécessaire face à l'urgence climatique	89
• Vers une mobilité plus durable sur les trajets domicile-travail des collaborateurs	90
• Un engagement fort pour une restauration plus durable	92
• Sobriété énergétique et préservation des ressources	93
• Réduction et tri des déchets : un vaste chantier	94

## **Rapport financier** **97**

## **Annexes** **122**

Liste des mandats mutualistes des élus	124
Frais et indemnités des élus	126
Annuaire des activités	127



Normandie



# Procès verbal

DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
MARDI 18 JUIN 2024  
Au MoHo – Salle de Conférence  
16 bis Quai Amiral Hamelin, 14000 Caen

**vyv**<sup>3</sup>  
Normandie



L'Assemblée Générale de VYV<sup>3</sup> Normandie s'est réunie sous la présidence de Mme Isabelle Wuillème, Présidente, le mardi 18 juin 2024 à 16h00, au MoHo – Salle de Conférence, 16 bis Quai Amiral Hamelin, 14000 Caen.

La Présidente remercie de leur présence les délégué(e)s les administrateur(trice)s, les membres du Comité de Direction, les Représentants du Personnel, M. Jacques Lethuillier, Président de l'Union Régionale Normandie, Mme Laurence Beaudoin, Directrice Générale de l'Union Régionale Normandie et M. Morgan Ghislain, Commissaire aux Comptes.

Elle réaffirme que l'Assemblée Générale est un moment important pour la gouvernance démocratique de l'entreprise.

Elle tient également à remercier l'Union Matmut de nous avoir rejoint et d'avoir intégré le collège financeur de notre union.

La Présidente met en exergue les difficultés rencontrées au cours de l'année écoulée :

- Le contexte politique international tendu et insécurisant ;
- Une reprise de l'économie lente et qui varie fortement selon les régions et les secteurs ;
- Une inflation toujours présente.

Ce contexte complexe et incertain entraîne des répercussions fortes sur notre union.

Certes, le chiffre d'affaires se maintient, mais le résultat d'exploitation se dégrade pour deux raisons principales :

- La hausse générale des prix, et en particulier ceux de l'énergie, de la restauration, des consommables et des services ;
- L'augmentation de la masse salariale due notamment au recours croissant à l'intérim.

La Présidente fait part de son

inquiétude quant à la situation financière des EHPAD, et informe que le Conseil d'Administration a voté une motion, proposée par la Mutualité Française, destinée à alerter les pouvoirs publics.

Elle en appelle à la solidarité et à l'innovation pour défendre les valeurs mutualistes, pour co-construire et sécuriser notre union normande en lien et avec le soutien précieux de VYV<sup>3</sup> national.

Plusieurs chantiers sont lancés pour poursuivre le développement de notre Union :

- La réduction des charges de fonctionnement de l'entreprise ;
- Le développement du secteur des biens médicaux en santé visuelle et auditive ;
- VYV<sup>3</sup> qui, par son savoir-faire et sa vision de l'avenir, nous conforte au quotidien dans le choix que vous avez fait de rejoindre le groupe ;
- Le chantier de la transformation de notre ESAT ;
- L'intégration de l'établissement de santé mentale de la MGEN situé à Rouen.

Enfin, la Présidente tient en son nom et en celui du Conseil d'Administration à saluer le travail et l'engagement de l'ensemble des collaborateurs, du Comité de Direction, du Directeur Général, pour mener à bien tous ces projets.

Elle conclut son propos en citant Franck Piccard : "La réussite appartient à tout le monde. C'est au travail d'équipe qu'en revient le mérite".

En ouverture de séance, M. Choubrac, Secrétaire Général, rappelle que les mutuelles ou unions de représentation telles que définies par les Statuts ont été convoquées à notre Assemblée Générale.

Sur les 200 délégués qui composent l'Assemblée Générale, 155 sont présents ou représentés à l'ouverture de la séance. Le quorum nécessaire pour les votes à majorité simple ou renforcée est atteint.

### **L'Assemblée Générale peut donc valablement délibérer.**

Le Secrétaire Général rappelle que l'ensemble des documents relatifs à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, y compris le rapport annuel 2023, a été envoyé par voie électronique aux délégués.

Il précise ensuite que dans le cadre du vote des résolutions et du renouvellement du tiers-sortant du Conseil d'Administration, un Bureau de vote est mis en place afin de garantir le bon déroulement des différents scrutins :

- La Présidence du Bureau de vote est assurée par Madame Christine Chantreuil (MGEN), 1<sup>ère</sup> Vice-Présidente, qui sera accompagnée d'une scrutatrice adjointe, Madame Erika Delsahut (Harmonie Mutuelle) ;
- Des scrutateurs ont été désignés :
  - Pour le Collège A : Monsieur Bernard Pivain (UR VYV) et Madame Mélanie Thibaud (Union Matmut) ;
  - Pour le Collège B : Monsieur André Bertrand (UR Malakoff Humanis) et Madame Martine Canu (Aésio).

Le Secrétaire Général rappelle l'ordre du jour :

- 1.** Approbation du procès-verbal de l'Assemblée Générale du 13 juin 2023 ;
- 2.** Élection pour le renouvellement du tiers-sortant du Conseil d'Administration ;
- 3.** Présentation du rapport de gestion de l'exercice 2023 ;

4. Présentation des rapports du Commissaire aux Comptes ;
5. Approbation du rapport de gestion et des comptes ;
6. Affectation du résultat ;
7. Indemnités versées à la Présidente et aux administrateurs membres du Bureau ;
8. Indemnités versées dans le cadre de l'application du barème FNMF pour le remboursement des frais de déplacement des élus ;
9. Délégations au Conseil d'Administration
10. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités
11. Questions diverses

## 1. APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 13 JUIN 2023

Aucune demande de modification n'ayant été faite en amont de la réunion, aucune observation n'étant formulée en séance, le Secrétaire Général soumet au vote des délégués la première résolution :

« L'Assemblée Générale approuve le procès-verbal de l'Assemblée Générale du 13 juin 2023 ».

### Résultats du vote :

Nombre de délégués convoqués :	200
Nombre de délégués présents ou représentés :	155
Nombre de délégués ayant pris part au vote :	155
Nombre de voix pour l'adoption :	154
Nombre de voix contre l'adoption :	/
Nombre d'abstentions :	1

**La résolution est adoptée.**

## 2. ÉLECTION POUR LE RENOUELEMENT DU TIERS-SORTANT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La liste des candidats pour le renouvellement du tiers-sortant du Conseil d'Administration a été adressée aux délégués.

La Présidente rappelle que le Conseil d'Administration est composé de 30 administrateurs, conformément à l'article 24 des Statuts, répartis de la façon suivante :

- Collège A : 17 administrateurs
- Collège B : 13 administrateurs

Le Secrétaire Général précise que lors de l'émargement, un bulletin de vote a été remis à chaque délégué. Les noms des candidats qui y figurent sont catégorisés en fonction du collège d'appartenance, soit :

- Collège A : 8 postes à pourvoir, 8 candidats
- Collège B : 2 postes à pourvoir, 2 candidats

Il indique que les candidats élus disposeront d'un mandat de 6 ans.

Concernant les modalités, le Secrétaire Général rappelle que conformément à l'article 27 des Statuts :

- Les membres du Conseil d'Administration sont élus à bulletins secrets par l'Assemblée Générale au scrutin uninominal majoritaire à deux tours ;
- Nul n'est élu au premier tour de scrutin s'il n'a réuni la majorité des suffrages exprimés. Au deuxième tour, l'élection a lieu à la majorité relative ;
- Dans le cas où les candidats obtiendraient un nombre égal de suffrages, l'élection serait acquise au plus jeune.

Le Secrétaire Général annonce, en séance, les noms des candidats

et invite ensuite les délégués à aller voter :

- Nombre de délégués présents ou représentés : 167 ;
- Nombre de votants : 167 ;
- Nombre de suffrages valablement exprimés : 166 ;
- Nombre de bulletins blancs ou nuls : 1.

### Résultats du vote - Collège A

8 postes à pourvoir • 8 candidats

- Annette Inel, UR VYV : Elu avec 166 voix ;
- Eskinazi Sylvie, UNION MATMUT : Elue avec 166 voix ;
- Goldsticker Nadine, UR VYV : Elue avec 166 voix ;
- Lebruman Eric, UR VYV : Elu avec 161 voix ;
- Lefrancois Jean-Luc, UR VYV : Elu avec 166 voix ;
- Lombard Angélique, UR VYV : Elue avec 166 voix ;
- Moisseron Geneviève, UR VYV : Elue avec 166 voix ;
- Puillet Géraldine, UR VYV : Elue avec 165 voix.

### Résultats du vote - Collège A

2 postes à pourvoir • 2 candidats

- Garnier Martine, LES MUTUELLES MACIF : Elue avec 166 voix ;
- Piel Vincent, UR MALAKOFF HUMANIS : Elu avec 165 voix.

La Présidente félicite les administrateurs élus ou réélus, et remercie chaleureusement les administrateurs sortants pour leur investissement mutualiste.

### 3. PRÉSENTATION DU RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2023

Le rapport de gestion figure dans le dossier du rapport annuel 2023 qui a été adressé à tous les délégués.

En préambule, M. Fourmond, Trésorier Général tient à remercier tous les rédacteurs et contributeurs du rapport de gestion qui est vraiment de très bonne qualité.

Il revient ensuite sur les faits marquants qui ont jalonné l'année 2023.

#### Les faits majeurs :

- Un contexte national et international toujours compliqué ;
- Une inflation annuelle élevée de 5,7 % ;
- Hausse générale des coûts : énergie, emplacements, restauration, produits de première nécessité, travail (SMIC, intérim, CCN), etc. ;
- Une certaine morosité sociale, dont découlent des revendications salariales importantes ;
- Une croissance moins forte qu'espérée en France (0,9% vs 2,5% en 2022) ;
- Des marchés financiers aux comportements erratiques ;
- Des tensions persistantes en termes de recrutement et de fidélisation sur l'ensemble des métiers.

#### Des impacts significatifs pour VYV<sup>3</sup> Normandie

- Une forte hausse de nos charges d'exploitation non compensée, notamment par les tiers financeurs, avec :
  - Des frais généraux en augmentation, notamment sur le poste des autres achats

et charges externes ;

- Un coût du travail en augmentation ;
- Une masse salariale qui pèse davantage sur notre activité (54,2 % des produits d'activité et une enveloppe de 69 965 k€ (hors intéressement) ;
- Un recours à l'intérim et aux CDD nettement supérieur aux années précédentes, compte tenu des difficultés aigües de recrutement rencontrées sur tout l'exercice ;
- Des marges malmenées sur l'exercice.

Malgré cela, VYV<sup>3</sup> Normandie a su tirer son épingle du jeu avec :

- Une progression du chiffre d'affaires global (hors dentaire) de 3 % ;
- La poursuite de la transformation de notre offre, au travers des investissements engagés pour un montant total de 10,2 M€ ;
- La conduite intensive et fructueuse des principaux chantiers de structuration ;
- Le déploiement d'une politique salariale en réponse aux revendications exprimées ;
- Les performances des marchés financiers qui profitent à l'entreprise.

M. Bedfert, Directeur Général présente les principales avancées et les enjeux spécifiques, de chaque pôle d'activité et de chaque direction de service support.

Le Trésorier Général rappelle le périmètre des activités en 2023 avec 171 établissements :

- 27 centres d'audition ;
- 68 magasins d'optique ;
- 24 centres de santé dentaire ;
- 6 pharmacies mutualistes ;

- 11 services à domicile ;
- 16 établissements d'accueil du jeune enfant ;
- 11 établissements pour personnes âgées ;
- 8 établissements pour personnes en situation de handicap.

Les produits des activités (chiffre d'affaires et dotations des tutelles) s'élèvent à 129 M€ en 2023, répartis de la façon suivante par pôle :

- 42 % pour les Biens Médicaux ;
- 40 % pour l'Accompagnement ;
- 18 % pour l'Offre de Soins.

Malgré le contexte économique difficile, la politique d'investissement est restée soutenue à hauteur de 12 M€, soit 9,5 % du chiffre d'affaires.

#### Résultat d'exploitation

Globalement, le REX 2023 présente un déficit de 1 593 k€ soit un écart de - 3 247 k€ par rapport à 2022.

Le Directeur Général, informe qu'il a décidé de réintroduire davantage de maîtrise et de contrôle budgétaire.

La dégradation du résultat d'exploitation induit de réagir sans attendre 2025, pour retrouver une situation excédentaire à court terme. Concrètement, chaque Pôle et chaque service support vont devoir élaborer un plan « résultat » 2024, reposant sur des économies, des optimisations et des objectifs de développement d'activité.

S'agissant des orientations en matière de développement, il va falloir questionner leur pertinence, ou les reconsidérer en termes d'investissement pour éventuellement les différer ou les écarter.

Ce travail d'appréciation est mené par les équipes depuis le mois d'avril dès connaissance du résultat 2023.

« L'erreur stratégique serait de tout arrêter. Il faut être au contraire offensif : on le mesure d'autant plus au regard du déploiement du concept en optique et en audition ».

### Résultat Financier et exceptionnel

- Résultat financier : 3 504 k€ (- 4 201 k€ en 2022)
- Résultat exceptionnel : - 475 k€ (567 k€ en 2022)

### Résultat net

- Biens Médicaux : 4 274 k€ (4 034 k€ en 2022)
- Offre de soins : - 3 693 k€ (- 1 628 k€ en 2022)
- Accompagnement : - 2 175 k€ (- 753 k€ en 2022)
- Résultat d'exploitation total : - 1 593 k€ (1 654 k€ en 2022)
- Résultat financier : 3 504 k€ (- 4 202 k€ en 2022)
- Résultat exceptionnel : - 475 k€ (567 k€ en 2022)
- Résultat avant impôts : 1 436 k€ (- 1 981 k€ en 2022)
- Résultat net : 1 222 k€ (- 1 701 k€ en 2022)

### Bilan

#### • Actif

- Actif immobilisé : 64 199 k€ (57 147 k€ en 2022)
- Actif circulant : 65 821 k€ (69 056 k€ en 2022)
- Total : 130 021 k€ (126 203 k€ en 2022)

#### • Passif

- Fonds propres : 89 133 k€ (88 050 k€ en 2022)
- Fonds reportés et dédiés : 95 k€ (34 k€ en 2022)
- Dont résultat : 1 222 k€ (- 1 701 k€ en 2022)

- Provisions pour risques et charges : 2 947 k€ (2 819 k€ en 2022)
- Dettes : 37 846 k€ (35 299 k€ en 2022)
- Total : 130 021 k€ (126 203 k€ en 2022)

### En résumé sur l'exercice 2023 :

- Un résultat d'exploitation fortement dégradé à - 1 593 k€
- Un résultat financier atypique à + 3 504 k€
- Un résultat net après impôts de + 1 222 k€
- Une configuration fiscale optimisée
- Un niveau de fonds propres important, en légère augmentation

La Présidente exprime ses remerciements au Trésorier Général ainsi qu'au Directeur Général pour la présentation du rapport de gestion 2023.

Au nom du Conseil d'Administration, la Présidente s'associe également au Trésorier Général pour exprimer ses sincères remerciements aux rédacteurs du rapport annuel. Elle souligne particulièrement la qualité des informations contenues dans le document, lesquelles témoignent d'un travail rigoureux.

## 4. PRÉSENTATION DES RAPPORTS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

M. Ghislain, Commissaire aux Comptes, souhaite au préalable exprimer ses remerciements aux équipes de VYV<sup>3</sup> Normandie ainsi qu'à la Direction Générale pour leur aide précieuse, leur collaboration constante et leur disponibilité tout au long de l'exercice.

Après présentation du rapport sur les comptes annuels, il certifie

que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice 2023 ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'Union à la fin de l'exercice.

Après présentation du rapport spécial sur les conventions réglementées, il n'indique qu'aucune des conventions passées au cours de l'exercice 2023 ne doit être soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 114-32 du Code de la Mutualité.

Concernant l'attestation sur les sommes versées, sous toute nature, à chaque administrateur, il atteste que :

- Les indemnités versées à chaque administrateur au titre de ses attributions permanentes en application de l'article L. 114-26 du Code de la Mutualité, figurant dans le rapport joint sont conformes aux articles R. 114-4 à R.114-7 et A 114-026 du Code de la Mutualité ;
- Les indemnités et remboursements versés à chaque administrateur figurant dans le rapport joint concordent avec la comptabilité ou les données sous-tendant la comptabilité ;
- Les avantages de toute nature figurant dans le rapport joint sont présentés sincèrement et le cas échéant concordent avec la comptabilité ou les données sous-tendant la comptabilité.

Monsieur Dominique Trussardi, délégué Aésio, confirme que le rapport annuel est très intéressant et passionnant et surtout, il permet de mesurer l'activité précise de l'union territoriale. Il a lu dans le rapport annuel que l'Union avait noué des partenariats et voulait savoir si c'était une nouveauté.

Concernant le partenariat avec Rouen Normandie Rugby, il souhaite connaître la durée et le montant de l'engagement financier. M. Trussardi est également surpris que la marque mise en avant dans le cadre du sponsoring soit plutôt VYV<sup>3</sup> Normandie qu'Ecouter Voir.

Le Directeur Général explique qu'avec l'accord du Bureau et du Conseil d'Administration, il a été décidé en 2021 d'accompagner sur l'ensemble des grandes villes normandes, au moins un club sportif bénéficiant d'un certain rayonnement. Des partenariats ont donc été conclus au Havre, à Caen, Rouen, Evreux et Alençon. Les investissements consacrés à chaque club sont relativement modestes (entre 10 et 30 k€ par an).

Par le passé, le choix avait été fait de promouvoir la marque commerciale Ecouter Voir en remplacement des « Opticiens Mutualistes ». L'année dernière, la Mutualité Française Normandie SSAM devenant VYV<sup>3</sup> Normandie, l'enjeu d'installer la nouvelle marque dans le paysage institutionnel et entrepreneurial normand a été considéré comme prioritaire.

## 5. APPROBATION DU RAPPORT DE GESTION ET DES COMPTES

A l'issue de ces différentes interventions, le Secrétaire Général soumet au vote, la deuxième résolution :

*« Connaissance prise du rapport de gestion 2023 et des rapports du commissaire aux comptes, l'Assemblée Générale approuve les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023, tels qu'ils ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. L'Assemblée Générale donne quitus au Conseil*

*d'Administration de sa gestion au titre de l'exercice écoulé. »*

### Résultats du vote :

Nombre de délégués convoqués :	200
Nombre de délégués présents ou représentés :	167
Nombre de délégués ayant pris part au vote :	167
Nombre de voix pour l'adoption :	167
Nombre de voix contre l'adoption :	/
Nombre d'abstentions :	/

**La résolution est adoptée.**

## 6. AFFECTATION DU RÉSULTAT

Le Secrétaire Général procède à la lecture de la troisième résolution :

*« Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale décide d'affecter le résultat de l'exercice 2023, soit + 1 222 015,89 € (après impôts), comme suit :*

*En « Report à Nouveau » pour : + 1 222 015,89 €*

*Il est précisé que les résultats pour les établissements sous gestion contrôlée, inscrits dans les comptes de « Report à nouveau – Gestion contrôlée », seront affectés conformément aux décisions des tutelles. »*

### Résultats du vote :

Nombre de délégués convoqués :	200
Nombre de délégués présents ou représentés :	167
Nombre de délégués ayant pris part au vote :	167
Nombre de voix pour l'adoption :	167
Nombre de voix contre l'adoption :	/
Nombre d'abstentions :	/

**La résolution est adoptée.**

## 7. INDEMNITÉS VERSÉES À LA PRÉSIDENTE ET AUX ADMINISTRATEURS MEMBRES DU BUREAU

Le Secrétaire Général indique que cette résolution ainsi que la suivante ont été rédigées en tenant compte des observations émises lors de l'Assemblée Générale de l'an passé.

En conséquence de quoi, elles ont été scindées en deux résolutions distinctes.

Le Secrétaire Général procède à la lecture de la quatrième résolution :

*« Conformément aux dispositions des articles L114-26 à L114-28 du Code de la Mutualité et de l'article 36 des Statuts de VYV<sup>3</sup> Normandie - MFN SSAM, l'Assemblée Générale décide, pour la période allant jusqu'à sa prochaine réunion, consacrée à l'approbation des comptes de l'exercice 2024, d'allouer, compte tenu de leurs attributions permanentes, une indemnité de fonction mensuelle, s'élevant à :*

- un plafond de la Sécurité Sociale pour la Présidente ;
- un demi-plafond de la Sécurité Sociale pour la Première Vice-Présidente, le Secrétaire Général et le Trésorier Général. »

### Résultats du vote :

Nombre de délégués convoqués :	200
Nombre de délégués présents ou représentés :	167
Nombre de délégués ayant pris part au vote :	167
Nombre de voix pour l'adoption :	166
Nombre de voix contre l'adoption :	/
Nombre d'abstentions :	1

**La résolution est adoptée.**

## 8. INDEMNITÉS VERSÉES DANS LE CADRE DE L'APPLICATION DU BARÈME FNMF POUR LE REMBOURSEMENT DES FRAIS DE DÉPLACEMENT DES ÉLUS

Le Secrétaire Général procède à la lecture de la cinquième résolution :

« Conformément aux dispositions des articles L114-26 à L114-28 du Code de la Mutualité et de l'article 36 des Statuts de VYV<sup>3</sup> Normandie - MFN SSAM, l'Assemblée Générale décide, pour la période allant jusqu'à sa prochaine réunion, consacrée à l'approbation des comptes de l'exercice 2024, d'appliquer le barème FNMf relatif au remboursement des frais de déplacement des élus ».

### Résultats du vote :

Nombre de délégués convoqués : 200

Nombre de délégués présents ou représentés : 167

Nombre de délégués ayant pris part au vote : 167

Nombre de voix pour l'adoption : 167

Nombre de voix contre l'adoption : /

Nombre d'abstentions : /

**La résolution est adoptée.**

## 9. DÉLÉGATIONS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Secrétaire Général soumet au vote des délégués la sixième résolution :

« L'Assemblée Générale 2024 autorise, jusqu'à la prochaine réunion de son instance, le Conseil d'Administration à procéder à la création ou la reprise de services ou d'établissements et de leurs autorisations de fonctionnement ; Toute vente, échange, location, acquisition immobilière ou mobilière, à adhérer ou à créer le cas échéant une SCI, à entreprendre tous travaux

de construction, d'aménagement ou d'agrandissement et, d'une façon générale, à réaliser toute opération qui lui apparaîtrait utile pour doter les services de soins et d'accompagnement existants ou à venir, des locaux nécessaires à leur bon fonctionnement ».

### Résultats du vote :

Nombre de délégués convoqués : 200

Nombre de délégués présents ou représentés : 167

Nombre de délégués ayant pris part au vote : 167

Nombre de voix pour l'adoption : 167

Nombre de voix contre l'adoption : /

Nombre d'abstentions : /

**La résolution est adoptée.**

## 10. POUVOIRS POUR L'ACCOMPLISSEMENT DES FORMALITÉS

Le Secrétaire Général soumet au vote des délégués la septième résolution :

« L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du présent procès-verbal pour effectuer tous dépôts, publications, déclarations et formalités ».

### Résultats du vote :

Nombre de délégués convoqués : 200

Nombre de délégués présents ou représentés : 167

Nombre de délégués ayant pris part au vote : 167

Nombre de voix pour l'adoption : 167

Nombre de voix contre l'adoption : /

Nombre d'abstentions : /

**La résolution est adoptée.**

## 11. QUESTIONS DIVERSES

### Feuille de route 2024

Même si l'année est déjà bien

entamée, le Directeur Général présente aux délégués la feuille de route 2024 des activités et services, qui découle du projet d'entreprise de VYV<sup>3</sup> Normandie et des orientations du plan stratégique VYV 2025.

Une cinquantaine de projets a été priorisée.

### Biens Médicaux : Optique & Audition

- Poursuite de la transformation du parc ;
- Création de nouveaux établissements ;
- Déploiement Écouter Voir Mobile
- Couverture de 2 départements (14 et 76).

### Offre de Soins : Dentaire & Pharmacie

- Redressement de l'activité dentaire ;
- Modernisation des centres au concept VYV Dentaire ;
- Évolution de la rémunération des chirurgiens-dentistes ;
- Redressement de l'activité pharmacie ;
- Développement commercial et marketing.

### Accompagnement : Personnes âgées - Personnes en situation de handicap

- Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens du Calvados ;
- Réforme des services autonomies ;
- Elaboration du projet ESAT ;
- Vente de la SCEA ;
- Préparation de la reprise de l'établissement MGEN en santé mentale de Rouen ;
- Préparation de la réforme Séraphin PH ;
- Évolution du modèle économique des résidences autonomie.

## Fonctions support

- Convergence de nos systèmes d'information vers VYV<sup>3</sup> ;
- Suivi du nouvel accord de l'organisation du temps de travail ;
- Mise en place du service recouvrement ;
- Préparation de la facturation électronique ;
- Déploiement du logiciel de gestion immobilière ;
- Transformation du service communication ;
- Plan de mobilité durable ;
- Plan de sobriété énergétique.

## En transverse

- Démarche d'autonomisation des équipes dite « Initiatyv ».

Le Directeur Général poursuit sa présentation avec un focus particulier sur le projet de reprise de l'établissement de santé mentale de la MGEN situé à Rouen.

Il rappelle les origines du programme de régionalisation en lien avec la création du groupe VYV en 2017.

Le Directeur Général indique qu'entre octobre 2022 et juin 2023, la phase 1 du programme a permis d'atteindre trois objectifs majeurs validés lors des instances de la MGEN et de VYV<sup>3</sup> de juin et juillet 2023 :

1. Définir les modalités d'intégration des établissements MGEN aux régions VYV<sup>3</sup> ;
2. Analyser les impacts des différents scénarios d'évolution

de l'organisation de l'offre de soins ;

3. Construire un plan de déploiement réaliste de la cible permettant d'articuler l'ensemble des dimensions de la trajectoire (politique, technique, social).

Il expose ensuite les bénéfices attendus du projet pour les parties prenantes.

## Pour les régions d'accueil VYV

- Un enrichissement de l'offre actuelle VYV<sup>3</sup> et des possibilités de développement ;
- De nouvelles expertises, par exemple en matière de santé mentale ;
- Un renforcement des savoir-faire déjà existants au sein de régions VYV<sup>3</sup>, autour de centres d'expertises reconnus ;
- Les couvertures géographiques de MGEN et VYV<sup>3</sup> sont complémentaires ;
- Une contribution pour certaines régions et filières VYV<sup>3</sup> à l'atteinte d'une taille critique.

## Pour les établissements MGEN L3

- Intégration de régions VYV<sup>3</sup> dont la présence sur la plupart des territoires est déjà forte ;
- Rapprochement de la logique régionale de pilotage de l'offre de soins sur le territoire (ARS) ;
- Pilotage au sein d'entités dont le cœur de métier est l'offre de soins et les services de santé... ;
- ...dans le cadre d'une stratégie de développement au plus proche des besoins des usagers et patients ;

- Bénéficier de fonctions supports plus fortement orientées sur les besoins du L3.

## Pour les collaborateurs du L3

- Un pilotage des activités au plus proche des usagers et des patients, permettant l'exploration de nouvelles thématiques et un environnement de travail mieux adapté aux besoins locaux ;
- Une organisation favorisant un management de proximité et davantage d'autonomie dans le travail ;
- Une possibilité d'enrichir les parcours professionnels ;
- Un environnement de travail et des outils spécifiquement adaptés aux activités de soins, d'accompagnement, de premiers recours et de services ;
- Des opportunités de mobilité accrues.

## Pour les patients et usagers MGEN L3

- Des parcours de soins « bout en bout » avec la mise en œuvre de synergies dans les filières actives (par exemple, autour de la filière personnes âgées en Île-de-France) ;
- Une offre de soins renforcée (nouveaux métiers : MCO, etc.) ;
- Une couverture géographique de l'offre accrue.

À l'aide d'une carte de la France, le Directeur Général souligne que la majorité des régions VYV<sup>3</sup> seront appelées à intégrer des établissements MGEN.

VYV<sup>3</sup> Normandie sera donc concernée par la reprise d'un établissement de santé mentale basé à Rouen, au sein duquel travaillent environ 35 collaborateurs.

Le Directeur Général indique que le programme de régionalisation est structuré autour de neuf projets transverses, chacun portant sur des dossiers structurants :

- 1. Economie, Finances et Fiscalité ;
- 2. Immobilier ;
- 3. Juridique ;
- 4. Système d'Information ;
- 5. RH-social ;
- 6. Organisation ;
- 7. Gouvernance ;
- 8. Communication externe et marque ;
- 9. Conduite du changement.

Il conclut son propos en présentant le calendrier des opérations. Ci-après un zoom sur la vague 1 :

- Mi-2024 : Info calendrier ;
- Septembre 2024 : début des échanges et dossiers ;
- Novembre 2024 : avis info-consultation ;
- Décembre 2024 - Janvier 2025 : désignation CAA et protocole d'accord économique ;
- Avril 2025 : arrêté des comptes MASS / MCS et préparation AG ;
- Mai – juin 2025 : validation comptes et accord APA.

La Présidente se satisfait de la mobilisation du Comité de Direction et des collaborateurs pour mener à bien le projet exposé ci-avant.

Elle invite les délégués qui le souhaitent à poser des questions.

Un délégué souhaiterait avoir un descriptif plus précis du type d'établissement qui va être repris.

Le Directeur Général explique qu'il s'agit d'un établissement en santé mentale de 40 places, plus précisément d'un hôpital de jour, qui propose une prise en charge thérapeutique assurée par des médecins psychiatres, des psychologues, des infirmiers, une assistante sociale, un éducateur spécialisé, un animateur socio-éducatif, une art thérapeute et une secrétaire médicale.

La Présidente conclut l'Assemblée Générale sur une note personnelle, en rappelant son engagement envers le mutualisme depuis plus de 10 ans. Elle souligne que son adhésion à l'un des plus anciens mouvements sociaux de France, repose sur les valeurs d'aide, d'entraide et de solidarité, qu'elle porte au quotidien dans ses responsabilités.

Elle remercie les participants et les personnes qui ont contribué à la bonne organisation de l'Assemblée Générale. La Présidente exprime également sa gratitude envers les collaborateurs et les administrateurs pour leur engagement.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 18h15.

***Le Secrétaire Général,***

***Luc CHOUBRAC***



# Notre entreprise

vyv<sup>3</sup>

Normandie



# LE MOT DE LA PRÉSIDENTE & DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



**Isabelle Vuillème**

Présidente  
VYV³ Normandie



**Laurent Bedfert**

Directeur général  
VYV³ Normandie

Nous évoluons dans un environnement complexe et en perpétuelle transformation, où les changements peuvent être profonds. Les attentes professionnelles évoluent, avec un besoin croissant de confiance, d'autonomie et de sens au travail. Pour répondre à ces nouvelles exigences, VYV³ Normandie a lancé en 2024 une initiative visant à autonomiser ses équipes.

L'objectif de cette démarche est d'améliorer la communication et les interactions au sein des équipes. Elle encourage également la créativité, la prise de décision et l'initiative individuelle. Véritable levier stratégique, ce projet transforme en profondeur le système managérial de l'entreprise.

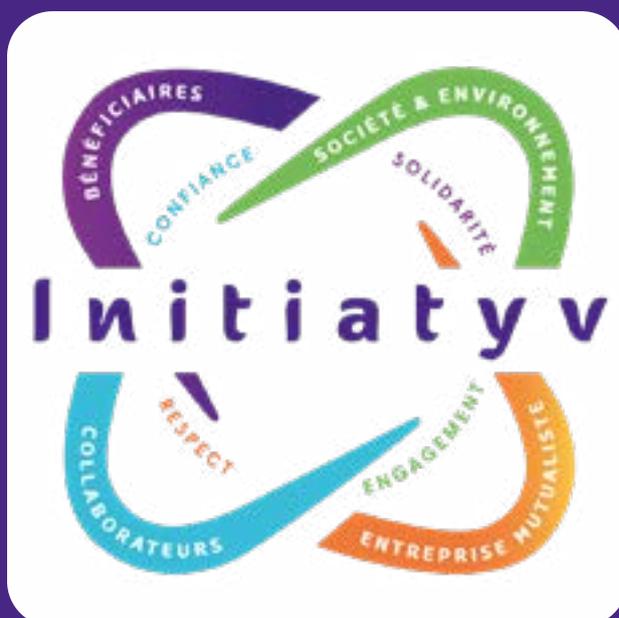
Afin de mieux représenter et identifier cette démarche, les managers et collaborateurs de l'entreprise ont été impliqués dans le processus de création et de sélection du nom. Ainsi, Initiatyv est le fruit d'une réflexion collective qui incarne ce nouveau mouvement.

L'identité visuelle reflète les axes stratégiques de notre entreprise, ce qui nous guide et donne du sens à notre travail :

- Bénéficiaires
- Collaborateurs
- Société et environnement
- Entreprise mutualiste

Le logo représente également les valeurs de VYV³ Normandie :

- Confiance
- Solidarité
- Engagement
- Respect



En 2024, Initiatyv a été mis en œuvre sur 11 sites pilotes. Chacun de ces sites a bénéficié de l'accompagnement d'un prestataire externe spécialisé dans le déploiement de démarches d'autonomisation dans le secteur de la santé.

Dans ce cadre, chaque site a profité de 12 sessions d'accompagnement durant lesquelles les participants ont découvert et utilisé des outils visuels. Ces outils ont permis à chaque collaborateur de s'exprimer, de partager ses préoccupations professionnelles et de trouver collectivement des solutions.

Chaque membre de l'équipe a été impliqué dans ce processus d'apprentissage pour assimiler les principes fondamentaux de la démarche : la réduction des gaspillages (temps, ressources, efforts inutiles), l'optimisation des flux de travail et l'amélioration continue des processus.

Grâce à l'accompagnement de notre prestataire, nous avons instauré une culture commune où chaque collaborateur devient acteur de l'amélioration de son environnement de travail.

En permettant aux collaborateurs de prendre davantage de responsabilités et en leur fournissant les outils et la formation nécessaires, Initiatyv change profondément notre façon de travailler. Les premiers résultats sont prometteurs. Il est clair que cette approche constituera un axe stratégique central pour l'avenir de VYV<sup>3</sup> Normandie. Le comité de direction a également impulsé cette démarche en élaborant et en suivant les projets stratégiques de VYV<sup>3</sup> Normandie selon les principes du Lean management.

En 2024, environ 10 % des collaborateurs ont participé à la mise en place de cette démarche. Fin 2025, nous prévoyons d'intégrer un tiers de nos collaborateurs dans cette nouvelle dynamique.

Avec Initiatyv, nous contribuons à maintenir la stabilité de notre entreprise et à préserver sa durabilité dans un monde qui sera de plus en plus fluctuant.

#### Liste des sites pilotes 2024 :

- Multi Accueil Le Petit Pré
- Direction de la transformation
- EHPAD Saint Just au Havre
- Service RH GPEC
- Résidence Autonomie Les Coquelicots à Falaise
- Service Recouvrement
- Écouter Voir Avranches
- Support Biens Médicaux
- Écouter Voir Ifs
- Support Offre de Soins
- SSIAD Dives-Dozulé

#### Déploiement prévu pour 2025 :

- EHPAD Belle Colombe
- EHPAD L'Orée du Golf
- EHPAD Jean Ferrat
- EHPAD La Source
- EHPAD Le Jardin d'Elsa
- Service des moyens généraux
- Service RH-GAPAIE, Service GPEC

#### Isabelle Wuillème

Présidente  
VYV<sup>3</sup> Normandie

#### Laurent Bedfert

Directeur général  
VYV<sup>3</sup> Normandie

# LA GOUVERNANCE DE VYV<sup>3</sup> NORMANDIE

VYV<sup>3</sup> Normandie est une union territoriale qui fonctionne de manière collégiale et transparente, animée par trois instances politiques principales : l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau.

Ces organes de gouvernance assurent la représentativité des mutuelles membres, garantissent la prise de décision démocratique et veillent à la cohérence des actions stratégiques.



## L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'assemblée générale est l'instance de gouvernance principale de VYV<sup>3</sup> Normandie. Composée de 200 délégués désignés par les mutuelles membres, **elle joue un rôle clé dans la définition des grandes orientations stratégiques de l'union.**

Elle se réunit une fois par an pour approuver les comptes annuels, délibérer sur les choix stratégiques et procéder à l'élection des administrateurs. Cette instance garantit une gouvernance inclusive, assurant la représentativité de l'ensemble des mutuelles et le respect des spécificités régionales en cohérence avec les décisions nationales. De plus, elle permet d'assurer un dialogue constant et régulier entre les acteurs locaux et les structures nationales.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est composé de 30 membres élus par les délégués des mutuelles lors de l'assemblée générale. Cette instance est essentielle pour la gouvernance au quotidien. Le conseil se réunit entre six et huit fois par an **pour débattre des orientations stratégiques, prendre des décisions structurelles et superviser les activités de l'union.**

Le conseil d'administration veille à ce que la

majorité des mutuelles membres soit représentée à travers ses administrateurs. Ceux-ci ont pour mission de contrôler le bon fonctionnement de VYV<sup>3</sup> Normandie, d'orienter ses développements et d'assurer une cohérence entre les objectifs locaux et nationaux. Les membres sont impliqués dans des commissions et groupes de travail spécifiques pour approfondir les dossiers et proposer des actions concrètes.

## LE BUREAU

Le bureau est constitué de 10 membres ayant des rôles précis et des responsabilités clairement définies :

- Une présidente : Isabelle Wuillème ;
- Une vice-présidente : Christine Chantreuil ;
- Une seconde vice-présidente : Dominique Sainthuille ;
- Une trésorière générale : Sylvie Eskinazi ;
- Un trésorier adjoint : Jean-Pierre Thomas ;
- Un secrétaire général : Luc Choubrac ;
- Un secrétaire général adjoint : Jacques Lethuillier ;
- Trois membres du bureau : Eric Lebruman, Vincent Piel et Géraldine PUILLET.

Le bureau se réunit entre six et huit fois par an, en fonction des besoins et de l'actualité. Il prépare les dossiers pour le conseil d'administration et assure le suivi des décisions prises par ce dernier.

## L'ANNÉE 2024

En 2024, notre Union rassemblait 791 798 chefs de famille, répartis entre 54 mutuelles ou unions de représentation.

**Le Conseil d'Administration, composé de 30 membres, est présidé par Isabelle Wuillème (UR VYV). Au cours de l'année 2024, il s'est réuni à 7 reprises et a tenu 1 séminaire.**

- Le Bureau, composé de 10 membres, s'est réuni 8 fois au cours de l'année 2024 ;
  - Une Assemblée Générale s'est tenue le 18 juin 2024 ;
  - Les taux de participation à ces instances sont de 88 % pour les réunions de Bureau et de 78 % pour le Conseil d'Administration ;
  - Deux représentants du personnel élus (Collège Employés / Agents de Maîtrise et Collège Cadres) siègent au Conseil d'Administration, avec voix délibérative.
- Le Conseil d'Administration a été amené à travailler ou à se prononcer sur :**
- La présentation des feuilles de route 2024 ;
  - Le projet de reprise de l'établissement de santé mentale MGEN à Rouen (76) ;
  - Le projet de création de la SAS Optique Audition ;
  - L'évolution de la tarification de l'hébergement des EHPAD et des résidences autonomie ;
  - La préparation des travaux de l'Assemblée Générale du 18 juin 2024 : approbation du rapport de gestion et des comptes clos au 31/12/2023, présentation du rapport des Commissaires aux Comptes, approbation de l'affectation des résultats, validation de l'ordre du jour et des résolutions ;
  - L'adoption du Code de conduite des administrateurs VYV<sup>3</sup> ;
  - L'élection du Président et élection du Bureau ;
  - Les fermetures de la pharmacie d'Elbeuf (76) et du centre de santé dentaire de Fécamp (76) ;
  - La présentation du baromètre social PRISME ;
  - Les créations d'un centre Écouter Voir optique et audition à Coutances (50), d'un centre Écouter Voir audition à Elbeuf (76), d'un centre Écouter Voir audition à Barentin (76), d'un centre Écouter Voir audition à Montivilliers (76), d'un centre Écouter Voir audition à Saint-Étienne-du-Rouvray (76) ;
  - Le projet de création d'un établissement d'accueil du jeune enfant à Saint-Étienne-du-Rouvray (76) ;
  - La présentation du budget 2025 ;
  - L'introduction des tarifs différenciés au sein des deux EHPAD de Seine-Maritime (76) ;

## FORMATION DES ADMINISTRATEURS

Quatre formations organisées par l'Union Régionale ont été proposées aux membres du Conseil d'Administration de VYV<sup>3</sup> Normandie :

- Les 29 et 30 janvier 2024, Séminaire des mandatés locaux, FNMF – 3 élus ;
- Le 15 mars 2024, Webinaire Programme Régional de Santé (PRS) - 8 élus ;
- Le 22 octobre 2024, le Plan de Financement de la Loi de la Sécurité Sociale (PLFSS) – 3 élus ;
- Le 2 décembre 2024, Journée d'échanges sur l'engagement mutualiste – 17 élus.



## FOCUS

### UN CODE DE CONDUITE POUR LES ADMINISTRATEURS

Dans le cadre de la loi Sapin 2, VYV<sup>3</sup> Normandie a adopté un Code de conduite anti-corrupcion pour encadrer les pratiques des administrateurs et prévenir les risques éthiques. Ce texte s'inscrit dans une politique globale de prévention des risques et engage la responsabilité civile et pénale des administrateurs en cas de non-respect.

Cette mesure, adoptée à l'unanimité par le conseil d'administration, témoigne de l'engagement collectif de VYV<sup>3</sup> Normandie envers une gouvernance éthique, transparente et exemplaire. Chaque membre doit respecter des principes d'intégrité et de responsabilité pour assurer une gestion conforme aux valeurs de l'union.



# LE MOUVEMENT MUTUALISTE AU PLAN NATIONAL

## PROJET DE LOI DE FINANCEMENT DE LA SÉCURITÉ SOCIALE POUR 2025

Le PLFSS pour 2025 a été présenté dans un contexte inédit et incertain, tant budgétaire que politique, et ce projet de loi ne se révèle guère plus ambitieux que le précédent.

La Mutualité Française plaide pour une réforme globale, structurelle et pluriannuelle du financement du système de santé et de protection sociale, et ce, afin d'agir à long terme au bénéfice des assurés sociaux. Elle s'est mobilisée pour infléchir une logique purement comptable et elle continue à défendre la nécessité de s'inscrire dans une perspective plus globale et préventive, de moyen et long terme, en prenant en compte la pluralité des acteurs. L'urgence et les contraintes budgétaires poussent vers de mauvais arbitrages, ouvrant la voie à la financiarisation du système de santé et de la cohésion sociale (petite enfance, EHPAD). Il est essentiel de se concentrer sur des mesures visant à améliorer l'efficacité de notre système de santé et en investissant massivement dans la prévention afin de réduire la prévalence des maladies chroniques.

Plutôt que des remboursements de soins ou des coups de rabots, une réforme globale, structurelle et à long terme est nécessaire, avec une véritable loi de programmation en santé et une construction budgétaire pluriannuelle appliquée à l'ensemble des secteurs sanitaire et médico-social, pour donner de la visibilité à l'ensemble des acteurs et agir concrètement au bénéfice des assurés sociaux.

La Mutualité Française a porté des propositions pour des évolutions systémiques, parmi lesquelles l'expérimentation d'une équipe de soins traitante pour développer les soins coordonnés, une prévention inclusive et individualisée, avec une reconnaissance de la prévention comme une prestation en nature.



## MISSION D'INFORMATION SUR LES COMPLÉMENTAIRES SANTÉ ET LE POUVOIR D'ACHAT DES FRANÇAIS

En mars 2024, le Sénat a lancé une mission d'information sur les complémentaires santé et le pouvoir d'achat des Français. La Mutualité Française a été auditionnée dans le cadre de ces travaux et a pu à cette occasion défendre les positions du mouvement mutualiste.

## UNE NOUVELLE TAXE SUR LA SANTÉ

La Mutualité Française s'insurge contre le projet de l'État d'une nouvelle taxe sur la santé au détriment du pouvoir d'achat des Français. En 20 ans, la taxation des complémentaires santé a été multipliée par 8 et aujourd'hui, la France est championne d'Europe avec des contrats d'assurance santé taxés en moyenne à 14 %.



## MUTUELLES IMPACT

Parce que l'avenir c'est aussi l'innovation, la Mutualité Française a été à l'initiative en 2020 du lancement de « Mutuelles Impact », le 1er fonds d'investissement à impact social et environnemental dédié à la santé et au médico-social. À ce jour, ce fonds est financé par 63 mutuelles souscriptrices, il est doté de 95,6 millions d'euros et finance 17 investissements.



## LA MUTUALITÉ FRANÇAISE À L'ÉCOUTE DES JEUNES

Parce qu'ils sont l'avenir du système de santé et de protection sociale, il est essentiel d'écouter leurs besoins et d'aller davantage vers eux.

Début 2024, lors d'un forum Jeunes de la Mutualité Française, 88 entretiens individuels ont été réalisés ; puis, de mars à mai 2024, ce sont 7 réunions publiques qui ont été organisées dans toute la France pour parler de solidarités et de santé avec les jeunes (1000 jeunes réunis). Les travaux se poursuivent actuellement et des propositions à destination des jeunes devraient être présentées au Congrès de la Mutualité Française en juin 2025.

## MISE EN PLACE D'UNE COUVERTURE MUTUALISÉE DU RISQUE DE DÉPENDANCE LOURDE

Parmi les propositions portées par la Mutualité Française depuis plusieurs années : la mise en place d'une couverture mutualisée du risque de dépendance lourde pour pallier l'insuffisance du financement de la cinquième branche. Généralisée à l'ensemble de la population et adossée à la complémentaire santé, cette couverture permettrait une large mutualisation favorisant son accessibilité financière. Un nombre significatif d'acteurs, dont les pouvoirs publics, commencent à mieux appréhender cette proposition de couverture dépendance.

## ÉLECTIONS EUROPÉENNES

Lors des élections européennes de 2024, à travers son mémorandum de la Mutualité Française, fidèle à ses valeurs, s'est engagée aux côtés de ses réseaux européens et internationaux pour mettre en exergue les questions qui sont au cœur du mouvement mutualiste. Dans l'esprit de la stratégie européenne en matière de santé mondiale destinée à améliorer la sécurité sanitaire, elle a invité les futurs législateurs européens à poursuivre l'engagement dans les programmes visant à investir dans le développement des systèmes de protection sociale et de soins de santé dans le cadre de partenariats internationaux.

## 7<sup>E</sup> OBSERVATOIRE AU SPORT-SANTÉ

En cette année 2024 de jeux olympiques et paralympiques en France, la Mutualité Française a consacré son 7<sup>e</sup> Observatoire au sport-santé. Cette 7<sup>ème</sup> étude a présenté une analyse des données publiques et les résultats d'une enquête réalisée auprès des Français sur leurs comportements et préoccupations en matière d'activité physique. Par ailleurs, la Mutualité Française a fait 10 propositions pour développer le sport-santé.



# LES INITIATIVES MUTUALISTES EN NORMANDIE

## LA DÉFENSE DU MOUVEMENT MUTUALISTE EN RÉGION

Dans le cadre de sa mission de représentation et de défense du mouvement mutualiste en région, la Mutualité Française Normandie a en 2024 relayé les prises de position et les propositions de la Mutualité Française et elle a diffusé les études publiées par la fédération.

## LA SANTÉ MENTALE ET LA PARENTALITÉ

En janvier 2024, la Mutualité Française Normandie et VYV<sup>3</sup> Normandie ont organisé une table-ronde sur le thème de « la santé mentale et la parentalité ».

Aux côtés du professeur Didier Houzel, de représentantes de la CAF du Calvados et du Département du Calvados, Géraldine Marie, responsable du pôle petite enfance de VYV<sup>3</sup> Normandie, est intervenue pour présenter les initiatives mutualistes d'accompagnement des jeunes parents.

En clôture de cet événement, la Présidente de VYV<sup>3</sup> Normandie, Isabelle Wuillème, et le Président de la Mutualité Française Normandie, Jacques Lethuillier, ont adressé leurs vœux à l'ensemble de l'assemblée.



## JOURNÉE D'ÉCHANGES

L'ensemble des élus mutualistes normands ont été invités à une journée d'échanges le 02 décembre 2024. Cette réunion régionale a été organisée dans la poursuite de la grande consultation nationale lancée par la Mutualité Française auprès des jeunes et dans le cadre des réflexions et travaux précongrès FNM 2025.

La matinée était consacrée à des témoignages de jeunes sur leur engagement solidaire/citoyen, l'après-midi à des échanges en ateliers, entre élus, sur l'engagement en Mutualité.

## 30 ANS DES LOIS BIOÉTHIQUES

La Mutualité Française Normandie s'est associée à l'Espace de Réflexion Éthique de Normandie (EREN) dans le cadre de l'organisation d'un colloque sur les 30 ans des lois bioéthiques au Palais des Congrès de Saint-Malo le 11 octobre 2024.

Éric Chenut, Président de la Mutualité Française, est intervenu en introduction de la journée et a participé à une table-ronde « de la démocratie participative à la bioéthique : quelle finalité du débat public ? » aux côtés de Claire Thoury, Présidente du Mouvement associatif et membre du CESE et de Jean-François Delahaye, Président du Conseil régional de l'ordre des médecins de Bretagne.

## PROGRAMME DE PRÉVENTION ET PROMOTION DE LA SANTÉ EN NORMANDIE

Tout au long de l'année 2024, la Mutualité Française Normandie a proposé un programme de Prévention et Promotion de la Santé en Normandie.

Les thématiques prioritaires de ce programme étaient les suivantes :

- La nutrition ;
- La santé mentale ;
- La santé environnementale ;
- La santé des seniors.

Avec le soutien de l'ARS Normandie, plusieurs programmes régionaux ont également été déployés sur les thématiques des écrans, des jeunes parents et la santé environnementale, les 1000 premiers jours de l'enfant.

Par ailleurs, l'union régionale propose des prestations en réponse à des demandes de mutuelles ou de partenaires locaux.

Sur certaines actions prévention santé, des professionnels des services de soins et d'accompagnement de VYV<sup>3</sup> Normandie ont été sollicités pour intervenir (opticiens, audioprothésistes, infirmières de SSIAD).



# ADHÉSIONS ET PARTENARIATS MUTUALISTES



## LA DOSAP

La Direction de l'offre de soins, de l'autonomie et des parcours (DOSAP) de la Mutualité Française. Suite à une restructuration du mouvement mutualiste, la DOSAP a pris le relais du RNCM. Elle regroupe plus de 500 centres qui sont répartis sur toute la France.

## LE FDSSAM

Le Fonds de développement des SSAM est un outil pour la mise en œuvre de la stratégie du mouvement mutualiste pour concrétiser la complémentarité entre les mutuelles de LII et de LIII, alimenter la Stratégie d'influence de la Mutualité Française, démontrer la valeur ajoutée des mutuelles LIII et continuer à accompagner l'innovation dans les SSAM. Sa mission principale est le financement de l'innovation dans les SSAM et ainsi améliorer la visibilité de moyen terme pour les SSAM en fixant des orientations triennales. Tous les groupements

mutualistes LIII gestionnaires de SSAM sont éligibles aux demandes de financement par le FDSSAM (subventions et prêts). Il finance ainsi l'ouverture, la création, le développement ou la diversification d'activité d'un SSAM quel qu'il soit. Le projet présenté doit s'inscrire dans une logique de parcours et de décloisonnement des secteurs et vise à améliorer l'accès et la qualité aux soins et l'état de santé de la population.

## LE CONSEIL DE SURVEILLANCE DE VISAUDIO

Le conseil de surveillance est un organe non-exécutif ayant pour mission de veiller au bon fonctionnement d'une entreprise et d'en rendre compte aux actionnaires.

Le conseil de surveillance est, avec le directoire (le conseil d'administration), l'un des deux organes de gouvernance de Visaudio.

## LE CNAOS

Le Comité National d'Animation et d'Orientations Stratégiques a un rôle politique et stratégique de propositions et d'impulsion pour alimenter les positions de la Mutualité en matière de Livre III. Son objectif principal est de s'assurer d'une animation associant tout type de groupements, dans un mode de fonctionnement garantissant des prises de position réactives sur les sujets relevant du Livre III et d'alimenter le débat fédéral.

## **PARTENARIATS MUTUALISTES**

### **RÉSOMUT**

Société coopérative à forme anonyme à capital variable. RESOMUT est chargée de centraliser, de procéder et de garantir les paiements aux fournisseurs, pour le compte notamment des activités Dentaire mais également médicales et officinales de ses adhérents.

### **LE GAM**

GIE à but non lucratif né en 2012. Le Groupement d'Achats Mutualistes a pour mission de répondre aux besoins en achats de ses adhérents par des négociations de conditions commerciales. Son activité couvre les segments d'achats des champs médical et non médical : prestations de services, consommables et équipements. Depuis la disparition de l'UNPM, le GAM a repris également la gestion des contrats des pharmacies Mutualistes.

## **ADHÉSION À DES STRUCTURES PLURIPROFESSIONNELLES**

### **NORMAND E-SANTÉ**

En tant qu'opérateur préférentiel de l'ARS de Normandie, Normand'e-Santé contribue à améliorer la qualité des soins des professionnels et des établissements de santé normands, à développer les usages et services du numérique de santé et à décroiser le parcours de soins des patients.

### **L'ANEM**

L'Association Nationale des Employeurs de la Mutualité (ANEM) réunit des mutuelles et unions mutualistes relevant du Code de la Mutualité. C'est l'unique organisation d'employeurs de la Mutualité. L'ANEM assure des missions de représentation des employeurs et des entreprises mutualistes. Elle accompagne les mutuelles et leurs responsables (RH, juristes...) au quotidien. Aux côtés des organisations syndicales représentatives, l'ANEM contribue à l'animation de la branche professionnelle Mutualité.

### **LA FONDATION DE L'AVENIR**

La Fondation de l'Avenir a pour vocation de soutenir et de promouvoir la recherche et l'innovation en santé. Elle participe activement, par ses actions, recommandations et ses publications, à l'amélioration de notre système de santé. C'est aussi un levier essentiel dans la recherche médicale appliquée. Elle permet aux chercheurs de faire avancer leurs projets de recherche et de dépasser le stade du fondamental, pour le bénéfice de toutes et tous.

La Fondation apporte des financements croissants en faveur des démarches novatrices dans l'accompagnement et le soin du patient et de son entourage.

## **CONVENTION DE PARTENARIAT, SYNERGIES IMMOBILIÈRES**

### **ARCADE VYV & FOYER STÉPHANAIS**

Le Foyer Stéphanaï est une Entreprise Sociale pour l'Habitat (ESH), dont le métier de bailleur social consiste à construire et améliorer un logement social proposé à la location ou à l'accèsion à la propriété ; de répondre à la demande de logement, de location de maisons ou d'appartements en habitat collectif, chambres en résidence étudiants ou encore d'habitat social de l'univers HLM.



# Nos activités

**vyv<sup>3</sup>**

Normandie



# SANTÉ VISUELLE

La filière optique compte à ce jour 68 magasins sur l'ensemble du territoire normand. Un nouveau centre a été ouvert le 29 janvier 2024 au Neubourg. C'est environ 370 collaborateurs qui se sont engagés tout au long de l'année pour rendre un service de qualité à nos clients et qui ont été animés par notre raison d'être : « Se mobiliser, chaque jour, au cœur des territoires pour prendre soin de chacun ».

Au quotidien, nos équipes sont à pied d'œuvre pour délivrer des équipements en lien avec la

politique commerciale impulsée par VYV<sup>3</sup> et le Réseau Écouter Voir. Nos collaborateurs sont toujours animés par le souhait et la volonté de délivrer des équipements selon les besoins identifiés. C'est ainsi que sportifs, porteurs de lentilles ou encore déficients visuels pourront trouver une réponse à leur besoin, cela toujours dans le respect de nos valeurs, qui sont clairement affichées dès l'arrivée en magasin. Nous restons, comme chaque année, animés par notre démarche qualité, qui nous pousse à toujours mieux prendre

en compte les besoins du client, mais aussi améliorer nos processus de prise en charge et de suivi. Le budget de nos adhérents/clients reste l'un des points les plus importants et que nous nous devons de respecter.

L'année 2024 est à l'image des années précédentes et connaît encore la croissance avec une évolution positive de +3,4 % de notre chiffre d'affaires.

C'est 143 261 équipements délivrés, 202 660 clients pris en charge avec un panier moyen de 278 € HT.

Le 100 % occupe toujours une place importante dans la répartition de nos ventes avec un taux de 23,81 % et en progression de 1,34 %. VYV<sup>3</sup> Normandie se démarque de notre groupe, mais aussi du réseau :

Panier 2024	100% santé	Panier A	Panier A montures	Panier A verres	Panier B
VYV <sup>3</sup>	20,14%	11,83%	5,27%	5,27%	76,86%
VYV <sup>3</sup> Normandie	23,81%	13,90%	3,00%	6,91%	76,19%
Ecouter Voir	18,90%	-	-	-	-

La marque Juste s'affirme et devient, au fil des ans, incontournable. Elle garantit un très bon rapport qualité/prix. Cette marque, au-delà de mettre en avant des modèles origine France garantie et d'utiliser des matériaux biosourcés pour certains, nous permet de consolider nos marges et par voie de conséquence de pérenniser la santé financière de la filière optique. C'est sur l'année 27 294 montures délivrées.





## FAITS MARQUANTS

### Une dynamique de transformation qui se poursuit

En 2024, nous avons renforcé notre présence sur le territoire normand avec la création du centre du Neubourg. Ce nouvel établissement permet d'accroître notre maillage sur le département de l'Eure et ainsi de répondre aux besoins de nos adhérents et clients. Nous avons également poursuivi notre programme de rénovation, même si nous n'avons pas tenu notre plan prévisionnel, c'est 58 centres au nouveau concept sur 68, soit 85,3 % de notre parc, rénovés et créés avec le soutien des différents services de VYV<sup>3</sup> Normandie.

Les magasins de Bolbec, L'Aigle et Verneuil sont aujourd'hui au concept.

Comme d'autres services, nous nous sommes lancés dans la démarche Initiatyv, les magasins d'Avranches, Ifs et le support Biens Médicaux se sont lancés dans l'aventure et déploient le Lean Management. Les premiers résultats ne se sont pas fait attendre et inscrivent les équipes dans une évolution positive.

La filière optique reste investie, force de proposition et est sollicitée par notre groupe, mais aussi par notre réseau national pour participer à des groupes de travail, pour prendre part à des expérimentations.





## FOCUS

### QUALITÉ : LE NIVEAU DE SATISFACTION AU RENDEZ-VOUS CHEZ LES CLIENTS

Depuis 2014, nous sommes engagés dans une démarche de certification qui est importante à plusieurs titres : elle permet d'harmoniser les pratiques et de tendre vers une façon de travailler commune, elle permet aussi de mettre en place des process et de faire vivre la meilleure expérience client possible. L'année 2024 a encore été marquée par de très bons résultats qui sont au-dessus de l'ensemble du réseau VYV<sup>3</sup>, mais aussi du réseau Écouter Voir. Cela récompense l'investissement de nos collaborateurs, qui ne ménagent pas leurs efforts pour répondre aux impératifs de Véritas et de Visaudio, mais est aussi synonyme de développement car c'est le levier principal pour fidéliser notre clientèle et nous développer.



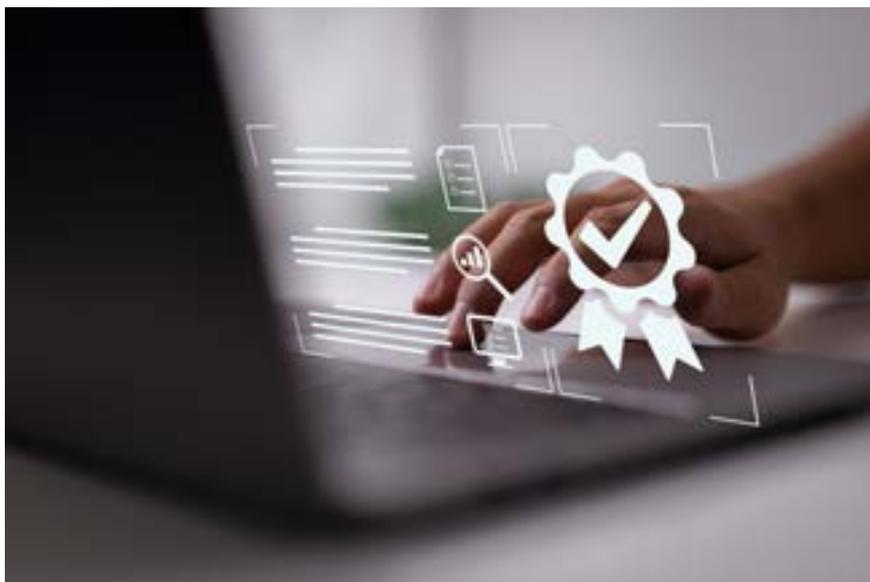
**82,1/100**  
visite mystère optique



**4,9/5**  
avis clients Google



**79,5/100**  
baromètre de satisfaction



# CHIFFRES CLÉS

## SANTÉ VISUELLE



**45,9 M€**  
de CA  
(44,4 M€ en 2023)



**68**  
établissements



**202 660**  
clients



**32,7 M€**  
de CA verres  
(31,4 M€ en 2023)



**10,6 M€**  
de CA montures  
(10,4 M€ en 2023)



**2,07 M€**  
de CA contactologie  
(2,05 M€ en 2023)



**60 896 €**  
de CA EV Mobile



**64 545**  
équipements  
2<sup>e</sup> paire vendus  
(63 417 en 2023)



**278,10 €HT**  
de panier moyen  
(294,27 €HT en 2023)



**117 606**  
ordonnances  
(117 765 en 2023)

# SANTÉ AUDITIVE

La filière audition compte à ce jour 27 centres sur l'ensemble du territoire normand, contre 26 en 2023. C'est un peu plus de 50 collaborateurs qui se mobilisent au quotidien pour répondre aux besoins de nos adhérents et de nos clients. Tout comme leurs collègues de la filière optique, ils sont animés par notre Raison d'Être, avec comme priorité : prendre soin de l'autre et offrir des équipements au meilleur rapport qualité-prix, en respectant toujours au mieux le budget défini.

L'année 2024, à l'image des années précédentes, est marquée par une évolution positive de notre chiffre d'affaires, qui approche les 11 M€, avec une progression de +8,7 %. Il est

à noter que nous avons une évolution bien meilleure que notre groupe, mais aussi que notre réseau.

Cette filière devient, au fil des années, majeure dans notre développement et un acteur majeur sur le territoire normand.

Le recrutement est aujourd'hui moins difficile et n'est plus un frein à notre développement, ce qui nous permet d'aborder plus sereinement nos ambitions de maillage du territoire normand et d'être encore plus proche de nos adhérents et clients.

VYV<sup>3</sup> Normandie se distingue par un fort taux de 100 % santé, à hauteur de 31,4 %. Il est à noter que celui-ci est en baisse de 2,5 %, mais reste très au-dessus du

groupe ou encore du réseau. Nous sommes en parfaite résonance avec notre Raison d'Être, en prenant toujours le parti de répondre au mieux aux besoins du client et en lui faisant bénéficier d'un reste à charge maîtrisé.

La politique tarifaire et commerciale du réseau est un réel atout et nous permet de nous différencier de la concurrence. Notre marque propre, Libre, est aujourd'hui bien ancrée et est garante d'un rapport qualité/prix qui nous permet d'être parmi les plus performants du marché.

Cette marque nous permet aussi de consolider nos marges et ainsi d'assurer la pérennité et le développement de notre filière.

ÉCOUTER VOIR  
OPTIQUE & AUDITION MUTUALISTES

## Et s'il suffisait de pousser la porte pour bien entendre ?

0€  
DE RESTE  
À CHARGE<sup>(1)</sup>  
SUR VOS AIDES AUDITIVES  
**Libre**

BILAN AUDITIF  
**GRATUIT**<sup>(2)</sup>  
SUR RENDEZ-VOUS



**GARANTIES OFFERTES :**

- PANNE, PERTE, VOL ET CASSE<sup>(3)</sup>
- SATISFAIT OU ÉCHANGÉ<sup>(4)</sup>



## FAITS MARQUANTS

### Une filière qui poursuit sa transformation

Nous avons renforcé notre présence sur le territoire normand avec la création du centre du Neubourg, dans l'Eure. Nous proposons ainsi une offre performante sur ce bassin de population.

Tout comme pour la filière optique, la filière audition est partie prenante dans la démarche Initiatyv, avec son déploiement sur le centre d'Avranches. Ce déploiement permet de renforcer la synergie entre les deux activités et de créer une réelle collaboration entre les deux équipes, et de construire ainsi les centres de demain.

Tout comme la filière optique, la filière audition continue de mettre en œuvre au quotidien la démarche qualité, qui lui permet d'obtenir de très bons résultats sur les différentes enquêtes menées auprès de notre clientèle.





## FOCUS

### ÉCOUTER VOIR MOBILE DÉBARQUE EN NORMANDIE

L'année 2024 a vu le développement de la structure Écouter Voir Mobile, en couvrant le département de la Seine-Maritime. Le service Écouter Voir Mobile est ainsi présent sur les départements du Calvados et de la Seine-Maritime. Sa mission est de répondre aux besoins des personnes en perte d'autonomie en se rendant sur leur lieu de vie. La structure centrale est basée à l'arrière de notre centre Écouter Voir de Mondeville et est constituée de trois personnes : deux responsables santé et une assistante. Le but est de délivrer des équipements optiques, des aides visuelles, mais aussi d'avoir un accompagnement dans le domaine de l'audition. Pour l'instant, seuls les départements du Calvados et de la Seine-Maritime sont couverts, mais notre volonté est toujours de couvrir à court terme nos cinq départements normands.



## CHIFFRES CLÉS

### SANTÉ AUDITIVE



**10,9 M€**  
**de CA**  
(10,1 M€ en 2023)



**27**  
**établissements**



**20 602**  
**clients**



**1 173 €HT**  
**de panier moyen**



**8 768**  
**équipements vendus**



**91,4/100**  
visite mystère optique



**4,9/5**  
avis clients Google



**80,6/100**  
baromètre de satisfaction

# SANTÉ DENTAIRE

L'année 2024 s'inscrit dans la poursuite du déploiement du plan de redressement décidé en 2021. Ce plan, volontariste, ambitieux et partagé, vise la transformation de l'activité dentaire, en vue de lui offrir des perspectives en termes de pérennité au sein de VYV<sup>3</sup> Normandie.

L'activité continue de marquer un net recul, en raison d'un manque de praticiens malgré les recrutements dans nos différents centres, mais insuffisamment au regard des fauteuils disponibles. Force est donc de

constater que l'activité n'arrive pas à se redresser et continue de s'écarter de la trajectoire économique définie dans le cadre du plan de redressement.

Il n'en demeure pas moins que notre détermination à transformer la filière dentaire reste intacte.

Ce constat nous oblige, par ailleurs, à poursuivre un remaillage territorial de nos centres de santé dentaire en région Normandie.

## FAITS MARQUANTS

### Deux nouveaux centres de soins dentaires au concept VYV

Les centres de santé dentaire de Val-de-Reuil et d'Yvetot ont été transformés pour porter les couleurs de VYV Dentaire. Chacun comprend 2 fauteuils, des espaces de travail ergonomiques, facilitant le travail des professionnels (praticiens, assistantes et agents d'accueil). Ces équipements nouvelle génération garantissent aux patients une excellente prise en charge dans des espaces agréables et confortables. Cette rénovation permet d'inscrire VYV<sup>3</sup> Normandie

dans un nouveau courant et confirme sa volonté de modernité et de développement.

Notre adhésion au Groupe VYV implique une transformation des centres de santé dentaire en améliorant l'expérience des patients et la qualité de vie des collaborateurs de la filière.

Ceci passe également par la modernisation des outils et des pratiques via des dispositifs d'empreinte optique et l'amélioration de nos plateaux techniques.



LE CENTRE VYV DENTAIRE DE VAL-DE-REUIL



## FOCUS

### LA POURSUITE DE L'ATTRACTIVITÉ DE PROFESSIONNELS DANS NOS CENTRES DENTAIRES

L'année 2024 s'inscrit dans la poursuite du plan de redressement et l'attractivité des professionnels de santé au sein de la filière dentaire de VYV<sup>3</sup> Normandie.

Les différents liens tissés en 2023 ont permis à nos partenaires, tant privés que publics, de mieux nous identifier.

À ce titre, la filière dentaire, au travers de sa marque VYV Dentaire, a permis d'intégrer plus d'une dizaine de nouveaux dentistes au sein de nos cabinets.



## CHIFFRES CLÉS

### SANTÉ DENTAIRE



**16,2 M€**  
de CA  
(15,7 M€ en 2023)



**23**  
établissements



**11,1 M€**  
de CA prothèses  
(10,7 M€ en 2023)



**4,9 M€**  
de CA soins  
(4,8 M€ en 2023)



**74 k€**  
de CA orthodontie  
(184 k€ en 2023)

# PHARMACIE

Le périmètre de la filière pharmacie a été revu en 2024 pour réduire son maillage départemental. L'activité pharmacie de VYV<sup>3</sup> Normandie est désormais composée de cinq pharmacies réparties essentiellement rive gauche, en périphérie de Rouen, excepté Neuville-lès-Dieppe.

Cette filière rencontre toujours de grandes difficultés malgré les actions menées depuis 2021 dans le cadre du plan de redressement.

À ce titre, différentes actions ont été déclinées afin d'aider la filière pharmacie à revoir ses pratiques et son fonctionnement.

Par ailleurs, la filière continue de rencontrer, comme d'autres filières de VYV<sup>3</sup>, de grandes difficultés

de recrutement, et ce à la fois pour les postes de préparateurs comme de pharmaciens. Compte tenu de la révision de son périmètre, nous avons permis à chacun des collaborateurs dont la pharmacie a fermé d'intégrer une autre pharmacie mutualiste de VYV<sup>3</sup> Normandie.

Par ailleurs, VYV<sup>3</sup> Normandie a fait le choix d'intégrer une nouvelle ressource au sein de la filière pharmacie afin d'accélérer le développement de l'activité, la mutualisation des actions entre nos 5 pharmacies.

## FAITS MARQUANTS

### Une filière engagée dans sa restructuration

L'année 2024 s'est inscrite sous le signe de la restructuration pour l'ensemble de nos pharmacies, faisant suite à la fermeture d'Elbeuf. Les collaboratrices préparatrices et la pharmacienne ont pu poursuivre leur mission dans les autres pharmacies.

La pharmacie de Sotteville a pu stabiliser son effectif en 2024, ce qui lui permet d'organiser l'activité traditionnelle au comptoir et aussi l'activité de la Préparation des Doses à Administrer (PDA) pour nos 6 EHPAD et ce afin de favoriser les actions transverses entre nos filières personnes âgées et pharmacie au sein de VYV<sup>3</sup> Normandie.

La pharmacie de Grand Couronne a connu le changement complet de l'équipe (pharmacien directeur, pharmacien adjoint et préparateurs) au cours de l'année 2024. Ceci a permis de remettre à plat les différents processus de cette pharmacie et plus globalement de la filière.



## CHIFFRES CLÉS

### PHARMACIE



**6,9 M€**  
de CA  
(6,7 M€ en 2023)



**5**  
établissements



**6,2 M€**  
de CA vente  
ordonnancées  
(6,7 M€ en 2023)



**644 k€**  
de CA vente  
non-ordonnancées  
(683 k€ en 2023)



## FOCUS

### DES TRAVAUX EN PROFONDEUR

Dans la parfaite continuité des actions initiées en 2023, et ce pour répondre à la fois au plan de redressement, aux besoins des patients et à l'organisation inhérente des équipes, des opérations en profondeur ont été initiées. En effet, et ce en fonction des besoins de nos patients et clients de nos pharmacies, le merchandising a été modifié, les achats groupés sont remis en place afin de bénéficier de la force de nos 5 pharmacies, des formations pour répondre aux exigences réglementaires des nouvelles missions du pharmacien ont été suivies par nos équipes. Tout ceci au bénéfice de la réponse que nous pouvons apporter aux bénéficiaires et aux collaborateurs au sein de nos pharmacies.



PHARMACIE DE SOTTEVILLE-LES-ROUEN

# PERSONNES ÂGÉES

## LES RÉSIDENCES AUTONOMIE (RA)

Les résidences autonomie sont destinées en priorité aux personnes âgées de plus de 60 ans souhaitant évoluer dans un environnement confortable, sécurisé et adapté, tout en préservant leur autonomie et en luttant contre l'isolement social. Elles accueillent également d'autres publics, tels que les personnes en situation de handicap, les jeunes travailleurs et les étudiants, favorisant ainsi une dynamique intergénérationnelle enrichissante.

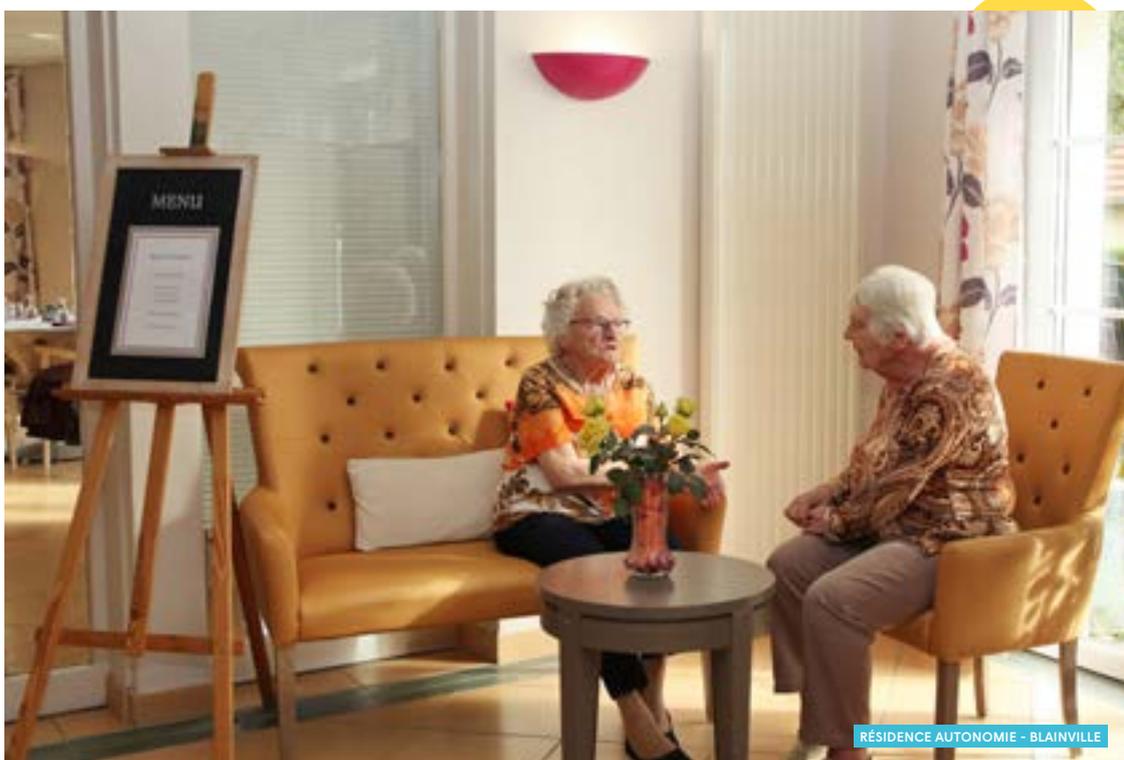
Nos résidences sont avant tout des lieux de vie, où chaque résident bénéficie de liberté et d'indépendance : ils sont libres d'aller et venir et conservent le choix de leurs professionnels de santé et peuvent maintenir leurs aides à domicile.

Ils ont accès à des services adaptés, garantissant leur bien-être et leur qualité de vie.

Chaque jour, nos équipes de professionnels qualifiés mettent tout en œuvre pour assurer une qualité de vie optimale aux résidents, en s'appuyant sur des valeurs fondamentales :

- garantir un accueil bienveillant et respectueux pour tous ;
- favoriser l'autonomie et l'indépendance des résidents ;
- être à l'écoute des besoins et attentes de chacun ;
- assurer un accompagnement personnalisé selon les spécificités de chaque résident ;
- développer et maintenir la vie sociale à travers des animations et des activités collectives.

Nos résidences autonomie offrent un accueil permanent, garantissant plus de sérénité pour les résidents et leurs proches. Elles permettent aux seniors de tisser des liens avec d'autres résidents, de bénéficier d'un logement adapté, de préserver leur autonomie et d'évoluer dans un espace de vie sécurisé. De plus, la présence de professionnels qualifiés 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 assure un accompagnement continu et rassurant.



RÉSIDENCE AUTONOMIE - BLAINVILLE



## FAITS MARQUANTS

### Résidence Marius Leclercq à DAMIGNY (Orne)

Les Olympi'Ages furent un événement marquant et mémorable de l'année 2024, aussi bien pour les résidents, les bénévoles que les organisateurs. Bonne humeur, ferveur et convivialité ont été les maîtres mots de cette belle journée pour l'ensemble des acteurs de cet événement.

Cette journée a démontré la collaboration très positive entre les animateurs des structures seniors de la Communauté Urbaine d'Alençon, qui prévoit de réitérer l'événement tous les 2 ans, au vu de son succès.

### Résidence La Roseraie à Blainville sur Orne

L'anniversaire de la résidence (20 ans) a été célébré le 23/02/2024. Lionel Marie, le maire, a remis la médaille de la ville à Isabelle Wuillème, présidente de VYV<sup>3</sup> Normandie.

## CHIFFRES CLÉS

### LES RÉSIDENCES AUTONOMIE



**5**  
établissements



**91,4%**  
de taux d'occupation



**85,8 ans**  
d'âge moyen



**195**  
logements occupés



**45**  
admissions



**22,5%**  
de taux de rotation

# LES ÉTABLISSEMENTS D'HÉBERGEMENT POUR PERSONNES ÂGÉES DÉPENDANTES (EHPAD)

**Les Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD) sont des structures médicalisées destinées aux personnes âgées de plus de 60 ans en situation de perte d'autonomie physique et/ou psychique. Ils accueillent notamment des résidents présentant des troubles cognitifs, tels que la maladie d'Alzheimer ou des pathologies apparentées, qui ne peuvent plus être maintenus à domicile.**

## Un cadre de vie confortable et sécurisé

Les EHPAD offrent des logements adaptés et personnalisables, comprenant une salle d'eau équipée (douche, lavabo, WC). Les résidents peuvent aménager leur espace avec quelques meubles et éléments de décoration personnels afin de recréer un environnement familial.

## La sécurité des résidents est une priorité

- Un système d'appel d'urgence individuel permet de solliciter une assistance à tout moment ;
- Les locaux sont conçus pour faciliter les déplacements en toute autonomie dans un environnement sécurisé ;
- Une prise en charge bienveillante et adaptée est assurée par l'équipe soignante.

Conformément aux principes de bientraitance, une équipe soignante qualifiée est présente 24h/24 pour dispenser des soins personnalisés, dans le respect et la dignité de chaque résident. Cette équipe travaille en coordination avec le médecin coordonnateur de l'établissement et comprend :

- des infirmiers pour le suivi médical quotidien ;
- des psychologues pour un accompagnement psychologique adapté ;
- des ergothérapeutes et psychomotriciens pour maintenir les capacités motrices et l'autonomie ;
- un personnel attentif au bien-être et aux besoins spécifiques de chaque résident.

Chaque résident conserve le libre choix de son médecin traitant ainsi que des intervenants libéraux qui l'accompagnent (kinésithérapeutes, orthophonistes, etc.).

## FAITS MARQUANTS

### Réalisation des coupes AGGIR / PATHOS

La coupe AGGIR-PATHOS est un outil utilisé pour évaluer les besoins en soins et en aide des résidents en EHPAD :

- **AGGIR** (Autonomie Gérontologie Groupes Iso-Ressources) : mesure le niveau de dépendance de la personne âgée, classée en 6 groupes (GIR 1 à GIR 6) ;
- **PATHOS** : évalue la charge en soins médicaux nécessaires, en tenant compte des pathologies et des traitements requis.

La coupe AGGIR-PATHOS permet ainsi d'adapter le financement des établissements en fonction des besoins réels des résidents.

Ces coupes ont été réalisées au premier semestre 2024 pour les 6 EHPAD.

### Gestion des biodéchets et gaspillage alimentaire

La démarche de lutte contre le gaspillage alimentaire et la prestation de collecte des biodéchets ont été mises en place dans les 4 EHPAD du Calvados. Fin 2024 a eu lieu le déploiement de la prestation de gestion des biodéchets et des pesées de gaspillage alimentaire au sein des 4 EHPAD en lien avec Marion Flour, Chef de projet développement durable à la Direction de la Transformation, et le prestataire de restauration ANSAMBLE.



## Tiers-Lieu EHPAD Saint Just, Le Havre

L'EHPAD Saint Just a finalisé son tiers-lieu « Cin'Ehpad » (Appel à projet CNSA) qui sera inauguré en 2025.

Les tiers-lieux en EHPAD sont des espaces hybrides qui favorisent les échanges entre les résidents, les professionnels de santé, les familles et la communauté locale. Ils permettent de lutter contre l'isolement des personnes âgées en transformant l'EHPAD en un lieu de vie ouvert, dynamique et inclusif.



## FOCUS

### L'EHPAD DU HAVRE SAINT JUST ET LA RÉSIDENCE AUTONOMIE DE FALAISE LES COQUELICOTS

En 2024, la démarche « Initiatyv » a débuté au sein de deux sites pilotes de la filière personnes âgées, et sera déployée en 2025 sur l'ensemble des EHPAD et des Résidences Autonomie.

La démarche « Initiatyv » vise à améliorer la relation de chacun au travail et à replacer l'humain au cœur de notre modèle managérial. S'appuyant sur nos valeurs fondamentales : solidarité, engagement, respect et confiance.

## CHIFFRES CLÉS

EHPAD



6

établissements



91,2%

de taux d'occupation



239

admissions  
(234 en 2023)

# SERVICES À DOMICILE

**Le bien vieillir à domicile est un enjeu majeur pour notre société. Répondre aux besoins à domicile des personnes âgées, en situation de handicap ou malades, nécessite un accompagnement pluriel, pluridisciplinaire et coordonné.**

**Alors que les métiers du soin peinent toujours à recruter, les professionnels de nos services du domicile, totalement engagés auprès des patients, œuvrent au quotidien pour leur permettre de rester chez eux dans les meilleures conditions.**

## CENTRES DE SOINS INFIRMIERS

Les Centres de Soins Infirmiers sont une catégorie des Centres de Santé et sont considérés comme des structures de proximité de premier recours.

Les services sont ouverts 7 jours sur 7, 365 jours par an sur une large période d'ouverture (entre 7h et 20h). Un secrétariat assure la prise de rendez-vous en journée, une astreinte infirmière est assurée le reste du temps.

Les équipes, composées d'infirmiers diplômés d'État, dispensent sur prescription

médicale des soins infirmiers en centre et/ou à domicile dans l'aire géographique d'intervention du centre.

Les CSI s'adressent aux personnes de tout âge, en phase aiguë ou chronique de maladie, et apportent une réponse aux besoins de santé courants.

Ils peuvent également participer à des actions de santé publique, de prévention et d'éducation thérapeutique (vaccination, dépistage, éducation/diabète).

Les CSI appliquent le tiers payant sans dépassement d'honoraires. Les assurés bénéficient ainsi de soins sans avoir d'avance de frais.

L'activité des CSI est globalement positive en 2024, mais reste fragile. En effet, 2 des 3 CSI ont vu leur activité ralentir. La patientèle est vieillissante sur les territoires ruraux et la diminution de certains soins, à l'instar des vaccinations désormais effectuées par les pharmaciens, impacte directement l'activité des CSI.

## SERVICES DE SOINS INFIRMIERS À DOMICILE

Les SSIAD concourent au maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie. Intégrés aux réseaux de coordination, avec de multiples partenariats et intervenant 7 jours sur 7, les SSIAD s'inscrivent dans une logique de parcours coordonné. Les équipes sont composées d'infirmières coordinatrices et d'aides-soignants pour assurer les soins et le suivi des patients. Intervenant sur prescription médicale, ils proposent à domicile un accompagnement et des soins de qualité permettant aux bénéficiaires de rester dans le cadre de vie qu'ils ont choisi.

L'activité SSIAD et ESA reste impactée par les difficultés de recrutement.

Le taux d'occupation des SSIAD est resté stable à 77,4 %. À noter que ce taux, malgré les pénuries évoquées ci-dessus, est supérieur à la moyenne nationale (autour de 70 %).

Néanmoins, plusieurs postes vacants depuis parfois plus d'un an ont été pourvus. Ceci permet d'envisager l'ouverture de nouvelles tournées pour mieux répondre aux besoins et attentes des patients.

La réforme de la tarification des SSIAD, basée non plus sur un prix de journée mais sur la dépendance et la charge en soins du patient, change le mode de suivi de l'activité des SSIAD. La dépendance des patients est plus importante, les durées d'accompagnement s'allongent, ce qui explique qu'il y ait eu moins de patients accompagnés qu'en 2023.

## ÉQUIPES SPÉCIALISÉES ALZHEIMER

Les ESA s'adressent à des personnes présentant des troubles cognitifs de type Alzheimer. Intervenant en début de maladie, l'ESA propose aux bénéficiaires et à leur entourage une douzaine de séances favorisant le mieux vivre avec ce type de troubles.

Intervenant sur un large territoire et se basant sur des partenariats avec des SSIAD voisins, les équipes composées d'ergothérapeutes et d'Assistants en Soins Gériatriques (ASG) adaptent chaque séance aux besoins spécifiques du patient.

### FAITS MARQUANTS

#### Nos CSI attirent les jeunes diplômés

Cette année, pour les 3 CSI, les équipes se sont renouvelées suite au départ de 3 collaborateurs partis pour de nouveaux horizons professionnels.

Après ces départs, les postes ont été ouverts au recrutement dans un contexte de tensions persistantes de recrutement et d'attractivité des métiers du soin.

Sur les 3 CSI, les postes ont été pourvus par de jeunes diplômés qui tous avaient eu l'occasion de faire un stage au sein du CSI pendant leurs études !

Le professionnalisme, la bienveillance et la pédagogie des équipes IDE ont clairement suscité chez ces jeunes infirmiers l'envie de commencer leur parcours professionnel au sein des CSI VYV<sup>3</sup> Normandie.

#### Ximi, le nouveau logiciel métier des SSIAD

Les SSIAD ont déployé en 2024 un nouveau logiciel métier, XIMI, de l'éditeur XELYA, spécialiste des services du domicile : SAAD et SSIAD.

Les SSIAD de VYV<sup>3</sup> Normandie ont intégré l'appel à projet du numérique santé avec l'ensemble des Services Domicile de VYV<sup>3</sup>, ce qui a permis le financement quasi complet du projet.

La mise en œuvre a été accompagnée par une équipe projet au niveau national et au niveau régional. Plusieurs étapes se sont succédé durant le 1<sup>er</sup> semestre : paramétrages, formations des équipes, recettage des données.

Le déploiement s'est ensuite fait en 2 temps : fin juin pour un service « pilote » (SSIAD Alençon), puis courant septembre pour les autres services. Les aides-soignants ont été équipés de téléphones portables permettant la télégestion dans leurs soins. Même si des « bugs » subsistent et que des évolutions sont attendues, les équipes se sont appropriées rapidement le logiciel.

#### Le SSIAD de la Ferté invite au voyage

Le SSIAD de la Ferté Macé organise des sorties à thème pour rompre l'isolement des personnes accompagnées et pour apporter du répit aux aidants. 4 à 5 bénéficiaires ou aidants isolés en risque de rupture de lien social, des aides-soignantes accompagnent les personnes, un minibus prêté par une résidence autonomie du secteur et l'aventure peut commencer !

Ainsi cet été, c'est une « balade au bord de l'eau » qui a été organisée pour 4 patients ou aidants avec pique-nique et mini croisière sur le lac de Rabodanges et pendant les fêtes de fin d'année, 5 patients ou aidants ont suivi le « circuit des villages illuminés », pour terminer l'après-midi autour d'un goûter chaud.

Au début du voyage, il y a un peu de retenue, puis très vite, l'équipe fait le lien entre les personnes, les échanges commencent. Lors du pique-nique, deux participantes se sont rendu compte qu'elles étaient allées à l'école ensemble ! Les soucis du quotidien semblent bien loin et les sourires illuminent les visages.

**Ximi**  
Xelya





# FOCUS

## LES BILANS DE SOINS INFIRMIERS

Depuis 2022, sur condition de prescription médicale adaptée, un Bilan de Soins Infirmiers (BSI) peut être réalisé pour tous les patients dépendants quel que soit leur âge.

Le BSI permet à l'infirmier de faire une évaluation de l'état de santé du patient dépendant pour établir un plan de soins infirmiers personnalisé.

Entièrement dématérialisé, c'est un outil qui simplifie les échanges avec l'Assurance Maladie et qui a permis une réévaluation financière de ce type de soins infirmiers. Par le BSI, l'IDE peut mieux prendre en charge les patients, leur assure un suivi de meilleure qualité et sa compétence professionnelle est mieux valorisée dans l'accompagnement de la dépendance à domicile.

## LA MARQUE VYV DOMICILE

Dans un contexte de réforme des services autonomie, le Groupe VYV a fait du développement de sa filière domicile un enjeu majeur.

Pour valoriser les activités de soins et services à domicile, le groupe a souhaité développer une marque employeur : VYV Domicile. Cette marque incarne notre vision et nos valeurs, en écho à notre raison d'être.

La promesse de VYV Domicile est de favoriser l'autonomie, le maintien à domicile et le mieux-vivre chez soi dans les meilleures conditions, avec des soins, un accompagnement et des services accessibles à tous.

La marque se déploie progressivement dans les services. Le marquage des nouveaux véhicules en est un excellent support.



## CHIFFRES CLÉS

### CENTRES DE SOINS INFIRMIERS



3

établissements



24 441

visites assurées  
en 2024



314

nouveaux patients  
en 2024

### SERVICES DE SOINS INFIRMIERS À DOMICILE



8

établissements



413

nouveaux patients



77,5%

de taux d'occupation

### ÉQUIPES SPÉCIALISÉES ALZHEIMER



2

équipes  
spécialisées



1 518

séances  
en 2024



23

places  
en 2023

# PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

## LES RÉSIDENCES ACCUEIL



**La résidence Luce**  
propose 25 logements individuels de type F2 non meublés.



**La résidence Séraphine**  
propose 17 logements individuels de type F1 non meublés.

La Résidence Accueil est un lieu de vie pour les personnes isolées en situation de handicap psychique stabilisé.

La Résidence Accueil se caractérise par 3 aspects essentiels :

- Des logements privatifs avec la présence d'hôte ;
- L'accompagnement à la vie sociale ;
- Le soutien de services sociaux, médico-sociaux et sanitaires.

Elle s'inscrit dans le champ du logement social. Ainsi, les locataires bénéficient à la fois d'un logement individuel et de passerelles « à la carte » avec des

structures d'accompagnement (GEM, SAVS, SAMSAH...).

L'animation proposée par des professionnels et l'incitation à exercer des activités extérieures permettent de rompre l'isolement.

Les logements sont tous équipés d'une kitchenette, permettant à chaque occupant d'avoir une vie privée et d'être autonome. Bien sûr, tous les résidents ont accès aux espaces communs, permettant une vie semi-collective avec notamment le partage de repas et des activités communes.

Les hôtes sont présents tous les jours, accompagnent les résidents dans l'organisation quotidienne et

animent des temps collectifs. Ils échangent avec les partenaires afin de faciliter l'inclusion des résidents au sein de la Cité et sont en lien avec le milieu soignant et les familles.

Si besoin, les résidents bénéficient d'un accompagnement à la vie sociale et du soutien de services sociaux, médico-sociaux et sanitaires. Le loyer et les charges du logement sont dus par le résident, il est donc possible de bénéficier de l'APL. La présence des professionnels et une partie de l'animation sont financées par une subvention de l'Etat. Les hôtes sont présents 7j/7 selon un planning défini.



## FAITS MARQUANTS *(de la résidence Luce)*

### Le café bavard

Institué en 2024, le café bavard est devenu un incontournable de la vie collective de la résidence. Ce rendez-vous hebdomadaire se déroule au sein de l'espace collectif, offrant aux personnes l'occasion de partager un moment convivial autour d'une boisson. Il ne nécessite pas d'inscription préalable et permet aux résidents de la Résidence accueil et du SMAD d'échanger librement sur divers sujets, sans jugement, favorisant ainsi la réflexion collective et la création de liens sociaux pour lutter contre l'isolement.

En moyenne, cinq résidents de la Résidence Luce y participent de manière régulière et deux résidents du SMAD, de manière occasionnelle.

### La fête des voisins

La fête des voisins est une initiative mise en place en 2022 au sein de la Résidence Luce visant à renforcer les liens sociaux et à favoriser l'inclusion des résidents dans le quartier.

Cet événement convivial offre une opportunité aux résidents de partager des moments agréables avec leurs voisins, de créer des liens de solidarité et de célébrer la diversité au sein de la résidence. En favorisant les interactions sociales et en promouvant un esprit de convivialité, la fête des voisins contribue à créer un environnement chaleureux et accueillant pour tous les habitants de la résidence Luce, du SMAD et du quartier.

Un atelier cuisine ainsi qu'un atelier décoration ont été organisés en amont afin de préparer l'événement.

Cette année, trois voisins du quartier ont participé à l'événement et nous avons pu compter sur la présence de quatorze résidents de la résidence accueil et de deux bénéficiaires du SMAD.



## FOCUS

### Les portes ouvertes de la résidence accueil LUCE

L'organisation d'une journée porte ouverte à la Résidence Luce dans le cadre de la semaine des pensions de famille représente une initiative singulière.

Cet événement de communication, dédié aux usagers et aux professionnels du secteur vise à promouvoir les dispositifs tels que la résidence accueil. Au sens plus large, elle permet de mettre en lumière le travail des équipes et de lutter contre la stigmatisation des personnes en situation de handicap psychique.

Cette journée est également l'occasion de donner de la visibilité aux activités de la résidence, de sensibiliser les candidats potentiels ainsi que les professionnels du domaine médico-social sur les offres de logement et les services disponibles.

Les visiteurs ont ainsi eu l'opportunité de visiter la résidence, de découvrir ses installations et d'échanger avec les résidents.

La participation de cinq résidents à cet événement témoigne de leur implication à la démarche d'ouverture de la résidence.

En outre, nous avons noté la participation d'une vingtaine de partenaires du secteur médico-social.

## ➤ FAITS MARQUANTS (de la résidence Séraphine)

### Participation au Seine Marathon

Afin de promouvoir l'activité physique au sein de la résidence, les habitants ont pu participer en septembre 2024 à l'événement Seine Marathon 5 km Marche organisé par la Ville de Rouen.

Dès le mois de juin 2024, des séances d'entraînements à la marche ont été organisées en forêt ou sur les quais de Seine à raison d'une fois par semaine.

Un projet qui a mobilisé 6 habitants sur l'événement. Mais d'autres se sont associés aux temps de préparation.

### Des rencontres intergénérationnelles avec l'EHPAD Jean Ferrat

À la suite d'une rencontre avec l'équipe de l'EHPAD Jean Ferrat de Canteleu, depuis septembre 2024, à raison d'une rencontre par mois, chaque structure alterne entre un repas organisé et préparé par les habitants de la résidence Séraphine et une après-midi jeux de société à l'EHPAD.

L'occasion de rompre l'isolement par la transmission de savoirs et d'expériences entre les générations mais également de favoriser le sentiment de citoyenneté et de solidarité auprès des habitants de Séraphine.



RENCONTRES À L'EHPAD JEAN FERRAT



## FOCUS

### Le congrès Réhab 2024

Le 6 juin 2024 dans le cadre du congrès Réhab organisé par Santé Mentale France, Margot, habitante de la résidence, a pu faire entendre sa voix (et à travers elle celles des autres habitants) lors d'une table ronde intitulée « habitat et santé mentale ». L'occasion pour Margot de témoigner sur sa propre expérience mais aussi sur un dispositif qui favorise le rétablissement, le pouvoir d'agir et l'inclusion dans la société.



## CHIFFRES CLÉS

### LES RÉSIDENCES ACCUEIL



1

établissement



100%

de taux  
d'occupation

(99,3% en 2023)



38

résidents



39 ans

d'âge moyen



2

entrées



2

sorties

## LE CENTRE D'ACTIVITÉS ET D'HÉBERGEMENT (CAH)

**Le CAH Oxygène est un établissement médico-social ouvert depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2009 qui accueille des personnes en situation de handicap psychique stabilisé et dont l'état de santé ne relève plus d'une hospitalisation. C'est un lieu de vie sécurisé qui propose des accueils permanents et temporaires.**

**Son objectif est avant tout d'accompagner les personnes accueillies à développer leur autonomie dans les compétences domestiques et sociales du quotidien, au sein d'un logement personnel, autonome ou supervisé.**

Les différentes missions menées par les équipes du CAH sont :

- Reconnaître et rendre possible l'autodétermination des personnes (agir et penser par soi-même) ;
- Renforcer et stimuler le rôle de citoyen et favoriser la reconnaissance sociale ;
- Lutter contre l'isolement ;
- Faciliter la vie en logement ;
- Soutenir et développer les habiletés sociales ;
- Prévenir les ruptures et accompagner les changements ;
- Ajuster l'accompagnement à l'évolution des pathologies ;
- Garantir l'accès aux soins et au bien-être psychique.

Ce travail est réalisé avec l'aide des partenaires sanitaires, sociaux, médico-sociaux, tutélaires et culturels.

**Pour réaliser ses missions, le CAH dispose de 2 services :**

- Un Foyer de Vie composé d'un service hébergement pouvant accueillir 37 personnes dont 2 en accueil temporaire, et un service accueil de jour de 42 places (37 internes et 5 ETP de personnes semi-internes) ;
- Un Foyer d'Hébergement qui dispose de 11 places réservées à des travailleurs d'ESAT.



### FOCUS

#### ADOPTION DE KENZO

En 2024, l'établissement a accueilli un nouveau pensionnaire un poil original !

Pour donner suite à une demande des habitants, le Conseil de Vie Sociale a validé l'adoption d'un chat que quelques habitants sont allés choisir dans une association. Aussitôt adopté, aussitôt baptisé : le choix du prénom de notre nouveau compagnon, Kenzo, a été soumis au vote du plus grand nombre et quelques volontaires ont été nommés référents.

Il fait depuis le bonheur des habitants et des salariés, mais un peu moins celui des rongeurs du quartier...



## FAITS MARQUANTS

### Les 15 ans du CAH Oxygène

La traditionnelle fête de l'été de l'établissement, qui s'est déroulée cette année le 4 juillet, fut l'occasion de célébrer le 15<sup>e</sup> anniversaire du CAH Oxygène. 142 personnes ont participé à cet événement, en présence d'Isabelle Wuillème, présidente de VYV<sup>3</sup> Normandie et de Marjolaine Collet-Vételé, directrice du Pôle Accompagnement.

Parmi eux, M. Batard-Legendre, maire d'Ifs et M. Blais, pilote de la Communauté 360, nous ont fait l'honneur de leur présence. Les habitants, les familles, les salariés et nos partenaires ont pu assister à deux spectacles de chant et pratique instrumentale avant de partager un repas au sein du jardin de l'établissement.

### La rénovation des espaces collectifs

L'année 2024 a également été marquée par un rafraîchissement des espaces collectifs. Les murs des couloirs, cages d'escaliers et du hall ont été repeints, ainsi que les deux pièces de convivialité situées à l'entrée de l'Accueil de Jour. Une partie du mobilier a également été changée dans l'ensemble des espaces collectifs et un réaménagement des espaces a débuté afin de redonner une identité propre à chaque pièce en fonction des activités qui y sont menées.

Un partenariat avec l'Artothèque de Caen nous permet désormais d'accrocher des œuvres d'art choisies par les habitants dans le hall de l'établissement.

### Les Cafés Famille

Afin de renforcer les liens entre le CAH et les proches des personnes accueillies, un nouveau temps d'échanges a été mis en place cette année. Trois Cafés Famille ont eu lieu en 2024, réunissant jusqu'à huit familles par événement. En présence des salariés, de la direction et des habitants, ce temps a pour objectifs à la fois de permettre aux familles de s'exprimer au sujet de l'accompagnement de leurs proches ou du fonctionnement de l'établissement, mais également d'informer les familles sur les actualités du CAH et les méthodes d'accompagnement des professionnels. Des sujets comme la réhabilitation psychosociale, l'autodétermination ou la vie intime, affective et sexuelle ont par exemple été évoqués.

CAH

## CHIFFRES CLÉS

### CENTRE D'ACTIVITÉS ET D'HÉBERGEMENT



**3 services**



**89%**  
de taux d'occupation

### TAUX D'OCCUPATION



**91,2 %**  
pour le foyer de vie



**81,5 %**  
pour le foyer d'hébergement



**89,2 %**  
sur l'accueil de jour

### LES RÉSIDENTS



**59 personnes**  
accueillies au total



**49 ans** d'âge moyen

# LE SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT ET DE SUIVI EN LOGEMENT AUTONOME (SASLA) OXYGÈNE

**Le SASLA a pour vocation de contribuer à la réalisation du projet de vie des personnes en situation de handicap psychique par un accompagnement adapté favorisant le maintien ou la restauration de leurs liens familiaux, sociaux, scolaires, universitaires ou professionnels en facilitant leur accès à l'ensemble des services offerts par la collectivité. À ce titre, les bénéficiaires du SASLA doivent être suffisamment autonomes pour intégrer et occuper un logement individuel dont ils financent les charges locatives. Ils bénéficient d'un accompagnement éducatif renforcé par des professionnels du champ de l'éducatif.**

**L'enquête de satisfaction effectuée auprès des bénéficiaires du SASLA souligne que 100 % des personnes sont satisfaites, voire très satisfaites, de l'accompagnement proposé.**

## FAITS MARQUANTS

### La poursuite de l'amélioration de la qualité du service

La poursuite du travail de mise en conformité avec l'agrément du Conseil Départemental du Calvados a été la priorité de l'année 2024. La poursuite de la distinction du SASLA avec le CAH Oxygène a permis de le rapprocher des services d'accompagnement de la filière personnes en situation de handicap.

L'enjeu a été de développer la formalisation des outils liés à la loi 2002-2 et de travailler sur une culture et des valeurs communes. Ainsi, l'ensemble des projets d'accompagnement personnalisés ont pu être effectués auprès des personnes accompagnées afin de renforcer la traçabilité de l'accompagnement et l'inscrire dans la réglementation SERAFIN-PH.

De plus, une action de clarification des procédures a pu être engagée : mise en place d'une procédure d'admission, d'une procédure PAP, remise à jour du règlement de fonctionnement.

Enfin, l'année 2024 a été marquée par la préparation de l'évaluation externe avec le soutien du service qualité de VYV<sup>3</sup> Normandie. L'évaluation par le cabinet 4AS, dans laquelle personnes accompagnées et professionnels ont été impliqués, a eu lieu en novembre 2024.

### Le développement d'un travail d'une culture de service

Afin de renforcer l'expertise du service, un travail de mutualisation et d'immersion entre le SASLA et le SAVS a été mis en œuvre. Les objectifs ont été :

- Identifier l'organisation du SAVS afin d'améliorer l'organisation et la qualité du service proposé par le SASLA ;
- Renforcer le positionnement professionnel des acteurs du SASLA afin de favoriser l'accompagnement vers l'autonomie des bénéficiaires ;
- S'approprier les outils réglementaires afin de contribuer au travail de mise en conformité.

Ces axes de travail ont permis de développer l'autonomie des professionnels et de souligner la nécessité de développer le travail partenarial et de réseau.

De plus, un groupe de travail entre directions des SASLA du Calvados a été créé.

Les enjeux de ces instances ont été les suivants :

- Amorcer une réflexion autour de l'harmonisation des pratiques entre les services ;
- Volonté de rencontre entre les équipes de professionnels afin de travailler sur des problématiques communes (ouverture des services, travail en réseau...).

## CHIFFRES CLÉS

SASLA



**14** suivis en 2024



**95,5%**  
de taux d'occupation



**51 ans**  
d'âge moyen



# L'ÉTABLISSEMENT ET SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT PAR LE TRAVAIL (ESAT), LA PASSERELLE VERTE

**L'ESAT la Passerelle Verte est ouvert depuis le 23 juin 2005. Son champ d'application est celui du secteur médico-social, avec la particularité du double enjeu que connaît ce type d'établissement, à savoir un rôle d'accompagnement de personnes en situation de handicap psychique et une finalité économique.**

**L'ESAT est composé de 2 sites éloignés de 40 kms. Le premier se trouve à Vaux-sur-Aure avec des activités agricoles et la fabrication de glaces. Le second est basé à Ifs avec les activités espaces verts et conditionnement.**



## LA FABRICATION DE GLACES ARTISANALES

Le chiffre d'affaires de cette activité a augmenté de 28 % en 2024.

L'embauche de trois saisonniers a été faite sur 2024 sur la période d'été et de fin d'année. Les travailleurs ont été intégrés dans l'activité de vente par le biais de la boutique.

Les travailleurs avaient débuté l'activité vente en fin d'année 2023 de manière volontaire. Certains ont pu alors participer à cette nouvelle activité en fonction de leurs souhaits et leurs capacités.

Cela fait 3 années consécutives que le chiffre d'affaires de l'activité glace augmente de manière très significative. L'année 2025 présage une augmentation moins importante sauf si le temps est meilleur sur la période estivale.



## ACTIVITÉS FERME / ÉLEVAGE / TRAITE

Le chiffre d'affaires a baissé de -7 % sur le lait et -23 % sur la vente d'animaux.

La fin d'année 2024 montre une activité importante et des changements dans les modes opératoires sur le site de Vaux-sur-Aure. La SCEA a été vendue.

Nous nous sommes recentrés sur des activités d'élevage, production de lait et transformation du lait par le biais de notre production/vente de glaces. Nous démarrons une petite activité de vente de viande puisque nous avons gardé 7 bœufs. Nous avons aussi diminué le nombre de vaches laitières de 30 % en 2 ans, expliquant la baisse de nos chiffres d'affaires sur la vente de lait et vente d'animaux pour 2024.

L'année 2024 a été portée sur l'autonomisation des travailleurs. C'est un changement important pour eux et sur l'organisation. Cet accompagnement aux changements sera reconduit pour 2025.

Nous avons pu recruter une monitrice-éducatrice sur l'activité agricole. Ses missions sont aussi portées sur l'atelier glace et sur un accompagnement au niveau des logements de la ferme mis à disposition par l'ESAT.



## ACTIVITÉS ESPACES-VERTS

Une année stable avec une légère baisse du CA de 1 %.

L'atelier Espaces Verts est composé de 3 équipes (6 travailleurs et 1 moniteur par équipe).

Les contrats annuels et ponctuels sont majoritairement des contrats avec des entreprises.

L'atelier Espaces Verts est saturé en activité. Il est souvent nécessaire de décliner les demandes faites par des prospects. À ce jour, nous ne sommes toujours pas en mesure de prendre des chantiers pour des particuliers.

Cette activité physique nécessite une volonté forte de personnes accueillies car c'est un travail manuel et extérieur. Les futurs départs seront à anticiper pour les années à venir afin de pérenniser cette activité. Il est effectivement très difficile d'admettre de nouveaux travailleurs sur cet atelier physique et exigeant.

L'équipe autonome, avec des travailleurs partant en autonomie sur certains chantiers pré-identifiés, a été mise en place sur l'année 2024 et nécessitera une stabilisation sur 2025.

## CONDITIONNEMENT

Il est à noter une baisse du chiffre d'affaires de l'ordre de 13 %.

La demande concernant les marchés en conditionnement et en travail à façon est fluctuante. Les commandes se font essentiellement au fil de l'eau et ne permettent pas d'avoir un prévisionnel clair sur l'année. L'atelier se maintient grâce à la notoriété du travail de qualité de l'ESAT, ce qui permet de récupérer certains marchés.

Cependant, sur 2024, nous avons une très nette baisse d'activités avec les clients imprimeurs, qui sont nos principaux clients. Cette tendance est inquiétante pour les années à venir et nécessite que l'ESAT se questionne sur la transformation/évolution de cet atelier.





# FOCUS

## RETOUR SUR L'ACTION : 1 JOUR ENSEMBLE EN NOVEMBRE À L'ESAT

Dans le cadre de la SEEPH 2024, l'ESAT de la Passerelle Verte a souhaité aller plus loin en proposant aux entreprises et structures du Calvados de venir passer une journée sur les 2 sites (Ifs et Vaux-sur-Aure) de notre ESAT du 12 au 29 novembre 2024.

Il s'agissait de proposer aux entreprises et structures du Calvados de venir passer une journée sur les 2 sites (Ifs et Vaux-sur-Aure). Au maximum, 4 personnes par jour ont pu être accueillies. Elles ont été en binôme avec une ou plusieurs personnes en situation de handicap afin de découvrir leurs compétences.

Les personnes ont été accompagnées par nos travailleurs sur le conditionnement, la fabrication de glaces et la traite. Nous avons pu accueillir des entreprises comme Leroy Merlin, des représentants de la ville d'Ifs et de la préfecture du Calvados, des membres de groupe de formation et qualification comme le Geiq et une agence comme Adéquat (Renault Trucks et Farmaclair).

Le 21 novembre a été une journée particulière :

- 10 travailleurs ont été invités à rencontrer le préfet et assister à son discours d'ouverture du Duoday à l'Hôtel de la préfecture ;
- 4 agents de la préfecture ont été en "Duoday Inversé" dans notre ESAT ;
- 6 travailleurs de l'ESAT ont fait un Duoday en tant qu'agent d'entretien des espaces verts (2), opérateur de saisie, agent de numérisation, employé libre-service et équipier polyvalent en restauration avec Handy-job, Elito, le Conseil départemental du Calvados, Gifi et Mac Donald's. Tous les bilans de cette journée ont été positifs et des stages ont été proposés par la suite.

L'action "1 Jour ensemble en Novembre" a été une belle opportunité de rencontres et d'échanges entre les membres d'établissements et d'entreprises et les travailleurs de l'ESAT. Outre les rires partagés, ils ont aussi pu montrer qu'ils possédaient des connaissances avérées et des compétences diversifiées.



## CHIFFRES CLÉS

ESAT



**4**  
activités



**2,7 M€**  
de CA



**91%**  
de taux d'occupation



**4**  
activités



**85**  
usagers



**15**  
professionnels  
d'encadrement



**43 ans**  
d'âge moyen



**81%**  
de satisfaction globale  
usagers  
(enquête annuelle 2024)

# LE SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT À LA VIE SOCIALE « LE PHARE »

Les Services d'Aide à la Vie Sociale ont pour vocation de contribuer à la réalisation du projet de vie des personnes en situation de handicap par le biais d'un accompagnement personnalisé favorisant le maintien ou la restauration de leurs liens familiaux, sociaux, scolaires, universitaires ou professionnels en facilitant leur accès à l'ensemble des services offerts par la collectivité (cf art 312-1 CASF). Le SAVS le Phare est, à ce titre, doté d'un agrément du Conseil Départemental du Calvados de 50 places.

L'aide aux démarches administratives, l'insertion sociale, l'accès aux soins sont identifiés comme les objectifs principaux d'accompagnement par les bénéficiaires.

## FAITS MARQUANTS

### La poursuite du travail autour de l'amélioration du service : retour sur l'évaluation externe

Les résultats de l'évaluation de la qualité des prestations délivrées réalisée au sein du SAVS Le Phare en juin 2024 et finalisée le 25 juin 2024 ont permis d'identifier les points suivants :

- 4 critères impératifs ne satisfont pas au référentiel d'évaluation et ont pu faire l'objet d'un plan d'action immédiat. Les actions mises en œuvre s'échelonnent jusqu'en mars 2025 ;
- L'évaluation a permis d'identifier un établissement qui met l'accent sur le respect des personnes accompagnées, leurs besoins et attentes ;
- Une équipe de professionnels impliqués et mobilisés ;
- Une nouvelle dynamique impulsée par la direction ;
- Une démarche qualité bien engagée avec un plan de gestion de crise actualisé qui devra être poursuivi.

### Des axes forts sont relevés

- Un accompagnement bienveillant des adultes en situation de handicap, respectant l'expression de la personne, sa dignité, son intimité, une équipe sensibilisée ;
- Une personne accompagnée associée aux règles de vie collective avec ses choix et opinions pris en compte ;
- L'adaptation des accompagnements aux besoins, aux rythmes de vie et aux souhaits des personnes ;
- Un projet d'accompagnement coconstruit également avec l'entourage, le projet est réévalué à chaque fois que nécessaire et au minimum une fois par an ;
- Les professionnels évaluent régulièrement les besoins de la personne accompagnée pour favoriser ou préserver son autonomie ;
- Un accent est mis sur le repérage précoce des risques de perte d'autonomie ;
- La mobilisation d'un travail en partenariat et un recours à l'expertise qui permet de diversifier et enrichir les réponses d'offre d'accompagnement ;
- Des activités diversifiées ;
- Une démarche d'amélioration continue de la qualité déjà engagée et une politique de gestion du risque évaluée régulièrement.

## FAITS MARQUANTS

### Organisation de la démarche d'amélioration continue de la qualité

Durant l'année 2024, la démarche d'amélioration continue de la qualité s'est poursuivie de manière intensive avec le passage de l'évaluation externe.

En dehors de ce temps fort, la démarche s'organise de la façon suivante :

- Présentation de la démarche par le service qualité à l'ensemble des professionnels du service (direction, référents accompagnement, assistante) ;
- Mise en place du COPIL qualité (membres : direction, l'ensemble des professionnels du SAVS, 1 représentant des usagers) ;
- Mise en place du CAR depuis le début 2024 (temps de travail mensuel entre la direction et les professionnels).



## FOCUS

### LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE ANNUELLE DE SATISFACTION

On note une participation stable avec un taux de retour à 66 %. 97 % des bénéficiaires sont très satisfaits à satisfaits des services proposés par le SAVS. Les résultats de l'enquête sont très satisfaisants. Ces résultats sont mis à disposition à l'accueil. Ils ont été également présentés à la dernière réunion de concertation des usagers.

SAVS

## CHIFFRES CLÉS



**65** personnes suivies en 2024  
(66 en 2023)



**14** entrées



**15** sorties



**39** ans d'âge moyen

# LE FOYER D'ACCUEIL MÉDICALISÉ TERANGA (FAM)

**Le Foyer d'accueil médicalisé TERANGA (qui signifie « hospitalité » en wolof), situé au cœur de l'écoquartier de Verson depuis 2016, est un établissement médico-social accueillant 32 adultes avec Trouble du Spectre de l'Autisme.**

**Le FAM dispose d'un agrément de 32 places. Cette structure médico-sociale médicalisée est financée par le conseil départemental et l'agence régionale de santé.**

**Au sein de cette structure, plus de 50 professionnels et 18 métiers accompagnent les habitants autour de leur bien-être, épanouissement, et la prise en compte de leur besoin singulier 24H/24 et 365 jours par an.**

## L'ANNÉE 2024 A ÉTÉ MARQUÉE PAR LA RÉALISATION DE DIFFÉRENTS PROJETS TANT SUR LE PLAN DE L'ACCOMPAGNEMENT (SÉJOUR ET RÉFLEXION ÉTHIQUE), L'OUVERTURE VERS L'EXTÉRIEUR QUE SUR LA DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE ET MANAGÉRIALE DU RAYONNEMENT DU FAM.

### Séjours des habitants du FAM

Pour la troisième fois depuis l'ouverture du FAM (2016), des habitants du FAM sont partis en séjour, accompagnés par les professionnels.

Les habitants de la maison orange ont réalisé, en septembre 2024, un séjour dans le village de vacances « Les Sables d'Or », à Gouville, dans la Manche (50) avec, au programme, du char à voile, des randonnées et des visites du patrimoine.

Ce transfert a permis un accompagnement différencié du quotidien soutenant la démarche socialisante, et les capacités d'autonomie des habitants. Cette expérience a mis en avant les ressources adaptatives des habitants et a renforcé le lien entre les résidents et l'équipe des professionnels.

### Développement de projets autour du soin

En 2024, l'équipe du FAM poursuit le développement de projets autour du soin.

Ainsi, un projet de médiation animale a été mis en place entre mars et mai 2024, en collaboration avec L'interméd'Animal, au profit de 7 résidents. Les objectifs poursuivis étaient de développer la motricité fine et globale, de prendre en compte les particularités sensorielles des résidents, de soutenir la communication des résidents et de favoriser les interactions sociales entre eux.

Le projet Snoezelen, consistant à proposer aux résidents des activités d'exploration sensorielle et de détente, dans un espace spécialement aménagé, est en cours de développement. Piloté par la psychologue et la psychomotricienne, l'aménagement de la salle a débuté fin 2024 et le projet verra le jour en 2025.

Des repas thérapeutiques hebdomadaires ont été mis en place au sein de chaque maison. Ces repas sont confectionnés avec l'aide des résidents et sont partagés avec l'ensemble des résidents et des professionnels présents.

### Soutien à la réflexion éthique

Un comité de réflexion éthique a été mis en place et s'est réuni à plusieurs reprises au cours de l'année 2024.

En outre, en partenariat avec le Centre Ressource Autisme Normand, leur intervenant pivot est intervenu à plusieurs reprises auprès des équipes, en lien avec la psychologue du FAM, afin de permettre aux professionnels de disposer d'un temps et d'un espace de réflexion sur leurs rôles et leurs pratiques professionnelles, ce en complémentarité des séances d'Analyse de la Pratique Professionnelle (ADPP) et des réunions pluridisciplinaires hebdomadaires.



## ➤ FAITS MARQUANTS

- Une nouvelle Directrice, Aline Gibert-Beauruel, a pris ses fonctions le 30 septembre 2024, avec l'ambition de maintenir la stabilité retrouvée concernant la dynamique institutionnelle, de soutenir l'enrichissement des pratiques professionnelles au profit de la qualité des accompagnements des résidents, de soutenir les familles dans la mise en œuvre de l'accompagnement, d'organiser la structuration du FAM dans sa dynamique inclusive et sa culture de la bientraitance.
- Sous l'impulsion de l'éducateur sportif et avec l'appui des professionnels du FAM, les médiations sportives se sont développées considérablement avec la mise en place de médiations autour du basket, de l'escalade, du tennis, du judo, de la danse, de la piscine, de l'équitation au sein de l'environnement sportif du territoire, favorisant une dynamique inclusive et une meilleure santé.
- Des actions de sensibilisation sur l'autisme ont été soutenues, avec la participation du FAM à la conférence « Changeons notre regard sur l'autisme » organisée par Harmonie Mutuelle le 11 octobre 2024, au Pathé Rives de l'Orne, ainsi qu'à la journée mondiale de sensibilisation à l'autisme, le 2 avril 2024, avec l'organisation d'une session de zumba adaptée avec les résidents et professionnels du FAM et de deux expositions photo réalisées par des membres de famille de résidents du FAM Teranga (celle de la photographe Lucie Hodiesne d'Arras, sœur d'Antoine, et celle de la plasticienne Agnès Alosko, mère d'un résident) ou encore, au travers d'une sensibilisation au TSA au sein de l'école Sainte Bernadette, en janvier 2024.
- Le FAM a présenté un projet d'extension mineure, visant la modification de notre agrément avec la transformation de deux places d'accueil temporaire en accueil permanent et la création de nouvelles places d'accueil de jour. Le projet reste en attente de la décision du Conseil Départemental et de l'Agence Régionale de Santé.



## FOCUS

### LA PARTICIPATION DU FAM À LA SENSIBILISATION À L'AUTISME

Le vendredi 11 octobre 2024, le FAM a participé à l'Agora mutualiste « Changeons notre regard sur l'autisme », une conférence-débat organisée par Harmonie Mutuelle, au Pathé Rives de l'Orne à Caen.

Des professionnels du CRA, du FAM et des familles et fratries sont venus échanger et débattre de la problématique suivante : Comment accompagner de manière inclusive, au sein d'une institution médicalisée, des personnes présentant des troubles du spectre autistique ? Ont été abordés les différentes manières de communiquer (Communication Alternative Augmentée), la gestion des comportements problèmes et l'accès au sport et à la culture.

## CHIFFRES CLÉS

FAM



1

établissement



87,3%

de taux d'occupation

(86,5% en 2023)



34 ans

d'âge moyen



28

accueils permanents



2

accueils temporaires



2

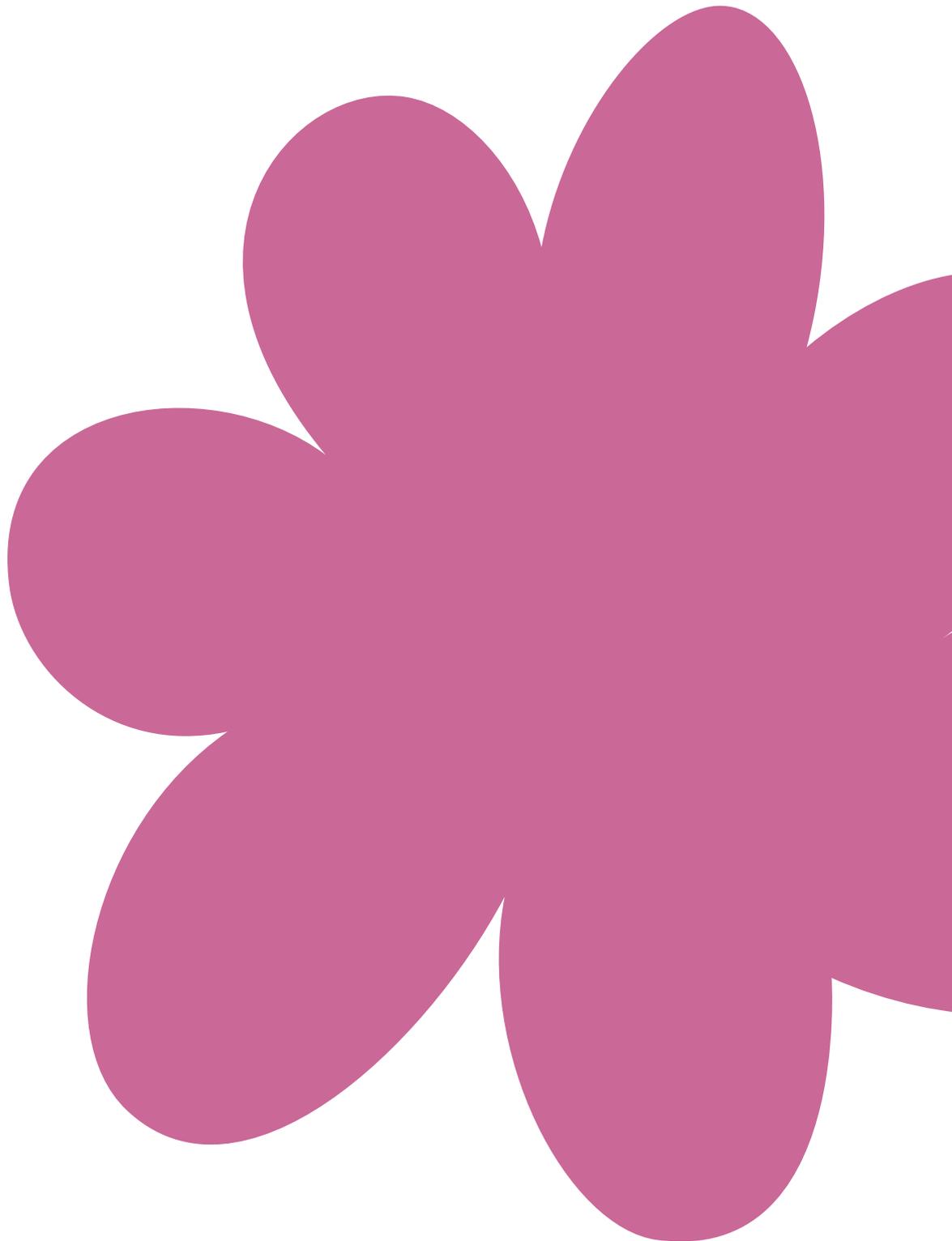
accueils de jour



63%

de satisfaction globale

(enquête annuelle 2024)



## LES SERVICES MUTUALISÉS D'AIDE À DOMICILE LUCE ET TI'HAMEAU

**C'est un service d'auxiliaires de vie, présents 24h/24, répondant aux appels ponctuels des bénéficiaires, des personnes en situation de handicap moteur, attributaires de la Prestation de Compensation du Handicap (PCH).**

**La MDPH accorde 3h de surveillance par jour en plus des heures de PCH « ordinaires ». Le principe est de mutualiser les heures pour permettre une présence 24h/24.**

**Les appartements sont précâblés en domotique. Cela permet aux bénéficiaires une installation d'équipement personnalisé, permettant un appel vers les auxiliaires de vie et, si c'est le choix, un contrôle d'environnement.**

**Les personnes vivent en toute autonomie dans leur appartement avec des aides directes pour assurer tous les actes de la vie quotidienne. Elles sont pour la plupart accompagnées également par un SAMSAH, une association comme l'AFM ou le Réseau SEP Normandie par exemple. Pour certains, ils bénéficient d'un SSIAD ou d'une HAD.**

**VYV<sup>3</sup> Normandie gère 2 SMAD :**

- L'un situé au sein de la résidence LUCE au 47 rue des Frères Lumière à Caen, proposant 5 appartements ;
- Le second, à Ti'Hameau, au 4-6 boulevard Victor Hugo, à Iffs, proposant 8 appartements.

L'objectif institutionnel du SMAD est d'offrir les conditions propices à l'épanouissement des personnes en situation de handicap en favorisant leur indépendance.

L'idée est de vivre en toute autonomie malgré les handicaps. Pour cela, la personne organise sa vie comme elle l'entend. Les conditions du logement sont des conditions ordinaires. Les appartements sont éligibles aux APL.

Les besoins de la personne ont été évalués en amont. La coordinatrice a rencontré les personnes demandeuses autant de fois que nécessaire. La plupart des personnes sont accompagnées par un SAMSAH. La coordinatrice rencontre les professionnels accompagnants comme l'assistante sociale, l'ergothérapeute. Il est indispensable de connaître les besoins et les demandes de la personne bientôt accueillie pour y répondre le mieux possible.

La philosophie du SMAD étant d'offrir les conditions favorables à l'indépendance de ses bénéficiaires, ceux-ci ont la liberté de recourir au prestataire de leur choix pour leurs besoins quotidiens, afin d'adapter et de personnaliser leurs soins et accompagnement.



## FAITS MARQUANTS

Le SMAD Ti'Hameau a accueilli cette année 2024 un nouveau bénéficiaire. Le SMAD LUCE a quant à lui connu une sortie en décembre 2024.

La 2<sup>e</sup> partie d'année 2024 a essentiellement été marquée par le travail engagé par VYV<sup>3</sup> Normandie pour identifier un nouveau prestataire pour l'accompagnement afin de prendre le relais d'Auxilife, partenaire qui ne donnait plus satisfaction. En lien avec le Conseil Départemental du Calvados mais aussi l'Agence Régionale de Santé, Amaelles 14, ex UNA du Calvados, a été retenue. Le partenariat a débuté de façon réussie le 1<sup>er</sup> janvier 2025.

### Enquête annuelle de satisfaction

- 75% de satisfaction globale ;
- 75% de satisfaction sur la propreté des locaux et coordination avec les services ;
- 67% de satisfaction sur l'amabilité, la bienveillance et l'écoute des professionnels.

## CHIFFRES CLÉS

SMAD



**2**  
établissements



**13**  
logements



**13**  
bénéficiaires



**49,5 ans**  
d'âge moyen

# ENFANCE ET FAMILLE

## LES MULTI-ACCUEILS

**Nous gérons, par délégation de service public, 4 multi-accueils de 20 places (à Maltot, Evrecy, à Trun et un nouveau à Pont l'Evêque) et 1 multi-accueil de 40 places (à Bretteville sur Odon).**

**« Les enfants d'aujourd'hui, feront la société de demain » telle est la philosophie de notre projet éducatif. Ainsi, notre objectif principal est l'épanouissement des enfants. Pour ce faire, nous axons notre projet sur les 4 points suivants :**

- **Un multi-accueil où il fait bon vivre ;**
- **Un multi-accueil ancré dans le territoire ;**
- **La prévention au sein du multi-accueil ;**
- **L'accompagnement et le soutien à la parentalité.**

**Les directrices de nos multi-accueils sont éducatrices de jeunes enfants, et les équipes sont composées d'éducatrices de jeunes enfants, d'auxiliaires de puériculture, d'assistantes petite enfance, d'un médecin pédiatre et d'une psychologue.**

Cette année, l'activité des multi-accueils reste globalement stable par rapport à 2023, bien que le taux d'occupation enregistre une légère baisse de 0,7 point (70,3 % en 2024 contre 71 % en 2023). Cette diminution s'explique par plusieurs désistements de familles. En effet, avec la multiplication des micro-crèches, certaines familles ont obtenu des places dans plusieurs structures et ont finalement renoncé à la nôtre. Malheureusement, ces désistements nous ont été communiqués début septembre, trop tard pour proposer ces places à d'autres familles, qui avaient déjà trouvé une solution d'accueil alternative.

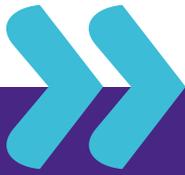
### ➤ FAITS MARQUANTS

En 2024, le bonus attractivité a été mis en place par la CNAF, afin de soutenir les rémunérations des professionnels travaillant en crèche. Ce dispositif a été instauré afin de répondre aux difficultés croissantes de recrutement et de fidélisation du personnel. Face à une pénurie de professionnels qualifiés et à une rémunération souvent jugée peu attractive, ce bonus vise à encourager les gestionnaires de crèches à revaloriser les salaires. L'objectif est d'améliorer l'attractivité du métier, de réduire le turnover et

d'assurer une meilleure continuité éducative pour les enfants accueillis.

Notre convention collective nationale de la Mutualité, de la branche ANEM (IDCC 2128) applique l'accord du 11 juin 2024.

VYV<sup>3</sup> Normandie a décidé de mettre en place le bonus attractivité pour les salariés en CDI et en CDD, sans attendre le versement des subventions CAF. Les modalités de financement de ce bonus impliquent un reste à charge pour VYV<sup>3</sup> Normandie.



## FOCUS

### LES JOURNÉES PÉDAGOGIQUES

Comme tous les ans, nos multi-accueils ferment deux jours pendant les vacances scolaires de la Toussaint, et toutes les équipes se réunissent afin d'échanger sur les pratiques, travailler sur les projets d'établissements.

Cette année, pour la première journée, nous avons fait le choix d'inviter les Responsables de nos RPE. Nous avons convié Madame Chloé Thyrion, Docteure en Neurosciences, conférencière et formatrice, pour une journée sur le thème « Motricité et exploration libre, L'éclairage des neurosciences »

En effet, les neurosciences nous montrent que la petite enfance est primordiale pour tout le reste de la vie. Le cerveau du jeune enfant est extrêmement malléable : entre la naissance et 5 ans, 700 à 1000 nouvelles connexions se créent à chaque seconde. Ainsi, chaque image, chaque interaction, chaque événement modifie le cerveau en profondeur et d'autant plus que l'enfant est petit. Au moment où le cerveau a besoin de cette multiplication de connexions pour se structurer, l'enfant a un besoin intense d'exploration. C'est pour cette raison que l'exploration libre est fondamentale.

La deuxième journée était découpée en deux temps. Le matin, les équipes ont travaillé sur le projet éducatif, sous forme d'ateliers animés par les directrices des multi-accueils et la responsable de la filière Enfance Famille. Après un déjeuner au restaurant, l'après-midi était dédié au team-building.

## CHIFFRES CLÉS

### LES MULTI-ACCUEILS



5

établissements



70,3%

de taux d'occupation



168

enfants accueillis



208 098

heures facturées

# LES RELAIS PETITE ENFANCE

Nous gérons, par convention ou par délégation de service public, 10 Relais Petite Enfance.

Les RPE sont animés par des professionnelles diplômées éducatrices de jeunes enfants ou conseillères en économie sociale et familiale.

Les RPE fonctionnent comme un guichet unique. Cela consiste à regrouper en un seul lieu toutes les informations et démarches nécessaires concernant l'accueil des jeunes enfants afin de simplifier les démarches administratives et d'orienter les familles vers les structures d'accueil adaptées à leurs besoins

Les RPE fournissent aux familles des informations claires et complètes sur les différents modes de garde disponibles sur le territoire (assistantes maternelles, crèches, jardins d'enfants, etc.), ainsi que sur les critères d'admission, les horaires, les tarifs, etc.



## FOCUS

Selon les projections de la Fédération des Particuliers Employeurs de France (FEPEM), environ 50 % des assistants maternels actuels partiront à la retraite d'ici 2030.

Cette situation est préoccupante, car l'accueil individuel représente une part significative de l'offre d'accueil pour les jeunes enfants en France. Sans mesures pour attirer de nouveaux professionnels dans ce secteur, une pénurie de places d'accueil pourrait survenir dans les années à venir.

Il est donc essentiel de renforcer l'attractivité du métier d'assistant maternel et de fidéliser les professionnels actuellement en exercice afin d'assurer le renouvellement des effectifs et maintenir une capacité d'accueil suffisante pour les jeunes enfants.

## CHIFFRES CLÉS

### LES RELAIS PETITE ENFANCE



10

établissements



769

assistantes maternelles

(1 439 familles accompagnées)



695

enfants accueillis

## FAITS MARQUANTS

Afin de promouvoir le métier d'Assistants Maternels, les responsables de nos RPE ont souhaité organiser un événement dédié à la valorisation de cette profession. Ainsi, elles ont collaboré avec un photographe professionnel pour réaliser un reportage photo, au domicile des Assistants Maternels, ou lors d'activités avec les RPE. Le photographe a ainsi capturé le quotidien et l'engagement des assistants maternels, afin de mettre en lumière l'importance de leur rôle dans l'accompagnement des jeunes enfants et des familles.

Nous avons souhaité une exposition qui soit itinérante afin de la faire circuler sur tout le département, au sein des RPE, des mairies et autres. Ainsi, il s'agit de 16 kakémonsos d'une hauteur de 2 mètres sur 80 cm de large.

Voici le texte que nous avons rédigé avec les responsables de RPE, qui figure sur le kakémono de présentation:

*« L'exposition que vous découvrez aujourd'hui met en lumière un métier souvent méconnu, pourtant essentiel au développement et à l'épanouissement des tout-petits : celui d'assistant maternel. À travers ces photographies, nous souhaitons valoriser celles et ceux qui, avec patience, bienveillance et engagement, accompagnent quotidiennement les enfants dans leurs premiers apprentissages et découvertes.*

*L'assistant maternel est un acteur clé de la petite enfance. Il contribue à l'éveil, à l'autonomie et au bien-être de chaque enfant qu'il accueille. Cette exposition révèle l'importance de son rôle et l'impact précieux qu'il a sur les enfants, les familles et la société.*

*Que ce soit par des moments de tendresse, de jeux ou d'apprentissage, l'assistant maternel participe à la construction des bases affectives et éducatives des enfants. À chaque moment du quotidien, l'assistant maternel offre un environnement sécurisant et stimulant, propice à leur développement. »*

Le vernissage a eu lieu le vendredi 22 novembre, dans le cadre de la semaine départementale du métier d'Assistant Maternel organisée par le Schéma Départemental des Services aux Familles, au sein du centre socio-culturel de Bretteville sur Odon. Nous avons accueilli environ 70 personnes, Assistants maternels, enfants et parents, des élus territoriaux, la CAF, la PMI, et notre Présidente Isabelle Wuillème.

L'exposition a été transportée dès le lendemain, le samedi 23 novembre, au sein de l'Hôtel de Ville de Caen. En effet, pour clore cette Semaine départementale, une matinée rencontre a été organisée avec différents partenaires, des responsables de Relais Petite Enfance, des assistants maternels, le Service d'Accueil Familial (crèche familiale) et les partenaires (PMI du Département du Calvados, CAF, France emploi domicile). Des événements ont été proposés (spectacle, comptine, film...) afin de renseigner le public sur le métier d'assistant maternel et sur le rôle de parent employeur.





# Nos collaborateurs

vyv<sup>3</sup>

Normandie



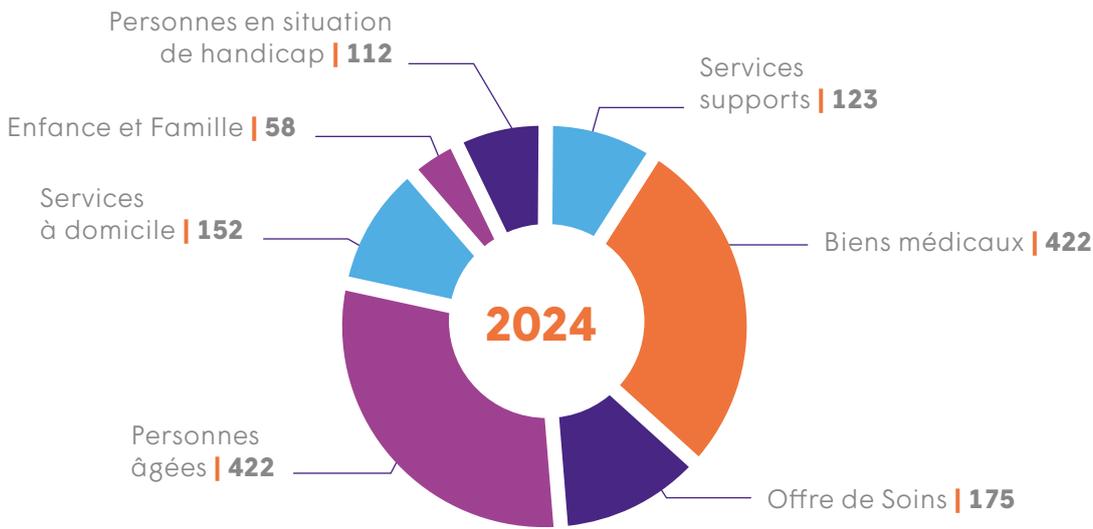
## Les chiffres clés

**426**  
embauches en 2024

**212**  
CDI

**214**  
CDD

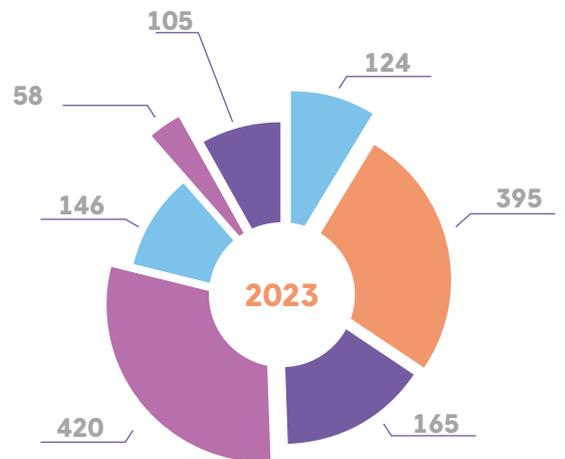
  
**1464**  
collaborateurs



Répartition du nombre de salariés par pôle/secteur

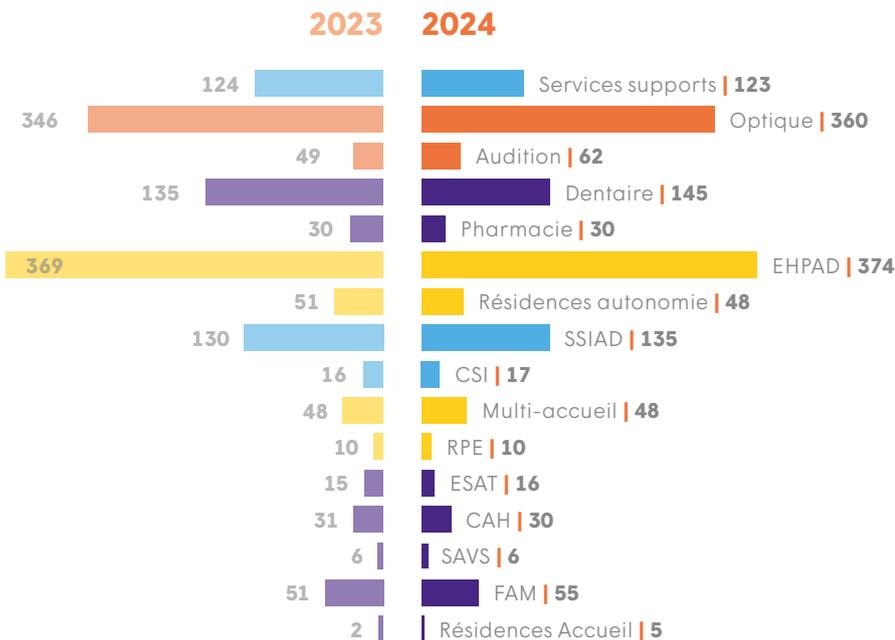
**71 114 380€**  
de masse salariale

69 202 026€  
de masse salariale en 2023





### Répartition du nombre de collaborateurs par type d'activité



### Moyenne du temps de travail par mois en 2024



# DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Rattachée à la Direction Générale, la Direction des Ressources Humaines (DRH) est chargée de co-construire avec les différentes filières métiers, services support et représentants du personnel, la politique Ressources Humaines de l'entreprise et d'en assurer l'accompagnement et le suivi auprès de la ligne managériale pour in fine servir l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

## Le pôle administratif RH / Paie / Données sociales

Ce pôle accomplit la gestion administrative RH ainsi que la gestion des temps de travail afin d'assurer la réalisation des paies, d'établir le déclaratif légal et l'extraction des données sociales associées. C'est également ce pôle qui pilote les dispositifs sociaux : mutuelle, prévoyance, aide au logement, PERCO, PEE...

Ce pôle est organisé en trois plateformes, deux dédiées aux activités de production et de conseil de proximité et une plateforme expertise qui appuie, sécurise et coordonne les activités de paie et Administration RH. Les équipes de ces plateformes sont en relation permanente avec les managers afin de les conseiller et de les accompagner sur toute question de gestion administrative, gestion des temps ou de la paie et ainsi leur permettre d'apporter les réponses adéquates à leurs collaborateurs.

### ➤ FAITS MARQUANTS

#### La réorganisation du service GA-RH-Paie en 3 plateformes RH

Deux plateformes RH de production qui sont garantes de l'établissement de la paie de leur périmètre ainsi que de la gestion administrative des collaborateurs des établissements concernés. Elles accompagnent au quotidien les managers dans tous les sujets RH relevant de la gestion administrative, des temps et de la paie. Pour ce faire, chaque établissement dispose d'un gestionnaire RH référent qui lui est dédié.

Une plateforme Expertise, qui coordonne les activités de gestion administrative et paie des plateformes de production, et en assure le support technique. Elle est aussi garante des outils SIRH, de l'établissement des déclarations et données sociales ainsi que le suivi des contrats liés aux avantages sociaux.

#### L'accompagnement des managers dans la mise en œuvre du nouvel accord relatif à l'aménagement du temps de travail signé le 11 juillet 2023 :

- Mise en place de points hebdomadaires RH avec chaque établissement ;
- Suivi régulier des questions liées à l'accord mais aussi à l'outil Octime (création de plus de 1000 plannings) ;
- Établissement partagé d'un bilan d'application.

#### Les autres faits marquants

- Négociation d'un avenant à l'OTT permettant d'ajuster les règles au plus près des besoins des activités suite au bilan réalisé avec les managers ;
- Mise en place du bulletin de paie dématérialisé ;
- Développement des webinaires RH : Action Logement, épargne salariale avec Natixis.

CHIFFRES CLÉS

**26 665**  
paies (CDD et CDI)

26 801 en 2023

# Le pôle développement des ressources humaines

Ce pôle a pour vocation de participer, avec le manager, au recrutement et à l'accompagnement des parcours professionnels des collaborateurs de l'entreprise. Il est composé d'une équipe dédiée aux recrutements ainsi que d'une équipe développement RH intégrant le Centre de Formation

Interne, chargée de la définition et de la mise en place du Plan de développement des Compétences (ex-plan de formation) mais également de tout dispositif permettant d'anticiper les besoins de VYV<sup>3</sup> Normandie et d'accompagner le parcours professionnel de chaque collaborateur.



## FAITS MARQUANTS

### Lancement de webinaires sur le parcours professionnel

L'année 2024 a vu la création de webinaires dédiés aux parcours professionnels et aux dispositifs d'accompagnement des salariés. Cette nouvelle modalité d'échange vise à informer et à sensibiliser nos collaborateurs sur les outils à leur disposition pour devenir pleinement acteurs de leur développement professionnel.

Le premier webinar, consacré au Compte Personnel de Formation (CPF), a rencontré un vif intérêt. Il a permis aux participants de mieux comprendre les modalités de ce dispositif et les opportunités qu'il offre pour enrichir leurs compétences et évoluer dans leur parcours.

Cette initiative s'inscrit dans une démarche plus large visant à renforcer l'autonomie et l'engagement des salariés dans la gestion de leur carrière, tout en répondant à leurs besoins d'information de manière flexible et accessible.

### Mise en place des entretiens de reprise après longue absence

Conformément à nos engagements inscrits dans l'accord GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels), nous avons déployé l'entretien de reprise. Ce dispositif clé vise à accompagner nos collaborateurs dans leur retour après une absence de plus de quatre mois, quel qu'en soit le motif.

Cet entretien constitue un moment privilégié d'écoute et de dialogue entre le manager et son collaborateur. Il permet d'identifier et de lever les éventuelles inquiétudes et questions liées au retour après une absence prolongée. Il offre également l'opportunité de préparer de manière optimale la réintégration du collaborateur au sein de son équipe.

Ce dispositif vise à renforcer le soutien et l'accompagnement des salariés, en favorisant leur bien-être et leur réintégration réussie au sein de l'entreprise.

### Déploiement des services civiques au sein de nos établissements

Après le succès du projet pilote mené en 2023 sur trois établissements, nous avons étendu en 2024 le dispositif des services civiques à une plus grande échelle au sein de nos établissements. Cette initiative répond à plusieurs enjeux stratégiques :

- Favoriser l'engagement des jeunes sur des causes sociétales, en leur offrant l'opportunité de contribuer activement à des missions porteuses de sens ;
- Promouvoir nos métiers, en permettant à ces jeunes de découvrir concrètement notre secteur d'activité et ses spécificités et créer des vocations ;
- Fidéliser nos collaborateurs, grâce à la valorisation de leur expertise et à la transmission de leurs savoirs aux nouvelles générations.

Ce déploiement témoigne de notre volonté de conjuguer engagement sociétal et valorisation de nos collaborateurs et de nos métiers, tout en renforçant nos liens avec les jeunes générations.

## Le pôle prévention/qualité de vie et conditions de travail

Ce pôle a pour mission d'impulser la dynamique d'amélioration continue de la qualité de vie et des conditions de travail.

À cet effet, l'équipe du pôle assure le suivi de santé au travail des collaborateurs et accompagne les managers dans la gestion de situations individuelles ou collectives complexes. L'équipe Prévention/QVCT organise et met en œuvre, en lien avec l'ensemble des parties prenantes, la politique de prévention des risques professionnels ainsi que la politique handicap.

### CHIFFRES CLÉS

**914**

visites médicales  
organisées en 2024

(875 en 2023)

**571**

actions de prévention  
déployées en 2024

(321 en 2023)

**113**

aménagements de  
postes en 2024

(340 en 2023)

**5,81 %**

taux d'emploi des  
personnes en situation  
de handicap en 2024

(4,92% en 2023)





## FAITS MARQUANTS

### Première édition de l'enquête PRISME

L'année 2024 a été marquée par le succès de la première édition de l'enquête Prisme. Proposé aux collaborateurs de l'ensemble des unions de VYV<sup>3</sup> chaque année, ce baromètre social est un outil essentiel de la démarche d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail.

En 2024, VYV<sup>3</sup> Normandie s'est notamment illustrée par l'implication de tous dans cette démarche. 71 % des collaborateurs ont pris part à l'enquête, ce qui place notre entreprise comme la championne du taux de participation.

Cette démarche participative a donné lieu à une consultation de grande ampleur de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, au cours de laquelle chacun a été invité à émettre des propositions d'actions d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail.

Le plan d'action ainsi constitué forme le socle d'une démarche d'amélioration commune à nos 170 établissements.

### Bilan de l'accord handicap et nouvel accord

En 2022, la Direction de VYV<sup>3</sup> Normandie et les partenaires sociaux signaient un accord ambitieux pour l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

2024 marque la fin de validité de cet accord, qui a permis de mettre en place une politique efficace en termes d'intégration et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

Au cours de cet accord, 26 personnes en situation de handicap ont été recrutées au sein de VYV<sup>3</sup> Normandie, portant ainsi notre taux d'emploi de bénéficiaires de l'obligation à 5,81 %.

Suite aux avancées et à la réussite des actions déployées, la direction et les partenaires sociaux ont signé en septembre 2024 un second accord pour la période 2025-2027. Nous parions que celui-ci permettra de consolider la politique en place et de voir naître des projets forts en faveur de l'intégration et du maintien dans l'emploi.

### Déploiement de l'accord QVCT – Dispositif Pros-Consulte

VYV<sup>3</sup> Normandie poursuit la consolidation de sa démarche d'amélioration continue de la qualité de vie et des conditions de travail en déployant les actions contenues dans l'accord signé en 2023.

Depuis mars 2024, l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise a accès à la plateforme Pros-Consulte. Ce dispositif gratuit et anonyme permet à toutes et tous d'obtenir un soutien psychologique, un accompagnement dans des situations difficiles, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, en contactant des professionnels, et ce 7 jours sur 7, 24 heures sur 24.

## Le pôle juridique et relations sociales

La Juriste droit social est chargée du support juridique RH au sein de l'entreprise et de l'optimisation du dialogue social avec les représentants du personnel.

### Le dialogue social au sein de VYV<sup>3</sup> Normandie en 2024

<b>COMITÉ SOCIAL ÉCONOMIQUE</b>	<b>NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2024</b>	Nombre de réunions ordinaires	<b>12</b>
		CSST	<b>4</b>
		Commission du personnel	<b>7</b>
		Commission formation	<b>2</b>
		Commission égalité professionnelle	<b>1</b>
		Commission économique	<b>1</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>39</b>
	Nombre de procédure d'information - consultation	<b>29</b>	
Nombre d'avis favorable	<b>21</b>		
Nombre d'avis défavorable	<b>8</b>		

<b>NÉGOCIATION COLLECTIVE</b>	Nombre de réunions	<b>13</b>
	Nombre d'accords et avenant d'entreprise conclus	<b>5</b>
	Nombre de PV de désaccord	<b>1</b>



## FOCUS

### AVENANT OTT VYV<sup>3</sup> NORMANDIE : UN ACCORD QUI S'AJUSTE AUX RÉALITÉS TERRAINS

Entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2024, l'accord d'entreprise relatif à la durée du travail, à l'aménagement du temps de travail et aux congés a fait l'objet d'un suivi attentif. Après neuf mois d'observation, la direction, les organisations syndicales représentatives, ainsi que les managers et collaborateurs, ont dressé un bilan partagé de son application.

Dans une démarche d'amélioration continue et afin de mieux répondre aux réalités terrains et aux enjeux d'efficacité organisationnelle, les parties sont convenues d'ouvrir une nouvelle négociation. Celle-ci a permis d'ajuster l'accord par avenant, afin de renforcer la cohérence du cadre posé par le précédent accord. Toujours dans l'objectif d'améliorer les conditions de travail, l'organisation du temps, renforcer notre attractivité, faciliter les recrutements ainsi qu'à assurer un service constant et de qualité à nos bénéficiaires.

#### LES PRINCIPALES MESURES DE CET AVENANT SONT LES SUIVANTES :

- Mise en place de deux rythmes de travail afin de concilier au mieux les exigences des activités et les attentes des collaborateurs : le rythme de 4 semaines pour l'activité personnes âgées maintenu et le rythme de 12 semaines pour les autres activités est créé.
- Récupération des jours fériés travaillés : les collaborateurs en décompte horaire présents du 1<sup>er</sup> juin au 31 mai de l'année N+1 bénéficieront d'un 1 jour de congé supplémentaire par jour férié travaillé.

### RETOUR SUR LA FORMATION INTERNE : L'ESSENTIEL RH POUR MANAGER

En 2024, VYV<sup>3</sup> Normandie a lancé la formation "L'essentiel RH pour manager", conçue et animée par son équipe RH, pour accompagner les managers dans une gestion conforme aux obligations légales et alignée sur nos valeurs.

Une formation qui a tenu ses engagements :

- 62 managers formés au cours de 7 sessions ;
- Les retours sont unanimes : une formation pratique, concrète et enrichissante, favorisant cohérence et synergie au sein des équipes.

Les sessions se poursuivront en 2025 avec l'ambition de former 100 % des managers et à partir de 2026 d'organiser 2 sessions par an afin de former les collaborateurs nouvellement embauchés.

#### Quelques commentaires des managers formés :

"Formation très complète sur la gestion RH. Tous les points ont été abordés et on sait que le service RH est toujours disponible si besoin. Merci pour cette formation".

"Très intéressant, permet de restituer certaines choses, qui nous permettra de bien expliquer à notre équipe".

"J'ai apprécié le fait de mixer les filières, formation enrichissante avec des formateurs variés, interventions dynamiques".

"Formation très dense qui permet de faire du lien entre le service RH et notre service. Des échanges entre collaborateurs d'autres filières riches et constructifs. Un bon rappel des notions et mise à jour des connaissances. Un grand merci pour votre disponibilité et les réponses à mes interrogations. Le rythme était adapté et le contenu très intéressant et complet au niveau RH".



# Notre environnement

vyv<sup>3</sup>

Normandie



## CHIFFRES CLÉS



**6 170**

ramettes A4 consommées

6 358 en 2023



**12 164 kg**

de papier recyclés

28 052 kg en 2023



**5 628 384 kWh**

consommation de gaz  
pour 37 sites  
5 268 887 kWh en 2023



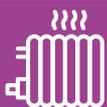
**5 378 998 kWh**

consommation d'électricité  
pour 194 sites  
5 133 344 kWh en 2023



**68 534 m<sup>3</sup>**

consommation d'eau  
pour 84 sites  
62 325 m<sup>3</sup> en 2023



**607 614 kWh**

consommation  
sur le réseau de  
chauffage urbain  
pour 2 sites



**3 000 L**

consommation  
de fioul pour 2 sites  
4 089 L en 2023



pour 231  
véhicules

**122 516 L**

consommation d'essence pour 155 véhicules  
110 013 L en 2022

**45 868 L**

consommation de diesel pour 52 véhicules  
52 968 L en 2022

**4 762 L**

consommation de GPL pour 21 véhicules  
831 L en 2022

**3 717 kWh**

consommation électrique pour 3 véhicules



**2 249 t**

de CO<sub>2</sub> produit par VYV<sup>3</sup> Normandie  
2 195 t en 2022

# AGIR POUR LE CLIMAT : L'ENGAGEMENT DE VYV<sup>3</sup> NORMANDIE

## Un engagement stratégique nécessaire face à l'urgence climatique

Ces dernières années, les événements climatiques extrêmes – canicules, sécheresses, tempêtes – se multiplient et s'intensifient dans le monde. La France est un des pays où les effets du changement climatique, causé par la hausse des émissions de gaz à effet de serre, se font le plus ressentir. On peut notamment citer des températures dépassant les 45 °C, des épisodes de sécheresse records, une hausse des inondations...

Conscient de son impact environnemental, VYV<sup>3</sup> Normandie s'engage. Dès 2022, marqué par la création de son service Développement Durable, l'entité a réalisé son premier bilan carbone en collaboration avec la faitière. Résultat : un impact estimé à 17 000 tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent, soit l'équivalent de 78 millions de kilomètres parcourus en voiture ou 400 ans de chauffage pour l'un de nos EHPAD. Cette analyse a permis d'identifier les postes d'émission les plus significatifs et d'établir des priorités d'action.

### Nos principaux postes d'émission :

- Achats : restauration, dispositifs médicaux, fournitures ;
- Déplacements : trajets domicile-travail, déplacements professionnels et visiteurs ;
- Immobilisations : bâtiments, machines, véhicules et outils ;
- Énergies ;
- Déchets.

### Vers une stratégie climat nationale

Pour réduire l'empreinte écologique de nos activités, VYV<sup>3</sup> a initié une réflexion collective sur sa stratégie climat. Les directions métiers des différentes entités ont travaillé ensemble pour identifier les enjeux, risques et opportunités liés à la transition bas carbone. Les contributions de VYV<sup>3</sup> Normandie ont nourri ces travaux.

### La stratégie climat nationale repose sur quatre piliers majeurs :

1. Réduction de notre impact environnemental : actions ciblées sur la mobilité, les infrastructures, l'énergie, les achats, l'alimentation, la gestion des déchets... ;
2. Développement de partenariats : collaboration avec un écosystème mobilisé ;
3. Adaptation de nos offres et espaces de travail : prise en compte des risques environnementaux pour protéger la santé ;
4. Sensibilisation et formation : implication des collaborateurs et bénéficiaires pour une transformation durable.

En 2025, chaque direction métier définira son plan d'action à partir des travaux nationaux et des travaux transversaux menés par les fonctions supports de VYV<sup>3</sup> Normandie sur les sujets des achats, de la mobilité, de l'énergie et des déchets.

### Des actions concrètes en 2024

VYV<sup>3</sup> Normandie n'a pas attendu pour agir. En 2024, nous avons concentré nos efforts sur quatre projets prioritaires :

- Mobilité durable sur les trajets domicile-travail : favoriser les transports alternatifs et réduire les déplacements polluants ;
- Restauration responsable : suivre la part de produits labellisés dans les achats et limiter le gaspillage alimentaire ;
- Sobriété énergétique : étudier l'amélioration de l'efficacité énergétique de nos infrastructures ;
- Réduction et tri des déchets : optimiser la gestion des déchets et encourager le recyclage.

Dans le cadre de ces projets, nous échangeons avec des associations, entreprises locales et collectivités pour enrichir nos pratiques et renforcer notre engagement.

Nos établissements sont encouragés à développer des actions, en mobilisant leurs collaborateurs et bénéficiaires autour de projets d'établissement.

L'enjeu est clair : agir aujourd'hui pour préserver notre environnement et assurer un avenir plus durable.

# 1

## Vers une mobilité plus durable sur les trajets domicile-travail des collaborateurs

Les déplacements représentent à eux seuls 21 % de notre empreinte carbone globale. Parmi l'ensemble des déplacements, la moitié provient des trajets domicile-travail de nos collaborateurs.

Pour mieux comprendre les habitudes actuelles et identifier les leviers d'action, nous avons

lancé un questionnaire auprès de l'ensemble des collaborateurs. Avec plus de 170 répondants issus de toutes les filières, cette enquête a révélé un réel intérêt pour des alternatives plus durables.

29 % des collaborateurs résident à moins de 5 km de leur lieu de travail, une distance idéale pour opter pour des modes de

transport plus écologiques.

Conscients de l'importance d'accompagner cette transition, nous avons mis en place un plan d'action ambitieux avec l'objectif d'inciter au moins 10 % des collaborateurs à adopter une mobilité plus respectueuse de l'environnement.



## Le plan de mobilité s'articule autour de 5 engagements :

### Encourager l'usage des mobilités actives :

- Encourager financièrement l'usage du vélo ou de la trottinette personnel ou en location par une entreprise privée, qu'ils soient manuels ou à assistance électrique, à travers un forfait mobilités durables ;
- Étudier les besoins d'amélioration des infrastructures permettant de faciliter l'usage des mobilités actives.

### Inciter au covoiturage :

- Encourager financièrement la pratique du covoiturage à travers un forfait mobilités durables ;
- Faciliter la mise en relation des covoitureurs à travers la promotion d'un outil de covoiturage et la distribution de macarons de covoiturage.

### Promouvoir les transports en commun :

- Échanger avec les organisations de transports du territoire afin de développer les avantages des collaborateurs.

### Sensibiliser aux impacts de la voiture :

- Promouvoir les gestes d'écoconduite.

### Faire vivre la mobilité :

- Créer une page dédiée à la mobilité domicile-travail sur l'intranet afin de recenser les avantages, les infrastructures existantes dans les établissements (bornes de recharge, garage à vélo...), les bons plans relayés par les collaborateurs ;
- Créer des moments forts sur le thème de la mobilité durable pour l'entité et ponctuellement sur les établissements.

Cette année, cela s'est notamment concrétisé par la mise en place d'un forfait mobilités durables pour les collaborateurs utilisant le vélo, la trottinette ou pratiquant le covoiturage et selon certaines conditions. Le montant a été plafonné à 100 euros. Résultats : 66 collaborateurs ont bénéficié du FMD pour un montant moyen de 88 euros. 54 collaborateurs ont déclaré leurs trajets en vélo, 19 collaborateurs ont déclaré leurs trajets en covoiturage et parmi eux, 6 collaborateurs ont déclaré des trajets à vélo et en covoiturage.

Pour inciter à l'usage du vélo, les collaborateurs ont été conviés à participer au challenge « Mai à vélo ». Une cinquantaine de collaborateurs ont contribué à réaliser plus de 500 trajets (dont plus de 200 sur les trajets domicile-travail) totalisant plus de 3 700 kilomètres.

Des conventions ont été signées avec les communautés d'agglomération Caen la Mer et la Métropole de Rouen pour permettre aux collaborateurs de bénéficier d'un accompagnement à la mobilité durable et d'avantages.

# 2

## Un engagement fort pour une restauration plus durable



VYV<sup>3</sup> Normandie s'engage à proposer une alimentation plus durable au sein de ses établissements accueillant des personnes âgées, des personnes en situation de handicap et des jeunes enfants.

Avec la mise en place d'un plan alimentation durable, notre objectif est double : réduire notre empreinte environnementale tout en garantissant une restauration plus qualitative pour le bien-être de nos bénéficiaires. De l'approvisionnement à la gestion des déchets, l'alimentation représente un axe majeur dans l'objectif de réduction de notre bilan carbone.

Cette première édition du plan nous permet d'identifier les réglementations spécifiques à nos activités en matière de durabilité et de qualité, tout en mettant en avant les bonnes pratiques pour prévenir, réduire et mieux gérer les déchets de restauration.

Aujourd'hui, 18 établissements de VYV<sup>3</sup> Normandie assurent un service de restauration, dont 6 EHPAD, 5 résidences autonomie, un centre d'activité et d'hébergement, un foyer d'accueil médicalisé et 4 multi-accueils. Cela représente plus d'un million de repas servis chaque année et environ 90 tonnes de déchets alimentaires.

Chez VYV<sup>3</sup> Normandie, la majorité du service de restauration est assurée par Ansamble pour les activités personnes âgées et personnes en situation de handicap et par Api pour les multi-accueil. Ce sont deux entreprises à mission, engagées dans un approvisionnement en produits sains, locaux et de saison. L'ensemble des parts de produits durables et de qualité dans les repas servis à nos bénéficiaires est accessible via la plateforme gouvernementale « Ma Cantine ».

En 2024, une référente a été formée pour accompagner les établissements dans leur démarche de lutte contre le gaspillage alimentaire. Trois premiers EHPAD, situés à proximité de Caen, ont initié la démarche en suivant la méthodologie de pesée proposée par le service développement durable et avec son accompagnement. Ils ont également mis en place le tri et la collecte des biodéchets en vue d'un traitement adapté. Les déchets alimentaires sont désormais transformés en énergie dans un centre de méthanisation situé à seulement 20 km de Caen.

# 3

## Sobriété énergétique et préservation des ressources

Afin de réduire nos consommations énergétiques, nous avons formalisé un plan de sobriété structuré autour de trois axes : plus de sobriété dans nos bâtiments, dans nos mobilités et dans notre travail. Ce plan a été mis en place pour une durée de 4 ans.

### Des bâtiments plus sobres en énergie et en eau

Nous nous sommes fixé un objectif de réduction de 20 % de nos émissions liées à la consommation énergétique d'ici 2026 (par rapport à 2022).

#### L'année 2024 a été marquée par :

- La première élaboration du Schéma Directeur Énergie de l'entité, à partir des résultats des audits énergétiques réalisés préalablement, et dans l'objectif d'aider à la définition du Plan Pluriannuel d'Investissement de l'entité. L'objectif est d'identifier les leviers qui nous permettront d'améliorer durablement la performance énergétique de notre patrimoine bâti ;
- L'amélioration de certains équipements : l'EHPAD Jean Ferrat (Canteleu) est passé du chauffage au gaz à un réseau de chaleur urbain.

#### Au niveau de la préservation des ressources en eau :

- Détection et réparation des fuites d'eau dans plusieurs établissements ;
- Installation d'un dispositif de filtration en circuit fermé sur la meuleuse du centre pilote : l'optique Rouen Leclerc, avec une économie d'eau estimée à 22 m<sup>3</sup> sur un an.



# 4

## Réduction et tri des déchets : un vaste chantier

Réduire notre empreinte environnementale passe aussi par une meilleure gestion des déchets. En 2022, ils représentaient 3 % de notre bilan carbone. Face à cet enjeu, VYV<sup>3</sup> Normandie a mis en place un plan structuré pour :

- Identifier les différents types de déchets générés ;
- Définir et diffuser les bonnes pratiques ;
- S'assurer du respect des réglementations en vigueur.

### La réduction de la consommation de papier et le tri des emballages

L'usage du papier et la gestion des emballages sont communs à l'ensemble des établissements.

En 2024, plusieurs initiatives ont permis de limiter l'usage du papier, notamment :

- Le passage aux fiches de paie dématérialisées ;
- La numérisation des suivis dans les SSIAD via le logiciel Ximi ;
- La dématérialisation des newsletters dédiées aux résidents et aux familles grâce à l'outil Famileo, mis en place au sein des 6 EHPAD ;
- La dématérialisation du SSAM Intéresse, notre newsletter interne.

Par ailleurs, le plan d'action pour le développement du tri des déchets papier et emballages s'est poursuivi avec :

- Une journée de sensibilisation dédiée sur l'intranet ;
- Le développement de la collaboration avec les communautés d'agglomération et Syndicat de Traitement des déchets pour optimiser la gestion des déchets et l'accès aux équipements de collecte ;
- La commande de 200 poubelles pour améliorer le tri à la source au sein des établissements.



## Faire de nos déchets une ressource

Chaque secteur d'activité génère des déchets spécifiques. Notre objectif est de maximiser leur réintégration dans un cycle de valorisation, dans une logique d'économie circulaire.

Les centres optiques reçoivent systématiquement les montures avec des calibres de présentation, que les opticiens enlèvent pour les remplacer par des verres à la vue. La disparition de cet élément lors de l'achat est une solution d'évitement pour laquelle l'ensemble des acteurs de l'optique doivent se mobiliser auprès des fournisseurs. Dans l'attente, VYV<sup>3</sup> Normandie souhaite que cette matière ne soit pas perdue et qu'elle serve de matière première pour la confection de nouveaux produits, sur le territoire normand.

L'année 2024 s'est conclue par la signature d'un partenariat avec la société de recyclage de matériaux en plastique Aggloplast, située à Bayeux. L'objectif est de recycler nos calibres de présentation, estimés à environ 700 kilos par an pour l'ensemble de nos centres optiques normands, afin que ce nouveau

partenaire puisse en faire des plaques de plastique recyclé qui pourront par exemple être utilisées pour la confection de mobilier.

Plusieurs actions ont également permis de donner une seconde vie à des objets avec une notion de solidarité :

- Collecte de câbles pour l'association Les Petits Doudous, partenaire d'Écouter Voir ;
- Collectes de produits pour bébés et jeunes enfants organisées dans nos crèches avec le Secours Populaire ;
- Appels aux dons au profit des associations d'aide alimentaire, notamment avec l'action « Noël Solidaire » en partenariat avec La Croix Rouge Française.



## Un engagement collectif pour un avenir durable

La démarche environnementale est de plus en plus ancrée chez VYV<sup>3</sup> Normandie. 4 plans sont déjà existants et se déploient peu à peu au sein des différentes activités. L'année 2024 marque le début des travaux d'élaboration de notre future stratégie climat qui donnera une nouvelle dimension à nos actions. Elle vise à repenser notre modèle d'entreprise dans un monde bas carbone et ainsi

construire notre feuille de route. Les actions possibles ont déjà été identifiées. Il s'agit désormais de les intégrer dans les feuilles de route des différentes filières, de les prioriser dans le temps, en tenant compte de la trajectoire définie par VYV<sup>3</sup>.



# Rapport financier

**vyv**<sup>3</sup>

Normandie



# PRÉAMBULE

Les comptes de VYV<sup>3</sup> Normandie sont établis et présentés dans le respect des règles de fonctionnement du plan comptable général résultant des règlements du Comité de la Réglementation Comptable.

Conformément au règlement ANC n°2018-06 du 05 décembre 2018 relatif aux comptes annuels de l'exercice 2020, les postes de fonds propres du passif du bilan ont fait l'objet d'un retraitement pour mise en conformité avec ce nouveau règlement.

Chaque poste de l'actif, après évaluation, a donné lieu à différents provisionnements nécessaires pour restituer une image fidèle du patrimoine tout en respectant les règles prudentielles requises et conformes aux préconisations du CRC.

## LES FAITS MAJEURS

L'année 2024 a été marquée par une stabilisation de la croissance économique mondiale, avec des perspectives modérées pour l'avenir. Les défis persistent, notamment en termes d'inflation et de reprise de la demande intérieure, mais des signes positifs émergent grâce à l'assouplissement des politiques monétaires et à la reprise du commerce extérieur.

### Contexte Global

La croissance mondiale s'est stabilisée, soutenue par l'assouplissement des politiques monétaires et la convergence des niveaux d'inflation vers les objectifs fixés.

L'inflation a continué de baisser, se rapprochant des niveaux cibles dans de nombreux pays.

En France, l'inflation a diminué à un rythme plus rapide que prévu, atteignant 1,9 % en août 2024, marquant son premier passage sous le seuil des 2 % depuis 3 ans.

### Situation en Europe

La zone euro a connu une reprise économique modérée, avec une croissance de + 0,2 %. Cette reprise est principalement portée par le commerce extérieur, tandis que la demande intérieure reste atone.

Des disparités significatives persistent entre les économies européennes. L'Espagne a montré une activité vigoureuse avec

une croissance de + 0,8 % au deuxième trimestre, tandis que l'Allemagne reste à l'arrêt avec une croissance nulle pour 2024.

### Situation en France

L'économie française a continué de croître à un rythme modéré de + 0,2 % au printemps 2024, soutenue par le commerce extérieur et les dépenses publiques. L'investissement privé a reculé, et la consommation peine à redémarrer malgré les gains de pouvoir d'achat.

Les Jeux Olympiques ont eu un effet positif sur l'économie française, contribuant à une croissance annuelle prévue de + 1,1 % pour 2024.

Les anticipations des entreprises ont été secouées par les incertitudes politiques, notamment après les élections législatives, ce qui a affecté le climat des affaires.

### Impact sur VYV<sup>3</sup> Normandie :

#### *Des marchés financiers à la fois instables et performants*

Après l'année 2022, désastreuse pour les marchés financiers, qui a conduit au provisionnement des moins-values latentes constatées pour nos placements financiers à hauteur de 5 342 k€, le marché obligataire a enregistré en 2024 une renaissance significative, attirant un afflux massif de capitaux grâce à des conditions favorables et à une gestion prudente des risques.

### Des atypismes

L'exercice 2024 intègre des atypismes dans son résultat. Il s'agit notamment des éléments suivants :

- Maintien de la provision suite au contrôle URSSAF (- 275 k€) : La lettre d'observation en date du 10/10/2023 prévoit, pour les points les plus significatifs :
  - Remise en cause de l'exonération de certaines primes au motif que les travailleurs en situation de handicap de l'ESAT ont été exclus du bénéfice de la prime (476 k€) ;
  - Non-respect du caractère obligatoire de la prévoyance complémentaire pour les apprentis et les CDD de moins de 12 mois (275 k€) ;
  - Complément de cotisations inhérent à la remise en cause des réductions de cotisations liée aux régularisations précédentes (412 k€).

Ces éléments, qui induisent un redressement d'ensemble de 1 230 k€, font l'objet par VYV<sup>3</sup> Normandie d'une contestation dans leur intégralité. En conséquence de quoi, les comptes de l'exercice 2024 n'intègrent qu'une provision pour risques et charges de 275 k€.

- Reprise des moins-values latentes du portefeuille obligataire de l'exercice 2023 (+ 3 498 k€) et dotation des moins-values latentes du portefeuille obligataire constatées au 31/12/2024 selon la valeur du portefeuille (- 2 668 k€).
- La cession de la SCEA de la Haizerie a généré un produit de cession de 552 k€.

L'agrégation des atypismes ci-avant exposés représente un montant de 1 382 k€.

## Des activités en croissance

Malgré une croissance économique française au ralenti sur l'exercice 2024, le chiffre d'affaires des services de soins et d'accompagnement de VYV<sup>3</sup> Normandie connaît une progression par rapport à 2023 (+ 3,37 %).

## Un changement de périmètre fiscal sur 2022

Pour mémoire, sur l'exercice 2022, VYV<sup>3</sup> Normandie a fait le choix de renoncer à la sectorisation de ses activités en matière d'impôt sur les sociétés. L'ensemble des activités de l'entreprise sont donc soumises à l'impôt sur les sociétés. Ce changement majeur de périmètre produit des impacts par la reprise d'une partie du déficit fiscal 2022 sur le bénéfice fiscal de l'exercice 2024.

## Changement de dénomination sociale

La Mutualité Française Normandie Services de Soins et d'Accompagnement Mutualistes est devenue VYV<sup>3</sup> Normandie à la faveur d'une décision de l'assemblée générale, en date du 13 juin 2023.

## Transfert des équipes de la Direction des Systèmes d'information (DSI)

Les équipes de la DSI de VYV<sup>3</sup> Normandie (six personnes) ont été transférées au GIE VYV<sup>3</sup> IT à compter du 1er novembre 2023. L'opération vise la mutualisation des ressources du groupe, qui s'inscrit dans le cadre d'une organisation cible, facilitant la convergence des outils et la limitation à terme des coûts. En 2024, le programme de convergence s'est déployé conformément à la planification arrêtée.

## Migration SI Finance

Au 1<sup>er</sup> janvier 2024, il a été procédé à la migration du système d'information Comptabilité-Finances Sage de la version 7 à la version 9, avec une convergence vers le core model Sage VYV<sup>3</sup>.

L'opération a entraîné l'automatisation des remontées des logiciels comptables, la création d'établissements et l'utilisation d'un nouveau plan comptable en complément du PCG, le M21 (plan comptable public).

Ce plan comptable est utilisé sur les activités sous tutelles et permet de normaliser la comptabilité de VYV<sup>3</sup> Normandie pour une meilleure transparence et lisibilité des comptes.

Le changement majeur réalisé a impacté la présentation bilancielle 2024 et la comparaison des données entre les exercices 2023 et 2024.

## Ouvertures et fermetures de centres en 2024

Sur l'exercice 2024, VYV<sup>3</sup> Normandie a :

- **lancé l'activité Écouter Voir Mobile (officiellement le 28/12/2023) ;**

- **créé les centres Écouter Voir suivants :**

- Le Neubourg - santé visuelle et santé auditive ;
- Maromme - santé auditive (fin décembre 2023).

- **renové les centres Écouter Voir suivants :**

- Bolbec - santé visuelle ;
- L'Aigle - santé visuelle ;
- Verneuil sur Avre - santé visuelle.

- **transféré le centre de santé dentaire de Val de Reuil ;**

- **renové le centre de santé dentaire d'Yvetot ;**

- **procédé à la fermeture :**

- du centre de santé dentaire de Fécamp ;
- de la pharmacie d'Elbeuf.

- **procédé à la cession de la SCEA La Haizerie située à Vaux sur Aure ;**

- **pris une participation dans la société SAS OA (optique et audio), une structure à capitaux mutualistes via un co-investissement de VYV<sup>3</sup> faitière et des régions membres de VYV<sup>3</sup>, dont l'objectif est de développer le réseau VYV<sup>3</sup> Écouter Voir sur les deux plus gros bassins de vie métropolitains (Paris et Lyon) ;**

- **VYV<sup>3</sup> Normandie a cédé ou transféré les biens suivants :**

- Matériel de transport (véhicule) sur les activités du siège, de l'ESAT et du SSIAD Dozulé pour 92 k€ ;
- Matériels et outillages techniques essentiellement sur l'ESAT pour 109 k€, 33 k€ sur la filière santé dentaire et 2 k€ sur l'EHPAD St-Just au Havre.

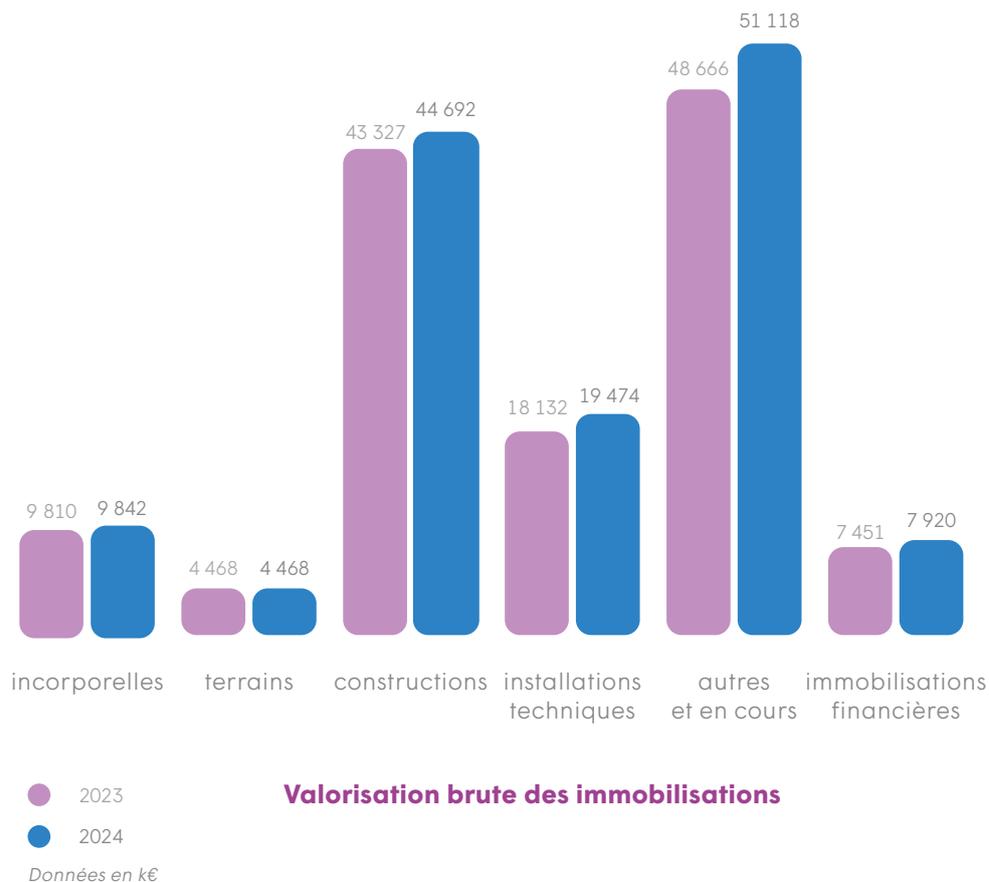
# BILAN

## ACTIF - IMMOBILISATIONS

La variation nette des immobilisations au 31 décembre 2024 (incorporelles, corporelles et financières) s'établit à **- 533 k€**.

La valorisation nette de l'actif immobilisé, en fin d'exercice est arrêtée à **63 667 k€**.

La valorisation brute des immobilisations avant amortissements et provisions (incorporelles, corporelles et financières) est de **137 515 k€** à fin 2024, contre **131 854 k€** pour l'exercice précédent, soit une augmentation de **4,29 %**.



## LES PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS RÉALISÉS (INCORPORELS ET CORPORELS) DE L'EXERCICE 2024 :

### Création d'activité

Centre Écouter Voir le Neubourg (santé visuelle et santé auditive)	580 k€
Centre Écouter Voir Maromme (santé auditive)	143 k€
Centre de santé dentaire de Val de Reuil (après transfert)	466 k€

### Rénovation de centre

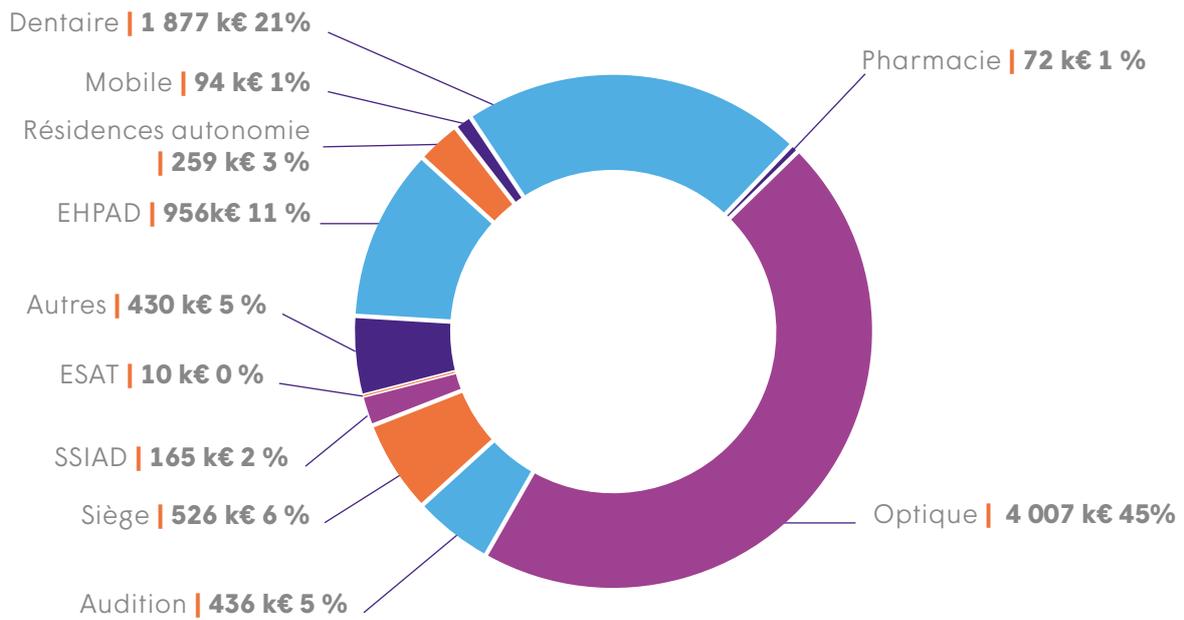
Centre Écouter Voir Bolbec (santé visuelle)	248 k€
Centre Écouter Voir L'Aigle (santé visuelle)	202 k€
Centre Écouter Voir Verneuil (santé visuelle)	153 k€
Centre de santé dentaire d'Yvetot	431 k€
Pôle accompagnement – rénovation locaux et mobilier	827 k€

### Equipements informatiques

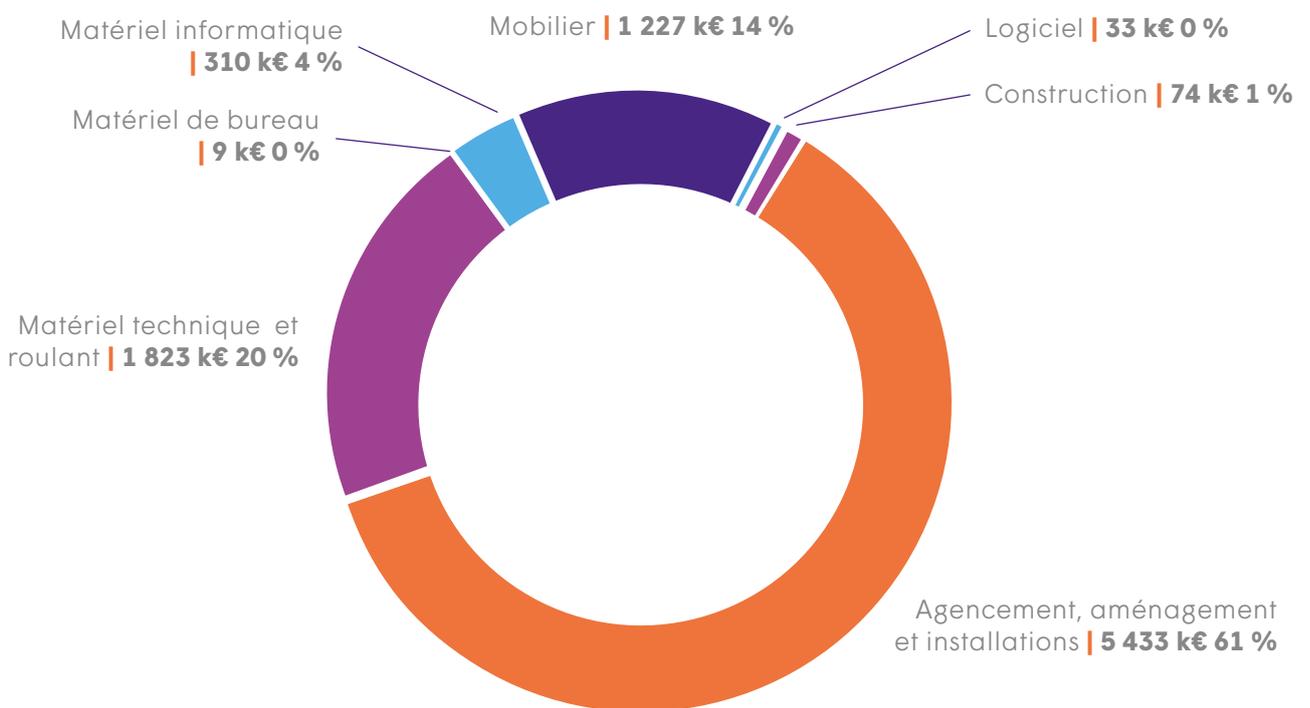
Déploiement matériel informatique pôle Biens Médicaux	147 k€
Déploiement matériel informatique pôle Offre de Soins	10 k€
Déploiement Matériel informatique pôle Accompagnement	81 k€
Déploiement Matériel informatique services centraux	55 k€

### Matériels Outillages

Remplacement et complément de matériel sur le pôle Biens Médicaux	284 k€
Remplacement et complément de matériel sur le pôle Offre de Soins	557 k€
Remplacement et complément de matériel sur le pôle Accompagnement	633 k€
Remplacement et complément de matériel sur les services centraux	4 k€



Répartition par activités des investissements 2024



Répartition par nature des investissements 2024

## LES SORTIES D'ACTIF DE L'EXERCICE 2024

Les principales sorties de l'année 2024 sont dues :

- aux mises au rebut à la suite des fermetures et/ou des rénovations de centres ;
- aux renouvellements d'installations techniques ;
- aux cessions d'immobilisations immobilières ou mobilières.

Dentaire | **33 k€ 14 %**

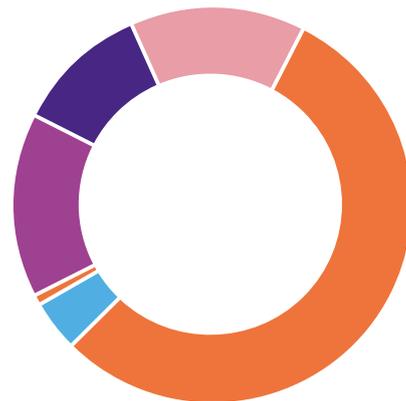
Siège | **26 k€ 11 %**

ESAT | **35 k€ 15 %**

EHPAD | **2 k€ 1 %**

SSIAD | **10 k€ 4 %**

Autres | **129 k€ 55 %**



### Répartition par activités des sorties 2024

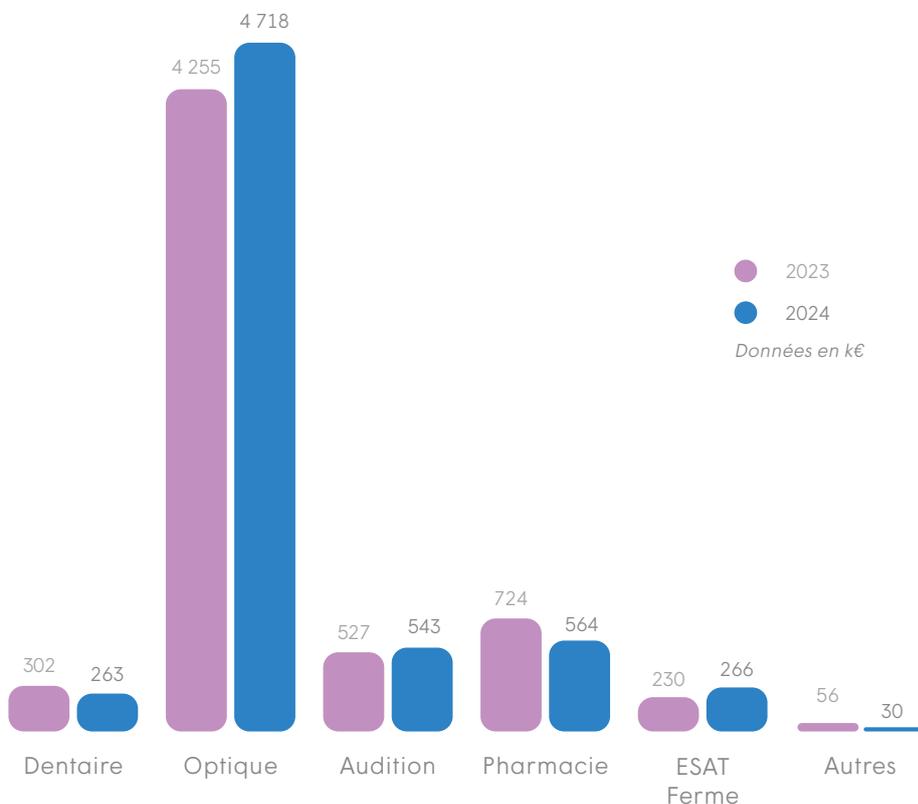
## ACTIF - STOCKS

Le poste est valorisé, net de provisions, à hauteur de **6 138 k€** au 31 décembre 2024, contre 5 826 k€ au 31 décembre 2023, d'où une variation de 5,36 %.

L'évolution globale du stock brut de **304 k€** se décompose comme suit :

• Activité centre de santé auditive	+ 16 k€
• Activité centre de santé dentaire	- 38 k€
• Activité Ferme de la Haizerie ESAT	+ 36 k€
• Activité pharmacie	- 159 k€
• Activité centre de santé visuelle	+ 464 k€
• EV mobile	+ 12 k€
• Activité autres	- 25 k€

Les provisions d'une valeur globale de 259 k€ représentent 4,05 % de la valeur du stock brut contre un ratio de 4,38 % en 2023.



### Valorisation brute des stocks en 2024

## ACTIF - CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

### Les créances clients

Les soldes des créances clients sont enregistrées à l'actif pour 9 575 k€ au 31 décembre 2024 contre 6 267 k€ en 2023.

Cette augmentation (+ 3 308 k€) est due au changement de méthodes (le passage sous Sage V9 et l'intégration du Core model VYV<sup>3</sup>) avec la comptabilisation des chèques différés (925 k€) et des créances sous tutelles (2 215 k€ valeurs brutes).

Les créances 2024 en comparaison avec celles de 2023 ont augmenté de 2,68 %.

L'ensemble des postes clients a été provisionné pour une enveloppe de 1 212 k€, qui couvre le risque des parts assurés ou résidents et le risque du non-recouvrement tiers payant.

Ce montant global de provisionnement représente 12,66 % de l'ensemble des créances clients.

### ACTIF - TRÉSORERIE

La trésorerie, qui était de **43 299 k€** au 31 décembre 2023, s'élève à **39 716 k€** au 31 décembre 2024 et enregistre une baisse de **3 582 k€ (- 9,02 %)**.

Précisons qu'en juillet 2024, il y a eu un recours à l'emprunt pour poursuivre nos investissements.

#### Le poste disponibilités du bilan comprend :

- Les soldes des comptes bancaires et des comptes de dépôts 10 518 k€

#### Les valeurs mobilières de placement sont réparties de la façon suivante :

- Sicav et fonds commun de placement 651 k€
- Obligations et titres cotés 26 748 k€
- Contrat de capitalisation 1 500 k€
- Intérêts courus à recevoir 298 k€

### Les autres créances d'exploitation

Les autres créances d'exploitation représentent **14 048 k€** et se décomposent comme suit :

• Fournisseurs débiteurs et avoirs à recevoir :	8 153 k€
• Etat - TVA et taxes	37 k€
• Etat (CICE, CITS, IS)	300 k€
• Etat Produits à recevoir (subventions, cotisations, remboursements formation) :	749 k€
• Personnel, produits à recevoir	303 k€
• Organismes sociaux, produits à recevoir	1 109 k€
• Comptes courants	897 k€
• Créances tiers-financeurs	354 k€
• Débiteurs divers	1 k€
• Produits à recevoir	973 k€
• Créances sur cessions d'immobilisations	870 k€

### Les provisions

Inscrites au bilan d'ouverture à hauteur de **3 498 k€**, elles ont été dotées à hauteur de **2 668 k€** au 31 décembre 2024, soit une diminution de provisions de **830 k€**.

Ces provisions portent essentiellement sur les moins-values latentes du portefeuille obligatoire comme évoqué dans les faits majeurs de l'exercice 2022.

## PASSIF - LES FONDS PROPRES

Les fonds propres passent de 88 044 k€ à **88 664 k€** au 31 décembre 2024.

Ils ont été principalement impactés au cours de l'exercice par le résultat excédentaire de l'exercice 2024 pour **+ 693 k€**

La présentation des fonds propres a évolué, et est conforme aux prescriptions de l'ANC2018-06.

### Les provisions pour risques et charges

D'un montant global de **3 226 k€**, elles comprennent les éléments suivants :

• La provision pour indemnité de départ à la retraite :	2 030 k€ (+ 256 k€ vs 2023)
• La provision pour médaille du travail :	356 k€ (+ 95 k€ vs 2023)
• la provision pour risques prud'hommal et autres risques	839 k€(- 73 k€ vs 2023)

Pour mémoire, conformément à la dernière mise à jour de la recommandation ANC 2013-02 du 7-13-2013, modifiée le 5 novembre 2021, VYV<sup>3</sup> Normandie a adopté sur l'exercice 2021 la nouvelle méthode de répartition des droits à prestations de ses régimes à prestations définies.

La méthode appliquée à notre calcul, à savoir la méthode des unités de crédits projetées (ou méthode du prorata des droits à terme), repose sur une évaluation des flux futurs probables (avec droits au moment du départ en retraite du salarié) en actualisant les données à la date du calcul (soit 2024 pour l'exercice clos).

Plusieurs critères ont été retenus dans la base du calcul pour l'exercice 2024 :

- Taux d'actualisation : 3,16 % (taux groupe) ;
- Revalorisation des salaires : 2 % (hors dentistes) ;
- Charges patronales de chaque activité ;
- Turnover moyen : 2 % ;
- Table mortalité : INSEE 2024 ;
- Âge de départ à la retraite selon catégorie, soit :
  - techniciens et employés : 64 ans,
  - cadres : 65 ans,
  - dentistes : 67 ans.
- Nombre de mois de salaires indemnisés : 4 mois (sauf chirurgiens-dentistes : 2 mois).

## PASSIF - LES EMPRUNTS

VYV<sup>3</sup> Normandie est endettée auprès d'organismes financiers et organismes mutualistes pour une valeur globale de **11 688 k€** au 31 décembre 2024 ; le montant des emprunts a ainsi diminué de 2 688 k€ par rapport à 2023.

VYV<sup>3</sup> Normandie a eu recours à l'emprunt au cours du second semestre 2024 pour un montant de **4 219 k€** ; elle a remboursé 1 524 k€ sur les autres emprunts.

La répartition des échéances pour les années à venir sont les suivantes :

• À moins d'un an	1 875 k€
• À plus d'un an	9 812 k€

Le ratio « endettement sur fonds propres » (dettes financières / capitaux propres) passe de 10,10 % en 2023 à 13,18 % en 2024.

## PASSIF - LES AUTRES DETTES

D'un montant de **23 425 k€**, les autres dettes d'exploitation comportent les éléments suivants :

• Dettes fournisseurs	7 928 k€
• Clients, avances et acomptes	1 001 k€
• Dettes sociales (personnel, organismes sociaux, état)	6 629 k€
• Provision pour congés payés brute chargée	5 380 k€
• Provision pour autres charges salariales à payer	1 634 k€
• TVA	380 k€
• Autres dettes	749 k€

Les autres dettes diverses présentant une enveloppe de **300 k€** sont composées des dettes sur achats d'immobilisations.

# Compte de résultat global 2024

	PRODUITS			CHARGES			RÉSULTATS		
	Réel 2023	Réel 2024	Écartk€	Réel 2023	Réel 2024	Écartk€	Réel 2023	Réel 2024	Écartk€
<b>Biens médicaux</b>	60 481	61 892	1 411	56 207	57 595	1 388	4 274	4 297	23
<b>Offre de soins</b>	25 660	25 388	- 272	29 353	29 914	561	- 3 693	- 4 526	- 833
<b>Accompagnement</b>	54 850	57 336	2 486	57 024	59 391	2 366	- 2 175	- 2 054	120
<b>Exploitation</b>	<b>140 991</b>	<b>145 737</b>	<b>4 746</b>	<b>142 584</b>	<b>148 020</b>	<b>4 804</b>	<b>- 1 593</b>	<b>- 2 283</b>	<b>- 690</b>
<b>Financier</b>	7 256	5 129	- 2 128	3 752	3 064	- 689	3 504	2 065	- 1 439
<b>Exceptionnel</b>	537	1 172	635	1 012	326	- 686	-475	846	1 322
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>148 785</b>	<b>152 038</b>	<b>3 253</b>	<b>147 349</b>	<b>151 409</b>	<b>4 061</b>	<b>1 436</b>	<b>629</b>	<b>- 807</b>
<b>Résultat net 2023</b>	<b>148 785</b>	<b>152 038</b>	<b>3 253</b>	<b>147 563</b>	<b>151 345</b>	<b>3 783</b>	<b>1 222</b>	<b>693</b>	<b>- 529</b>

Le résultat d'exploitation de l'exercice 2024 s'élève à **- 2 283 k€** et se dégrade de 690 k€ par rapport à 2023.

Compte tenu d'un résultat financier induit par de bonnes performances du portefeuille sur l'exercice 2024, le résultat avant impôts de l'exercice 2024, s'établit à hauteur de **+ 628 k€**.

Le résultat net (après impôts) au 31 décembre 2024 est de **+ 693 k€**, contre + 1 222 k€ en 2023.

## PRODUITS DES ACTIVITÉS

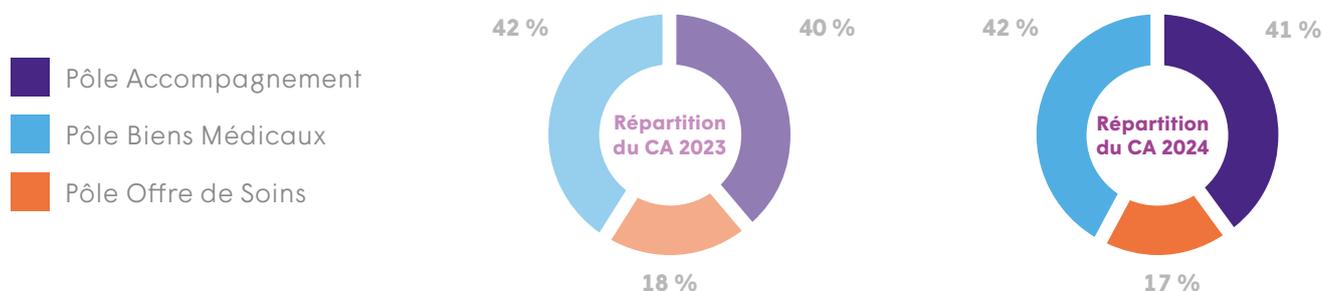
Le total des produits d'activité est de **136 037 k€** au 31 décembre 2024.

Ces produits sont constitués des chiffres d'affaires et des dotations d'activité des différents tiers financeurs.

	2023	2024	ÉCART K€	ÉCART %
Optique	44 369	46 166	1 797	4,1
Audition	10 074	10 938	864	8,6
Mobile	-	61	61	-
<b>Pôle Biens Médicaux</b>	<b>54 443</b>	<b>57 165</b>	<b>2 722</b>	<b>13</b>
Dentaire	15 714	17 001	1 287	8,2
Pharmacie	6 885	7 132	247	3,6
<b>Pôle Offre de Soins</b>	<b>22 599</b>	<b>24 133</b>	<b>1 534</b>	<b>11,8</b>
Personnes âgées	32 634	30 261	- 2 373	- 7,3
Services à domicile	8 458	12 621	4 163	49,2
Personnes en situation de handicap	8 387	9 202	815	9,7
Enfance et Famille	2 492	2 655	163	6,6
<b>Pôle Accompagnement</b>	<b>51 971</b>	<b>54 739</b>	<b>2 768</b>	<b>58</b>
<b>Total</b>	<b>129 013</b>	<b>136 037</b>	<b>7 024</b>	<b>5</b>

(Données en k€)

L'évolution des rapports de prépondérance entre les pôles d'activités, compte tenu de leurs poids économiques respectifs, sont les suivants :



## AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

Il s'agit principalement des subventions d'exploitation (hors subventions du pôle accompagnement intégrées aux produits d'activité), des reprises de provisions, des produits des activités annexes (conventions de gestion, produits des biens donnés en location...) et des transferts de charges.

D'un montant de 11 860 k€ sur l'exercice 2023, l'ensemble des autres produits d'exploitation diminue de 1 493 k€ pour s'établir à **10 366 k€** en 2024.

Les postes suivants sont les plus impactés en termes d'écart sur la période :

- Les subventions d'exploitation + 363 k€
- Les reprises sur provisions et amortissements - 908 k€
- Les autres produits de gestion courante - 677 k€

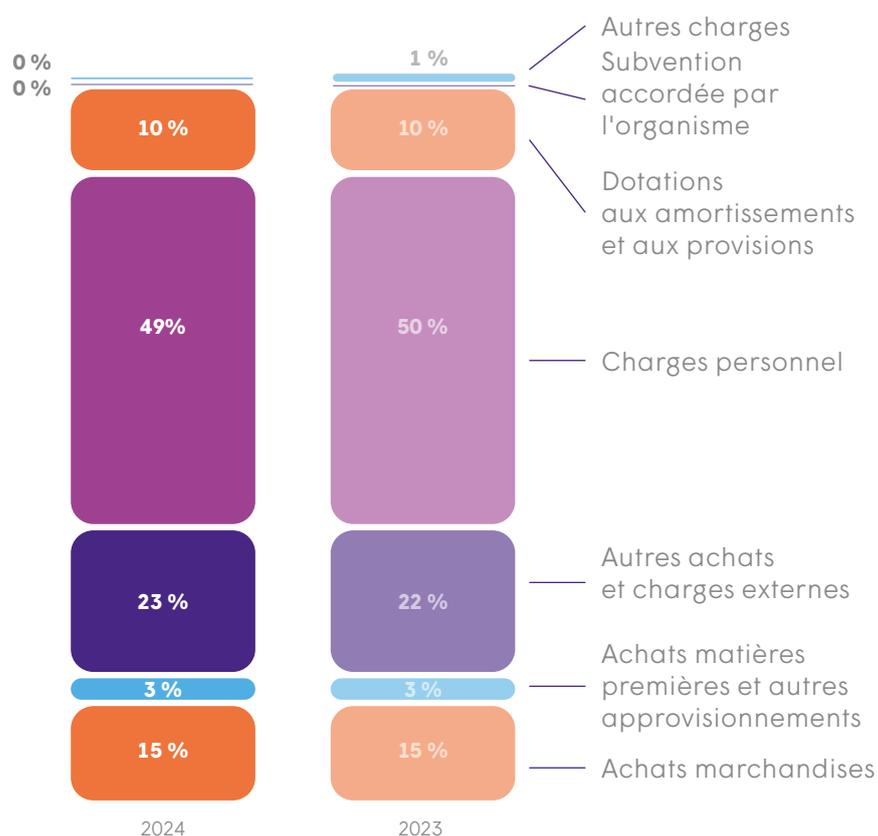
Précisons que les autres produits d'exploitation intègrent les reprises de provisions. L'intégralité des provisions de l'exercice 2024 ont été reprises pour leur montant total sur l'exercice 2025 et ont donné lieu à de nouvelles dotations le cas échéant.

Globalement, les produits d'exploitation totalisent **145 737 k€** ; ils évoluent de 4 746 k€ (soit + 3,37 %) par rapport à l'exercice 2023.

## CHARGES D'EXPLOITATION

L'ensemble des postes de charges d'exploitation présente une enveloppe de **148 020 k€** ; celles-ci sont en augmentation de 5 436 k€ (soit + 3,81 %) par rapport à 2023.

Le graphique ci-après schématise le poids de chaque poste de charges d'exploitation sur les années 2023 et 2024.



### Représentation des postes des charges d'exploitation 2023 - 2024

Les achats de marchandises nets consommés par les activités des biens médicaux (santé visuelle, auditive, mobile) et de l'offre de soins (pharmacie et dentaire), qui évoluent de 482 k€ entre 2023 et 2024, sont en cohérence avec l'activité de l'exercice 2024 et les taux de marge enregistrés.

Ce poste pèse pour 14,6 % dans les postes de dépenses d'exploitation en 2024 (contre 15 % en 2023).

Les achats de matières premières et autres approvisionnements sont en baisse de - 165 k€ en corrélation avec l'activité personnes âgées.

Les autres achats et charges externes représentent une enveloppe de 34 623 k€ sur l'année 2024, soit 23,4 % des charges d'exploitation constatées sur 2024.

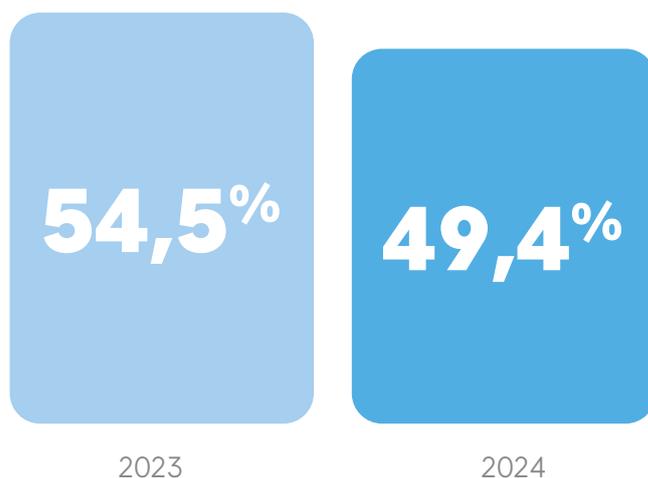
Ce poste est constitué :

• des loyers, charges immobilières & crédit-bail immobilier :	10 305 k€
• des honoraires :	2 319 k€
• des frais de communication :	2 091 k€
• des fluides (eau, électricité, chauffage) :	2 053 k€
• des frais de blanchissage :	848 k€

Les charges de personnel (salaires et charges patronales) représentent une masse de 72 309 k€, qui est maîtrisée sur l'exercice 2024.

La masse salariale de l'exercice 2024 comprend le versement des primes SEGUR et Laforcade du pôle accompagnement pour un montant de 1 790 k€.

Précisons que le poids des charges de personnel par rapport au CA (avec l'ensemble de ces mesures nouvelles et impacts corrélés) représente 49,4 % du CA comme le montre le graphique ci-après.



**Part des charges de personnel dans le CA**

La dotation aux amortissements, qui s'élève à 6 385 k€, augmente de 513 k€ entre 2023 et 2024 en lien avec la politique d'investissements de VYV<sup>3</sup> Normandie. Précisons que les investissements de l'exercice 2024 représentent une enveloppe de 8 795 k€.

Les provisions, dotées à hauteur de 8 014 k€ sur l'année 2024, enregistrent une variation de + 332 k€ par rapport à 2023 correspondant à l'enregistrement comptable de la dotation totale sur l'exercice.

Les dotations enregistrées sur l'exercice 2024 présentent les enveloppes suivantes :

- Les provisions sur immobilisations  
+ 3 318 k€ (identique à 2023) ;
- Les provisions pour dépréciation d'actifs circulants  
+ 1 471 k€ (+ 53 k€ vs 2023) ;
- Les provisions pour risques et charges  
+ 3 226 k€ (+ 279 k€ vs 2023).

Les provisions sur immobilisations concernent la dépréciation du droit au bail ; cette dotation est à mettre en lien avec la reprise de l'exercice.

Des provisions couvrant le risque sur les créances et de dépréciations des stocks ont été provisionnées sur l'exercice 2024 en cohérence avec le risque en cours.

Les provisions pour risques et charges intègrent les risques pour litiges sociaux, les indemnités de fin de carrière, les médailles d'honneur du travail. Les risques de l'exercice 2024 ont été provisionnés comme suit :

SITUATIONS ET MOUVEMENTS RUBRIQUES	PROVISIONS
Provisions pour litiges	540 k€
Provisions Engagements sociaux	299 k€
Provisions pour Indemnités de départ à la retraite	2 030k€
Provisions pour Médailles d'honneur du travail	356 k€
<b>TOTAL PROVISION POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>3 225 K€</b>

## RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Le résultat d'exploitation passe de - 1 593 k€ en 2023 à - 2 283 k€ en 2024.

## RÉSULTAT FINANCIER

Au titre de l'exercice 2024, une moins-value latente a été provisionnée à hauteur de 2 668 k€ dans les comptes de VYV<sup>3</sup> Normandie et dans le même temps, une reprise a été enregistrée à hauteur de 3 498 k€ induisant un impact positif de 830 k€.

Le résultat financier s'élève à + 2 065 k€ sur l'exercice 2024 et présente ainsi une diminution de - 1 439 k€ vs 2023, totalement imputable à l'évolution des moins-values latentes.

## RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le montant du résultat exceptionnel affiche un solde positif de 846 k€ et s'améliore de 1 321 k€ par rapport à 2023.

Les principales charges exceptionnelles totalisant 326 k€ sont de natures différentes :

- Les charges exceptionnelles (16 k€) ;
- Les charges de cessions des immobilisations (310 k€) générées principalement par la cession de la SCEA La Haizerie.

Les principaux produits exceptionnels correspondent aux quotes-parts de résultat versés à l'investissement et au prix de cession de la SCEA La Haizerie pour un montant de 1 172 k€.

## IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS

Le montant de l'impôt sur les sociétés 2021 était arrêté à la somme de 1 587 k€ ; il s'élevait à 109 k€ pour le secteur non lucratif et 1 492 k€ pour le secteur lucratif.

Comme rappelé en préambule, VYV<sup>3</sup> Normandie a fait le choix de renoncer à la sectorisation de ses activités en matière d'impôts sur les sociétés ; dans cette perspective, l'ensemble de ses activités sont désormais soumises à cet impôt.

Le résultat fiscal 2022 était déficitaire et il avait été fait le choix de reporter en arrière une partie de ce déficit (carry back) sur ses trois exercices précédents induisant un crédit d'impôt de 265 k€. Le déficit fiscal restant venant impacter l'exercice 2023.

En 2024, le bénéfice fiscal s'établit à 691 k€ ; compte tenu du déficit fiscal reportable de l'exercice 2022, une imputation de 691 k€ a été opérée sur l'exercice 2024, permettant de ne pas être redevable de l'impôt sur les sociétés.

## LE RÉSULTAT VYV<sup>3</sup> NORMANDIE AU 31 DÉCEMBRE 2024

Sur l'exercice 2024, le résultat de VYV<sup>3</sup> Normandie présente un excédent après impôts de 693 k€, en baisse de 530 k€ rapporté à celui de 2023.

# Compte de résultat des Pôles

## PÔLE BIENS MÉDICAUX

Le résultat d'exploitation de l'activité Biens Médicaux évolue de 23 k€ entre 2023 et 2024 et affiche un excédent de **4 297 k€**.

### Les éléments constitutifs de ce résultat :

• Hausse du chiffre d'affaires	2 668 k€
Avec un effet marqué sur l'activité santé visuelle	+ 1 743 k€
Et sur l'activité santé auditive	+ 864 k€
• Avec un impact sur la marge commerciale pour	1 537 k€
Il est constaté une variation du taux de marge en augmentation (+ 0,9 point).	
• Augmentation des autres achats et charges externe	- 2 050 k€
• Évolution des frais de personnel	- 2 700 k€
• Augmentation des dotations aux amortissements	- 61 k€

Le résultat d'exploitation s'élève à **4 297 k€**.

Compte tenu d'un résultat financier et exceptionnel de + 304 k€, le pôle Biens Médicaux présente un résultat avant l'impôts sur les sociétés, excédentaire de 4 602 k€ contre 3 853 k€ pour 2023, soit une hausse de 749 k€.

## SYNTHÈSE RÉSULTAT

ACTIVITÉS	Produits			Charges			Résultats		
	2023	2024	Écart k€	2023	2024	Écart k€	2023	2024	Écart k€
Optique	49 468	50 473	1 005	47 084	48 530	1 446	2 384	1 943	- 441
Audioprothèse	10 526	11 357	831	8 732	8 958	226	1 794	2 399	606
Ecouter Voir Mobile	1	62	61	57	107	50	- 56	- 45	11
<b>Exploitation</b>	<b>59 995</b>	<b>61 892</b>	<b>1 898</b>	<b>55 873</b>	<b>57 595</b>	<b>1 722</b>	<b>4 121</b>	<b>4 297</b>	<b>176</b>
Financier	306	351	45	49	75	27	257	276	19
Exceptionnel	70	28	- 42	598	0	- 597	- 527	28	555
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>60 371</b>	<b>62 272</b>	<b>1 414</b>	<b>56 520</b>	<b>57 670</b>	<b>1 151</b>	<b>3 851</b>	<b>4 601</b>	<b>750</b>
<b>Résultat net</b>	<b>60 371</b>	<b>62 272</b>	<b>1 415</b>	<b>56 518</b>	<b>57 670</b>	<b>1 152</b>	<b>3 853</b>	<b>4 602</b>	<b>749</b>

(Données en k€)

## PÔLE OFFRE DE SOINS

### Centres de Santé Dentaire

Le résultat d'exploitation de l'activité dentaire passe de - 2 717 k€ en 2023 à - 3 477 k€ en 2024, induisant un écart de 760 k€.

L'exercice 2024 enregistre un chiffre d'affaires en hausse de 585 k€ et un taux de marge qui se stabilise induisant une marge en montant de 13 124 k€.

La marge de l'exercice, impactée par la hausse d'activité, s'améliore de 432 k€, malgré un taux de marge qui reste équivalent à l'année précédente.

Les autres charges externes représentent une enveloppe de 2 162 k€, composée principalement des postes suivants :

- Loyers : 454 k€ ;
- Sous-traitance et prestations extérieures : 409 k€ ;
- Entretien et réparations : 404 k€ ;
- Télécommunications : 251 k€.

En lien direct avec le chiffre d'affaires (concernant la rémunération des praticiens), les charges de personnel d'une enveloppe de 11 954 k€ pèsent

pour 73,39 % du total de notre chiffre d'affaires.

Les dotations aux amortissements et provisions augmentent de 380 k€. Les amortissements diminuent de 140 k€ en adéquation avec la politique d'investissements de VYV<sup>3</sup> Normandie.

Les provisions qui sont dotées à hauteur de 1 525 k€ concernent les provisionnements des actifs circulants et des risques et charges. L'exercice 2024 enregistre des reprises (en produits d'exploitation) à hauteur de 1 100 k€.

### Pharmacie

L'activité pharmacie présente un déficit de son résultat d'exploitation de - 1 049 k€, induisant une variation de 73 k€ par rapport à 2023.

A noter, la fermeture de la pharmacie d'Elbeuf en mars 2024.

Le chiffre d'affaires de l'activité pharmacie augmente de 222 k€ (soit de 3,23 %).

Le taux de marge chute sur l'exercice 2024 et induit une

marge commerciale en masse de 1 728 k€ en 2024 (-235 k€ vs 2023).

Les autres charges externes représentent une enveloppe de 492 k€, composée principalement des postes suivants :

- Loyers : 154 k€ ;
- Sous-traitance et prestations extérieures : 79 k€ ;
- Entretien et réparations : 59 k€ ;
- Télécommunications : 14 k€.

Les dotations aux amortissements et aux provisions diminuent de 60 k€ par rapport à l'année dernière.

Les amortissements diminuent de 34 k€, tout comme les provisions qui sont dotées à hauteur de 19 k€, concernent les provisionnements des actifs circulants et des risques et charges.

## SYNTHÈSE RÉSULTAT

ACTIVITÉS	Produits			Charges			Résultats		
	2023	2024	Écart k€	2023	2024	Écart k€	2023	2024	Écart k€
Dentaire	18 047	18 110	64	20 809	21 587	778	- 2 763	- 3 477	- 714
Pharmacie	7 378	7 278	- 100	8 372	8 326	- 46	- 995	- 1 049	- 54
<b>Exploitation</b>	<b>25 424</b>	<b>25 388</b>	<b>- 36</b>	<b>29 181</b>	<b>29 914</b>	<b>732</b>	<b>- 3 757</b>	<b>- 4 526</b>	<b>- 769</b>
Financier	24	55	31	3	15	11	21	40	19
Exceptionnel	27	60	33	36	32	- 3	- 9	28	37
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>25 476</b>	<b>25 503</b>	<b>27</b>	<b>29 221</b>	<b>29 961</b>	<b>740</b>	<b>- 3 745</b>	<b>- 4 458</b>	<b>- 713</b>
<b>Résultat net</b>	<b>25 476</b>	<b>25 503</b>	<b>27</b>	<b>29 221</b>	<b>29 961</b>	<b>740</b>	<b>- 3 745</b>	<b>- 4 458</b>	<b>- 713</b>

(Données en k€)

Le pôle Offre de Soins présente un résultat avant impôts déficitaire de - 4 458 k€ contre - 3 745 k€ en 2023, soit une augmentation du déficit de 713 k€.

## PÔLE ACCOMPAGNEMENT

### Les produits d'exploitation

Globalement en hausse de 2 486 k€, les produits d'exploitation passent de 54 850 k€ (exercice 2023) à 57 336 k€ (exercice 2024).

Les variations des produits d'exploitation par activité sont les suivantes :

Personnes âgées	+ 1 650 k€
Personnes en situation de Handicap	+ 618k€
Services à domicile	+ 107 k€
Enfance-Familles	+ 111 k€

Précisons que le chiffre d'affaires s'élève à 31 993 k€ (en évolution de 3 220 k€ sur la période) et que les dotations des tiers financeurs présentent une enveloppe de 25 634 k€ sur l'exercice 2024 (en diminution de - 734 k€).

Comme évoqué précédemment, le poste des provisions est intégralement repris sur l'exercice 2024 ; il enregistre un produit de 1 795 k€ (en évolution de 205 k€ vs 2023).

### Focus sur les secteurs d'activités

#### Personnes âgées

On note pour 2024 un taux d'occupation stable par rapport à 2023 pour les EHPAD (- 0,3 pts) et pour les résidences autonomie (+ 0,5 pts). Une revalorisation tarifaire réalisée en février 2024 ainsi que l'obtention de crédits non reconductibles à hauteur de 548 k€ pour les EHPAD génèrent une augmentation du chiffre d'affaires de 1 650 k€.

Les difficultés de recrutements sur les établissements sont toujours présentes mais ont été maîtrisées en 2024 avec un recours à l'intérim en baisse de - 221 k €. La masse salariale globale est de 18 563 k€.

### Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation passent de 57 024 k€ en 2023 à 59 391 k€ en 2024, soit une hausse de 2 366 k€.

Pour l'année 2024 les charges sur les différents postes sont de :

• Achats et charges externes en évolution sur la période	+ 19 121 k€
Fluides	+ 1 649 k€
Achats repas	+ 1 864 k€
Entretien et réparation	+ 1 235 k€
Location et charges locatives	+ 5 328 k€
Honoraires infirmiers	+ 1 080 k€
Prestation blanchissage	+ 848 k€
Intérim	+ 418 k€
• Charges de personnel	+ 32 114 k€
• Dotations aux provisions	+ 2 868 k€

Compte-tenu de ces postes de produits et charges, le résultat d'exploitation de ce pôle s'améliore de + 120 k€ sur l'exercice 2024, mais présente toutefois un déficit de - 2 054 k€.

Les autres achats et charges externes s'établissent à 13 535 k€.

Le résultat avant Impôts Société est de - 1 897 k€, en amélioration de 333 k€ par rapport à l'année 2023.

#### Services à domicile

Le résultat de cette activité varie de - 152 k€ ; il passe ainsi de 206 k€ en 2023 à 53 k€ en 2024.

Les variations du résultat avant impôts sont les suivantes :

SSIAD	- 119 k€
CSI	+ 58 k€

Les SSIAD connaissent une importante perte en 2024 en raison d'une reprise des résultats 2022 par l'ARS lors de la distribution des dotations 2024. Cette dernière entraîne une perte globale de - 269 k€.

Précisons que l'activité du SAD Marius de la résidence autonomie Marius Leclercq est intégrée à celle des services à domicile ; une variation de + 58 k€ est observée entre 2023 et 2024.

## Personnes en situation de handicap

Cette activité, qui intègre l'activité des SMAD dans son périmètre, connaît une amélioration de son résultat de 8 k€ sur l'exercice, pour passer d'un résultat déficitaire avant impôts de 133 k€ en 2023 à un résultat - 125 k€ en 2024.

Les principales variations sont réparties entre :

RÉSIDENCE ACCUEIL	- 20 k€
FOYER ACCUEIL MÉDICALISÉ	+ 93 k€
SMAD	- 60 k€
SAVS	- 36 k€
ESAT	- 28 k€
CAH	+ 59 k€

Les Résidences Accueil voient leurs résultats se dégrader malgré une amélioration de 24 k€ du chiffre d'affaires, en raison d'une hausse des charges à hauteur de 43 k€ (augmentation des fluides, des loyers, de l'entretien/réparations).

Le FAM connaît une amélioration de son résultat grâce à une augmentation de son chiffre d'affaires qui s'explique par un meilleur taux d'occupation sur l'accueil temporaire.

Le résultat des SMAD chroniquement déficitaire s'élève à - 246 k€, en dégradation suite à la provision pour facturation complémentaire de notre prestataire extérieur Auxil'Life.

Le SAVS connaît des augmentations de charges de 63 k€ expliquant la dégradation du résultat (augmentation des fluides, des loyers, réalisation

d'une évaluation qualité, réaffectation de la location d'un véhicule...).

L'ESAT connaît une diminution de son résultat notamment en raison d'une baisse de son résultat exceptionnel de 139 k€. Pour rappel, en 2023, une reprise exceptionnelle de 208 k€ sur provisions avait été effectuée.

Enfin, le CAH voit son résultat s'améliorer grâce à une hausse de ses produits de façon significative (+ 154 k€) en lien avec son taux d'occupation.

## Enfance et famille

L'activité Enfance et familles voit son résultat avant impôts se détériorer de 90 k€, pour atteindre 18 k€ sur l'exercice 2024.

L'activité des multi-accueils enregistre un résultat avant impôts déficitaire sur l'exercice 2024 de 7 k€ (en variation de 90 k€ par rapport à 2023), en raison des éléments suivants :

- Revalorisation de l'ensemble du personnel des multi-accueils avec le « Bonus Attractivité » pour favoriser l'embauche sur le secteur de l'enfance ;
- Le multi-accueil de Bretteville est déficitaire de 85 k€ sur l'exercice 2024 et connaît une dégradation de 55 k€ par rapport à 2023 à cause d'une augmentation des charges de personnel due à la revalorisation évoquée précédemment mais également par la présence de nombreux CDD ;

- Le multi-accueil d'Evrecy présente une situation déficitaire de 6 k€ imputable à une évolution plus importante de ses charges (+ 51 k€ entre 2023 et 2024) que de ses produits (+ 29 k€) (augmentation salariale et revalorisation des contrats de restauration de notre prestataire) ;
- Le multi-accueil de Trun présente une situation excédentaire de 3 k€, en dégradation de 8 k€ imputable à une évolution de la masse salariale supérieure sur la période ;
- Le multi-accueil de Pont-L'Evêque voit son résultat reculer de 15 k€ sur l'exercice quasi exclusivement à cause de la hausse de sa masse salariale ; l'établissement présente toutefois un résultat excédentaire de + 37 k€ ;
- Le multi-accueil de Maltot connaît une légère diminution de son résultat de 5 k€, pour un excédent de 33 k€ sur 2024. L'augmentation de ses produits ne peut couvrir l'intégralité de la hausse des charges.

## SYNTHÈSE RÉSULTAT

ACTIVITÉS	Produits			Charge			Résultats		
	2023	2024	Écart k€	2023	2024	Écart k€	2023	2024	Écart k€
Personnes âgées	33 608	35 442	1 834	35 791	37 297	1 448	- 2 183	- 1 798	386
Services à domicile	8 843	9 009	166	8 695	9 066	371	148	- 58	- 205
Personnes en situation de handicap	9 484	10 146	661	9 875	10 362	486	- 391	- 216	175
Enfance familles	2 619	2 741	122	2 512	2 724	211	107	17	- 90
<b>Exploitation</b>	<b>54 554</b>	<b>57 336</b>	<b>2 782</b>	<b>56 874</b>	<b>59 391</b>	<b>2 516</b>	<b>- 2 320</b>	<b>- 2 054</b>	<b>265</b>
Financier	0	-	0	153	149	- 4	- 153	- 149	4
Exceptionnel	440	279	- 161	16	26	9	423	253	- 170
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>54 994</b>	<b>57 615</b>	<b>2 621</b>	<b>57 044</b>	<b>59 566</b>	<b>2 522</b>	<b>- 2 049</b>	<b>- 1 950</b>	<b>99</b>
<b>Résultat net</b>	<b>54 994</b>	<b>57 615</b>	<b>2 621</b>	<b>57 044</b>	<b>59 566</b>	<b>2 522</b>	<b>- 2 049</b>	<b>- 1 950</b>	<b>99</b>

(Données en k€)

Globalement, le pôle accompagnement présente un résultat, avant impôt sur les sociétés, déficitaire de - 1 950 k€, en amélioration de 4,83 % par rapport à 2023 (+ 99k€).

## PERIMÈTRE DE COMBINAISON

Le Code de la Mutualité, à travers les articles L.212-7 et L.212-7-1, impose aux mutuelles, dès lors qu'il existe une gouvernance commune entre différentes structures, l'élaboration de comptes combinés. L'objectif ainsi recherché est de présenter la situation financière et comptable de ce groupe de personnes morales comme si celui-ci ne constituait qu'une seule entité.

La structuration juridique du groupe s'organisant autour de l'UMG Groupe VYV, issue de la fusion des UMG Istya et Groupe Harmonie, et née le 13 septembre 2017, l'ensemble des parties prenantes à ce groupe a contractualisé cet engagement, sur la base d'une convention de combinaison des comptes, ayant pris effet en 2017 et matérialisant l'UMG Groupe VYV en qualité de « tête de groupe » soit l'entité combinante. Le groupe économique intègre des activités d'assurances mais également des activités sanitaires et sociales. C'est à ce titre, et conformément aux dispositions des articles précités, que VYV<sup>3</sup> Normandie - Mutualité Française Normandie SSA est intégrée dans le périmètre de combinaison de l'UMG Groupe VYV.

Compte tenu de la décision de VYV<sup>3</sup> de mettre en place pour l'ensemble de ses membres un comité d'audit, le Conseil d'Administration de VYV<sup>3</sup> Normandie a décidé de ne pas créer son propre comité d'audit.

La composition du comité d'audit de l'Union VYV<sup>3</sup> et les informations concernant ce comité d'audit figure en annexe de ce présent rapport de gestion transmis au Conseil d'Administration.

# COMPTE DE RÉSULTAT 2024

## GLOBAL VYV<sup>3</sup> NORMANDIE

	2024	2023	ÉCART €	ÉCART %
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>				
Ventes de marchandises	64 528 794	61 849 243	2 679 551	4,33
Production vendue	60 055 959	56 519 952	3 536 007	6,26
* Biens	-	-	-	
* Services (1)	60 055 959	56 519 952	3 536 007	6,26
<b>Sous-total A - Montant net du chiffre d'affaires</b>	<b>124 584 753</b>	<b>118 369 195</b>	<b>6 215 558</b>	<b>5,25</b>
Production stockée	-	-598	598	- 100
Production immobilisée	-	-	-	-
Produits nets partiels sur opérations à long terme	-	-	-	-
Subventions d'exploitation	11 628 355	11 492 846	135 509	- 1,18
Reprise sur provisions et amortissements, transferts de charges	8 467 360	9 932 263	- 1 464 902	- 14,75
Cofisations	62 095	63 768	-1 673	- 2,62
Autres produits (2)	994 362	1 133 395	- 139 033	- 12,27
<b>Sous-total B (Subventions et autres)</b>	<b>21 152 172</b>	<b>22 621 674</b>	<b>1 469 502</b>	<b>- 6,50</b>
<b>Total I (A+B)</b>	<b>145 736 925</b>	<b>140 990 868</b>	<b>4 746 056</b>	<b>3,37</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>				
Marchandises	21 586 042	21 050 526	535 516	2,54
* Achats	21 901 924	21 302 823	599 101	2,81
* Variation de stock	-315 882	-252 297	- 63 585	25,20
Matières premières et autres approvisionnements	3 934 088	3 811 032	123 056	- 3,23
* Achats	3 922 532	3 701 877	220 656	- 5,96
* Variation de stock	11 555	109 155	- 97 600	- 89,41
Autres achats et charges externes (*)	34 623 081	32 013 777	2 609 304	8,15
Impôts, taxes et versements assimilés	4 348 541	4 153 246	195 295	4,70
Salaires et traitements	48 897 839	47 507 401	1 390 438	2,93
Charges sociales	19 876 352	19 350 216	526 136	2,72
Dotations aux amortissements et aux provisions :	14 398 860	13 553 857	845 004	6,23
* Sur immobilisations : dotation aux amortissements	6 384 550	5 871 103	513 447	8,75
* Sur immobilisations : dotation aux provisions	3 317 667	3 317 667	-	0
* Sur actif circulant : dotation aux provisions	1 471 069	1 418 487	52 582	3,71
* Pour risques et charges : dotations aux provisions	3 225 574	2 946 600	278 975	9,47
Subventions accordées par l'organisme	11 450	79 750	- 68 300	- 85,64
Autres charges	343 508	1 064 008	- 720 500	- 67,72
<b>Total II</b>	<b>148 019 762</b>	<b>142 583 812</b>	<b>5 435 949</b>	<b>3,81</b>
<b>1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>-2 282 837</b>	<b>-1 592 944</b>	<b>- 689 893</b>	<b>43,31</b>

	2024	2023	ÉCART €	ÉCART %
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>				
De participations	962 297	1 316 317	- 354 019	-26,89
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	44 608	-	44 608	
Autres intérêts et produits assimilés	615 074	587 012	28 062	4,78
Reprises sur provisions et transfert de charges	3 497 806	5 342 023	- 1 844 217	-34,52
Différences positives de change	-	-	-	-
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	8 982	11 008	- 2 026	-18,40
<b>Total V</b>	<b>5 128 767</b>	<b>7 256 359</b>	<b>-2 127 592</b>	<b>- 29,32</b>
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>				
Dotation aux amortissements et aux provisions	2 667 576	3 497 806	-830 229	-23,74
Intérêts et charges assimilées	395 981	211 934	184 046	86,84
Différence négatives de change	-	-	-	-
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	227	42 584	-42 357	- 99,47
<b>Total VI</b>	<b>3 063 784</b>	<b>3 752 324</b>	<b>-688 540</b>	<b>- 18,35</b>
<b>2 - RÉSULTAT FINANCIER (V-VI)</b>	<b>2 064 983</b>	<b>3 504 035</b>	<b>-1 439 052</b>	<b>- 41,07</b>
<b>3 - RÉSULTAT COURANT avant impôts</b>				
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>				
Sur opérations de gestion	-	-	-	-
Sur opérations en capital	1 172 092	329 147	842 945	256,10
Reprises sur provisions et transfert de charges	252	208 145	-207 893	- 99,88
<b>Total VII</b>	<b>1 172 344</b>	<b>537 292</b>	<b>635 052</b>	<b>118,19</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>				
Sur opérations de gestion	15 823	57 799	-41 976	- 72,62
Sur opérations en capital	310 106	950 346	-640 240	- 67,37
Dotations aux amortissements et aux provisions	-	4 246	-4 246	- 100
<b>Total VIII</b>	<b>325 929</b>	<b>1 012 391</b>	<b>-686 462</b>	<b>- 67,81</b>
<b>4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII-VIII)</b>	<b>846 415</b>	<b>-475 099</b>	<b>1 321 514</b>	<b>- 278,16</b>
<b>5 - RÉSULTAT AVANT IMPÔTS (1+2+4)</b>	<b>628 561</b>	<b>1 435 992</b>	<b>-807 430</b>	<b>- 56,23</b>
Impôts sur les sociétés (IX)	- 64 162	213 976	-278 138	- 129,99
<b>X - TOTAL DES PRODUITS (I+III+V+VII)</b>	<b>152 038 036</b>	<b>148 784 572</b>	<b>3 253 464</b>	<b>2,19</b>
<b>XI - TOTAL DES CHARGES (II+IV+VI+VIII+IX)</b>	<b>151 345 312</b>	<b>147 562 556</b>	<b>3 782 756</b>	<b>2,56</b>
<b>5- SOLDE INTERMEDIAIRE (X-XI)</b>	<b>692 723</b>	<b>1 222 016</b>	<b>-529 292</b>	<b>0</b>
XII + Report des ressources non utilisées des ex. antérieurs				
XIII - Engagements à réaliser sur ressources affectées				
<b>6- EXCÉDENT (OU DÉFICIT) ( X -XI + XII -XIII )</b>	<b>692 723</b>	<b>1 222 016</b>	<b>-529 292</b>	<b>-43,31</b>

# BILAN 2024

ACTIF		EXERCICE 2024			EXERCICE 2023
		BRUT	AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS (À DÉDUIRE)	NET	NET
ACTIF IMMOBILISÉ	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	9 842 253	5 798 747	4 043 507	4 119 137
	IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
	Terrains (1)	4 468 156		4 468 156	4 468 156
	Constructions (1)	44 692 171	23 218 641	21 473 530	21 495 166
	Installations techniques, matériel et outillage	19 474 029	16 374 098	3 099 932	2 688 061
	Autres (2)	50 444 053	28 456 553	21 987 500	19 910 456
	Immobilisations corporelles en cours	673 781		673 781	4 067 105
	Avances et acomptes			0	0
	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (1)				
	Participations	85 641		85 641	332 931
	Créances rattachées à des participations			0	0
	Titres immobilisés	1 716 068		1 716 068	1 270 637
	Prêts	2 912 422		2 912 422	2 775 442
	Dépôts et cautionnements versés	3 123 283		3 123 283	2 996 011
	Autres créances immobilisées	82 819		82 819	76 191
TOTAL I	137 514 676	73 848 038	63 666 638	64 199 293	
ACTIF CIRCULANT	STOCKS ET EN COURS				
	Matières premières et autres approvisionnements	550 297		550 297	587 666
	En cours de production (biens et services)	9 530		9 530	0
	Produits intermédiaires et finis			0	0
	Marchandises	5 837 857	259 258	5 578 600	5 238 535
	AVANCES ET ACOMPTES VERSÉS SUR COMMANDES	343 483		343 483	325 379
	CRÉANCES D'EXPLOITATION				
	Créances clients et comptes rattachés	9 575 098	1 211 812	8 363 286	5 116 075
	Autres	14 047 622		14 047 622	14 540 877
	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	29 198 536	2 667 576	26 530 960	25 195 549
DISPONIBILITÉS	10 517 878		10 517 878	14 605 262	
COMPTE DE RÉGULARISATION	CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	300 526		300 526	211 998
	TOTAL II	70 380 828	4 138 645	66 242 182	65 821 340
	CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES (4) III				
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)		207 895 504	77 986 684	129 908 820	130 020 634

# PASSIF

EXERCICE  
2024

EXERCICE  
2023

	EXERCICE 2024	EXERCICE 2023	
CAPITAUX PROPRES	<b>FONDS PROPRES</b>		
	Fonds propres sans droit de reprise		
	dont legs en capital		
	Fonds propres statutaires (ex fonds d'établissement)	1 531 000	1 531 000
	Fonds propres complémentaires	809 065	809 065
	Fonds propres avec droit de reprise		
	Fonds propres complémentaires	90 000	90 000
	<b>ÉCARTS DE RÉÉVALUATIONS</b>		
	Réserves statutaires ou contractuelles	1 894 188	1 894 188
	Réserves pour projet de l'entité	2 011 300	2 024 096
	Autres Réserves	84 756 960	83 080 865
	<b>REPORT À NOUVEAU</b>		
	REPORT À NOUVEAU GESTION CONTRÔLÉE		
	Excédent ou déficit	692 723	1 222 016
	<b>SITUATION NETTE (SOUS-TOTAL)</b>	<b>88 663 828</b>	<b>88 043 900</b>
	<b>FONDS PROPRES CONSOMPTIBLES</b>		
	Subventions d'investissement	962 846	1 088 672
<b>TOTAL I</b>	<b>89 626 673</b>	<b>89 132 572</b>	
<b>FONDS REPORTÉS ET DÉDIÉS</b>			
Fonds dédiés	85 362	95 206	
<b>TOTAL II</b>	<b>85 362</b>	<b>95 206</b>	
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES CIRCULANT	<b>PROVISION POUR RISQUES ET CHARGES</b>		
	<b>TOTAL III</b>	<b>3 225 574</b>	<b>2 946 600</b>
DETTES	<b>DETTES FINANCIÈRES</b>		
	Emprunts auprès d'établissements de crédit (1)	11 627 504	8 932 189
	Emprunts et dettes financières diverses	1 273 653	1 255 446
	<b>DETTES D'EXPLOITATION</b>		
	Dettes fournisseurs et comptes rattachés (b)	7 928 139	11 897 294
	Dettes sociétaires, cotisants, ayants droit et comptes clients rattachés		
	Comptes clients	1 001 014	1 164 763
	Dettes fiscales et sociales	13 746 892	13 952 945
	Autres	749 374	6 349
	<b>DETTES DIVERSES</b>		
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	300 333	234 778
	Autres	0	0
	COMPTES DE RÉGULARISATION	<b>PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE</b>	
Produits constatés d'avance		344 303	402 492
Cotisations perçues d'avance			
<b>TOTAL IV</b>	<b>36 971 211</b>	<b>37 846 255</b>	
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)</b>	<b>129 908 820</b>	<b>130 020 634</b>	



# Annexes



# Liste des mandats mutualistes des élus VYV<sup>3</sup> Normandie

Au 31/12/2024 - (au sens de l'article L. 114-23 du Code de la Mutualité)

ADMINISTRATEUR	UNION / MUTUELLE D'APPARTENANCE	MANDAT(S) MUTUALISTE(S)
<b>ANNETTE Inel</b>	UR VYV	1- Administrateur MNT 2- Administrateur Mutualité Française Normandie 3- Administrateur VYV <sup>3</sup> Normandie 4- Administrateur SMACL
<b>CHANTREUIL Christine</b>	UR VYV	1- Administratrice chargée de région - MGEN Union 2- Administratrice Mutualité Française Normandie 3- Administratrice et 1ère Vice-Présidente VYV <sup>3</sup> Normandie
<b>CHOUBRAC Luc</b>	UR VYV	1- Vice Président Mutualité Française Normandie 2- Administrateur et Secrétaire Général VYV <sup>3</sup> Normandie 3- Administrateur VYV <sup>3</sup>
<b>CORBION Ghislain</b>	FMF	1- Administrateur VYV <sup>3</sup> Normandie
<b>ESKINAZI Sylvie</b>	MATMUT MUTUALITE	1- Administratrice et Trésorière Générale VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Administratrice Mutualité Française Nouvelle Aquitaine 3- Administratrice et Vice-Présidente M comme Mutuelle
<b>ETANCELIN Pascale</b>	UR VYV	1- Administratrice VYV <sup>3</sup> Normandie
<b>FAHRER Véronique</b>	INTERIALE MUTUELLE	1- Administratrice VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Administratrice Mutualité Française Normandie 3- Secrétaire Générale Intériale 4- Présidente Prévention Plurielle 5- Secrétaire Générale UGM Groupe Intériale
<b>FOURMOND Patrick</b>	UR AESIO	1- Administrateur VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Vice-Président Mutualité Française Normandie
<b>GARNIER Martine</b>	LES MUTUELLES MACIF	1- Administrateur VYV <sup>3</sup> Normandie
<b>GOLDSTICKER Nadine</b>	UR VYV	1- Administratrice VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Administratrice Mutualité Française Normandie
<b>GOUJON Hervé</b>	AFFINITAIRES & SOLIDAIRES	1- Administrateur VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Administrateur Mutualité Française Normandie 3- Administrateur MNH Prévoyance
<b>LEBRUMAN Eric</b>	UR VYV	1- Administrateur et membre du Bureau VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Administrateur Mutualité Française Normandie 3- Président Harmonie Mutuelle - Territoire de la Manche
<b>LECORNU Philippe</b>	UR VYV	1- Administrateur VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Administrateur Mutualité Française Normandie 3- Président Harmonie Mutuelle - Territoire de la Seine-Maritime
<b>LEFRANCOIS Jean-Luc</b>	UR VYV	1- Administrateur VYV <sup>3</sup> Normandie
<b>LETHUILLIER Jacques</b>	UR VYV	1- Administrateur et Secrétaire Général Adjoint VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Président de la Mutualité Française Normandie

<b>LETOURNEUR Patrick</b>	UNION REPR. MUTUELLES PLURIELLES ET SOLIDAIRES	1- Administrateur VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Administrateur Mutuelle Générale des Cheminots
<b>LEVERRIER Sandra</b>	UR AESIO	1- Administratrice VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Administratrice Mutualité Française Normandie 3- Administratrice Aésio
<b>LOMBARD Angélique</b>	UR VYV	1- Administratrice VYV <sup>3</sup> Normandie
<b>MOISSERON Geneviève</b>	UR VYV	1- Administratrice VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Présidente MGEN - Territoire de l'Orne
<b>OSTYN Olivier</b>	MATMUT MUTUALITE	1- Administrateur VYV <sup>3</sup> Normandie
<b>PIEL Vincent</b>	UR MALAKOFF HUMANIS	1- Administrateur, Membre du Bureau VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Administrateur Mobilité Mutuelle - Mutuelle Renault 3- Vice-Président Centre dentaire Mobilité Mutuelle 4- Administrateur Mutualité Française Normandie
<b>PLESSIS Luc</b>	LA MUTUELLE GENERALE	1- Administrateur VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Secrétaire du Comité de Section 61 - La Mutuelle Générale
<b>PUILLET Géraldine</b>	UR VYV	1- Administratrice et membre du Bureau VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Membre du Bureau - HM territoire de Seine-Maritime
<b>RAPICAULT Yannick</b>	UR VYV	1- Administrateur VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Administrateur Mutualité Française Normandie 3- Président Harmonie Mutuelle - Territoire de l'Orne
<b>SAINTHUILLE Dominique</b>	UR AESIO	1- Administratrice et Vice-Présidente VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Administratrice et membre du Bureau Mutualité Française Normandie 3- Administratrice et Trésorière adjointe Aésio Mutuelle 4- Administratrice SGAM AEMA
<b>SAUVAGE Olivier</b>	AFFINITAIRES & SOLIDAIRES	1- Administrateur VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Membre du Bureau MNH - Territoire du Calvados
<b>SENECHAL Alain</b>	VIASANTE HORIZONS	1- Administrateur VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Administrateur Viasanté Mutuelle
<b>THOMAS Jean-Pierre</b>	UR VYV	1- Administrateur et Trésorier Adjoint VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Vice-Président Mutame & Plus 3- Administrateur et Secrétaire Général Mutame
<b>TOUBOUL Jean-Pierre</b>	UR MALAKOFF HUMANIS	1- Administrateur VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Administrateur Mutualité Française Normandie 3- Administrateur et Secrétaire Général Mobilité Mutuelle
<b>WUILLÈME Isabelle</b>	UR VYV	1- Présidente VYV <sup>3</sup> Normandie 2- Administratrice Mutualité Française Normandie 3- Administratrice Harmonie Mutuelle 4- Administratrice VYV <sup>3</sup> 5- Administratrice FNMF

# Frais et indemnités des Élus

## **Au titre de l'alinéa 2 de l'article L.114-26 du Code de la Mutualité**

Au titre de l'alinéa 2 de l'article L114-26 du Code de la Mutualité, une indemnité a été versée aux Président, Premier Vice-Président, Trésorier Général et Secrétaire Général ayant des attributions permanentes. Le montant total annuel brut versé au titre de cette indemnité s'est élevé au titre de l'exercice 2024 à 112 723 €.

## **Au titre de l'alinéa 6 de l'article L.114-26 du Code de la Mutualité**

Au titre de l'alinéa 6 de l'article L114-26 du Code de la Mutualité, le montant total des remboursements de frais de déplacement pour les élus et militants de VYV<sup>3</sup> Normandie s'est élevé en 2024 à 18 890 €.

# Annuaire des activités au 30/05/2025

<b>SIEGE ADMINISTRATIF</b>		16 avenue du 6 Juin	14000	<b>CAEN</b>	02 31 27 77 00
<b>SIEGE SOCIAL</b>		17-25 avenue de la Libération	76100	<b>ROUEN</b>	02 35 58 21 00
<b>ECOUTER VOIR MOBILE</b>		Centre Commercial Mondeville 2	14120	<b>MONDEVILLE</b>	02 32 79 07 90
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	1 rue Saint Patrice	14400	<b>BAYEUX</b>	02 31 51 88 00
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	16 avenue du 6 Juin	14000	<b>CAEN</b>	02 31 27 77 30
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	1 boulevard Maréchal Juin	14000	<b>CAEN</b>	02 31 43 56 58
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	181 rue d'Auge	14000	<b>CAEN</b>	02 31 52 08 40
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	87 rue de Bernières	14000	<b>CAEN</b>	02 31 38 22 44
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	Centre Commercial Super U	14460	<b>COLOMBELLES</b>	02 31 72 82 94
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	1 rue du Vieux Château	14110	<b>CONDE EN NORMANDIE</b>	02 31 66 29 39
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	9 rue de la Mer	14470	<b>COURSEULLES SUR MER</b>	02 31 97 77 78
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	24 rue Paul Canta	14160	<b>DIVES SUR MER</b>	02 31 45 80 80
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	8 rue des Gallois	14210	<b>EVRECY</b>	02 31 26 75 75
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	29 rue de la Pelleterie	14700	<b>FALAISE</b>	02 31 90 02 00
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	20 rue du Quadrant	14123	<b>FLEURY SUR ORNE</b>	02 31 82 00 20
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	68 avenue de la Grande Cavée	14200	<b>HEROUVILLE SAINT CLAIR</b>	02 31 95 80 95
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	Avenue de Normandie	14600	<b>HONFLEUR</b>	02 31 14 01 00
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	190 rue de Rocquancourt	14123	<b>IFS</b>	02 31 82 55 44
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	76 rue Henry Chéron	14100	<b>LISIEUX</b>	02 31 62 78 85
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	10 rue Longue Vue des Photographes	14111	<b>LOUVIGNY</b>	02 31 57 53 60
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	Centre Commercial Mondeville 2	14120	<b>MONDEVILLE</b>	02 31 35 29 00
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	6 bis avenue de la Mer	14150	<b>OUISTREHAM</b>	02 31 25 05 15
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	Galerie Marchande Cora	14980	<b>ROTS</b>	02 31 26 08 06
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	28 quai Fernand Moureaux	14360	<b>TROUVILLE SUR MER</b>	02 31 81 12 00
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	18 rue Deslongrais	14500	<b>VIRE NORMANDIE</b>	02 31 67 00 33
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	22 rue Thiers	27300	<b>BERNAY</b>	02 32 46 03 71
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	8 rue de la Harpe	27000	<b>EVREUX</b>	02 32 31 80 80
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	16 rue de Paris	27140	<b>GISORS</b>	02 32 55 86 28
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	33 rue Dupont de l'Eure	27110	<b>LE NEUBOURG</b>	02 32 45 46 45
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	54 rue du Général de Gaulle	27400	<b>LOUVIERS</b>	02 32 50 31 22
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	6 place Louis Gillain	27500	<b>PONT AUDEMER</b>	02 32 41 26 60
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	450 rue de la Madeleine	27130	<b>VERNEUIL D'AVRE et D'ITON</b>	02 32 32 83 50
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	44 rue d'Albuféra	27200	<b>VERNON</b>	02 32 21 21 14
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	20 boulevard Jean Jaurès	27200	<b>VERNON</b>	02 32 64 69 90
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	23 rue de la Constitution	50300	<b>AVRANCHES</b>	02 33 58 17 33
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	41 rue de la 101e Airborne	50500	<b>CARENTAN LES MARAIS</b>	02 33 54 54 20
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	52 rue Gambetta	50100	<b>CHERBOURG EN COTENTIN</b>	02 33 88 55 60
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	2 place du Parvis Notre-Dame	50200	<b>COUTANCES</b>	02 31 06 60 24
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	39 rue du Docteur Leturc	50000	<b>SAINT LO</b>	02 33 57 25 75
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	788 avenue de l'Europe	50400	<b>YQUELON</b>	02 33 88 55 62
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	2 rue de la Chaussée	61000	<b>ALENCON</b>	02 33 32 14 99
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	4 place Henri IV	61200	<b>ARGENTAN</b>	02 33 35 97 98
<b>ECOUTER VOIR</b>	Optique Mutualiste	12 rue de Messei	61100	<b>FLERS</b>	02 33 62 24 80

<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	69 rue du Bon Marché	61100	<b>FLERS</b>	02 33 98 21 41
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	2 rue du Docteur Rouyer	61300	<b>L'AIGLE</b>	02 33 24 38 87
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	16 rue des Quinze Fusillés	61400	<b>MORTAGNE AU PERCHE</b>	02 33 83 14 80
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	5 rue du Général Giraud	76360	<b>BARENTIN</b>	02 32 94 94 82
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	1 avenue du Maréchal Juin	76420	<b>BIHOREL</b>	02 32 80 47 74
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	18 place Charles de Gaulle	76210	<b>BOLBEC</b>	02 32 65 11 02
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	31 rue de la Barre	76200	<b>DIEPPE</b>	02 35 84 06 57
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	41 rue Jean Jaurès	76500	<b>ELBEUF SUR SEINE</b>	02 32 96 02 52
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	41 rue Alexandre Legros	76400	<b>FECAMP</b>	02 35 10 43 92
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	765 route de Paris	76520	<b>FRANQUEVILLE SAINT PIERRE</b>	02 32 95 20 00
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	21 rue Georges Clemenceau	76530	<b>GRAND COURONNE</b>	02 32 11 43 22
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	Centre Commercial du Bois Cany	76120	<b>GRAND QUEVILLY</b>	02 35 18 38 22
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	9 place d'Armes	76700	<b>HARFLEUR</b>	02 35 45 45 18
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	18 cours Commandant Fratacci	76600	<b>LE HAVRE</b>	02 35 19 29 62
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	45 avenue René Coty	76600	<b>LE HAVRE</b>	02 32 74 03 72
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	41 rue des Galions	76600	<b>LE HAVRE</b>	02 35 19 31 39
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	81 rue Claude Lévi Strauss	76620	<b>LE HAVRE</b>	02 35 48 73 01
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	22 bis avenue des Canadiens	76470	<b>LE TREPORT</b>	02 35 50 58 12
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	2 rue Gambetta	76170	<b>LILLEBONNE</b>	02 32 84 16 72
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	3 rue des Martyrs de la Résistance	76150	<b>MAROMME</b>	02 32 82 80 92
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	Avenue du Maréchal Foch	76290	<b>MONTIVILLIERS</b>	02 32 79 24 72
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	21 grande rue Saint Jacques	76270	<b>NEUFCHATEL EN BRAY</b>	02 32 97 57 62
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	117 avenue de la République	76370	<b>NEUVILLE LES DIEPPE</b>	02 32 06 31 02
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	19 allée Eugène Delacroix	76000	<b>ROUEN</b>	02 35 89 70 16
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	81 rue du Général Leclerc	76000	<b>ROUEN</b>	02 32 08 12 82
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	99 rue Saint Sever	76100	<b>ROUEN</b>	02 35 58 21 08
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	268 rue de Paris	76300	<b>SOTTEVILLE LES ROUEN</b>	02 32 81 56 92
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	9 parc en Seine	76410	<b>TOURVILLE LA RIVIERE</b>	02 35 58 23 72
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Optique Mutualiste	17 rue des Victoires	76190	<b>YVETOT</b>	02 32 70 46 72
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	87 rue de Bernières	14000	<b>CAEN</b>	02 31 50 10 14
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	1 rue Saint Patrice	14400	<b>BAYEUX</b>	02 31 51 24 40
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	24 rue Paul Canta	14160	<b>DIVES SUR MER</b>	02 31 45 80 82
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	117 avenue de la République	76370	<b>NEUVILLE LES DIEPPE</b>	02 32 06 31 05
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	76 rue Henry Chéron	14100	<b>LISIEUX</b>	02 31 31 30 29
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	Centre Commercial Mondeville 2	14120	<b>MONDEVILLE</b>	02 31 35 29 05
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	28 quai Fernand Moureaux	14360	<b>TROUVILLE SUR MER</b>	02 31 81 78 88
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	18 rue Deslongrais	14500	<b>VIRE NORMANDIE</b>	02 31 67 23 25
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	21 rue Michel Hubert Descours	27300	<b>BERNAY</b>	02 32 45 38 54
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	4 rue de Grenoble	27000	<b>EVREUX</b>	02 32 62 45 89
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	33 rue Dupont de l'Eure	27000	<b>LE NEUBOURG</b>	02 32 45 46 46
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	56 rue du Général de Gaulle	27110	<b>LOUVIERS</b>	02 32 59 80 29
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	20 boulevard Jean Jaurès	27200	<b>VERNON</b>	02 32 64 75 50
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	23B rue de la Constitution	50300	<b>AVRANCHES</b>	02 33 48 01 61
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	10 rue des Vindits	50130	<b>CHERBOURG EN COTENTIN</b>	02 85 29 83 10
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	2 place du Parvis Notre-Dame	50200	<b>COUTANCES</b>	02 31 06 60 25
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	37 rue du Docteur Leturc	50000	<b>SAINT-LÔ</b>	02 33 57 49 67
<a href="#">ECOUTER VOIR</a>	Audition Mutualiste	788 avenue de l'Europe	50400	<b>YQUELON</b>	02 33 88 55 61

<b>ECOUTER VOIR</b>	Audition Mutualiste	172 rue de Bretagne	61000	<b>ALENCON</b>	02 33 82 69 95
<b>ECOUTER VOIR</b>	Audition Mutualiste	4 place Henri IV	61200	<b>ARGENTAN</b>	02 33 35 90 15
<b>ECOUTER VOIR</b>	Audition Mutualiste	69 rue du Bon Marché	61100	<b>FLERS</b>	02 33 98 21 45
<b>ECOUTER VOIR</b>	Audition Mutualiste	2 bis rue du Général de Gaulle	61300	<b>L'AIGLE</b>	02 33 34 35 00
<b>ECOUTER VOIR</b>	Audition Mutualiste	5 rue du Général Giraud	76360	<b>BARENTIN</b>	02 35 58 21 45
<b>ECOUTER VOIR</b>	Audition Mutualiste	41 rue Jean Jaurès	76500	<b>ELBEUF</b>	02 35 58 21 13
<b>ECOUTER VOIR</b>	Audition Mutualiste	86 rue Saint Jacques	76600	<b>LE HAVRE</b>	02 35 19 31 35
<b>ECOUTER VOIR</b>	Audition Mutualiste	2 rue Gambetta	76170	<b>LILLEBONNE</b>	02 32 65 01 50
<b>ECOUTER VOIR</b>	Audition Mutualiste	3 rue des Martyrs de la Résistance	76150	<b>MAROMME</b>	02 32 82 80 90
<b>ECOUTER VOIR</b>	Audition Mutualiste	117 avenue de la République	76370	<b>NEUVILLE LES DIEPPE</b>	02 32 06 31 05
<b>ECOUTER VOIR</b>	Audition Mutualiste	22 avenue de Bretagne	76100	<b>ROUEN</b>	02 35 58 21 06
<b>ECOUTER VOIR</b>	Audition Mutualiste	117 rue du Général Leclerc	76000	<b>ROUEN</b>	02 35 07 93 64
<b>ECOUTER VOIR</b>	Audition Mutualiste	9 parc en Seine	76410	<b>TOURVILLE LA RIVIERE</b>	02 35 58 23 74
<b>ECOUTER VOIR</b>	Audition Mutualiste	17 rue des Victoires	76190	<b>YVETOT</b>	02 35 56 34 10
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		Pôle de Santé Argouges - 42 rue de Beauvais	14400	<b>BAYEUX</b>	02 31 92 00 58
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		16 avenue du 6 Juin	14000	<b>CAEN</b>	02 31 27 77 20
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		20 rue Amiral Courbet	14700	<b>FALAISE</b>	02 31 20 20 18
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		58 rue de la Grande Cavée	14200	<b>HEROUILLE SAINT CLAIR</b>	02 31 95 47 40
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		74 rue Henry Chéron	14100	<b>LISIEUX</b>	02 31 62 16 04
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		15 rue des Remparts	14500	<b>VIRE NORMANDIE</b>	02 31 67 00 89
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		43 rue Franklin Roosevelt	27000	<b>EVREUX</b>	02 32 39 83 95
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		44 rue du Bahut	27100	<b>VAL DE REUIL</b>	02 32 59 48 91
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		Rue des Frères Lumière	27130	<b>VERNEUIL D'AVRE et D'ITON</b>	02 32 22 23 60
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		11 bis rue du Parc	27200	<b>VERNON</b>	02 32 21 52 25
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		10 rue des Vindits	50130	<b>CHERBOURG EN COTENTIN</b>	02 33 87 64 80
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		26 rue Odolant Desnos	61000	<b>ALENCON</b>	02 33 82 59 61
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		Résidence Alphonse Daudet - 2 rue Saint Hélier	76360	<b>BARENTIN</b>	02 32 94 94 80
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		41 rue Jean Jaurès	76500	<b>ELBEUF SUR SEINE</b>	02 32 96 02 50
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		164 rue Florimond Laurent	76620	<b>LE HAVRE</b>	02 35 19 33 95
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		Résidence Heredia - 137 route de Paris	76240	<b>LE MESNIL ESNARD</b>	02 35 02 78 41
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		12 rue Giroit	76290	<b>MONTIVILLIERS</b>	02 32 79 24 70
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		Maison de Santé Pluridisciplinaire - 8 route d'Aumale	76270	<b>NEUFCHATEL EN BRAY</b>	02 32 97 59 10
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		117 avenue de la République	76370	<b>NEUVILLE LES DIEPPE</b>	02 32 06 31 00
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		22 avenue de Bretagne	76100	<b>ROUEN</b>	02 35 73 05 99
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		268 rue de Paris	76300	<b>SOTTEVILLE LES ROUEN</b>	02 32 81 56 90
<b>CENTRE DE SANTÉ DENTAIRE</b>		16 rue du Château	76190	<b>YVETOT</b>	02 32 70 46 79
<b>PHARMACIE MUTUALISTE</b>		7 avenue Pierre Corneille	76380	<b>CANTELEU</b>	02 32 83 24 11
<b>PHARMACIE MUTUALISTE</b>		21 rue Georges Clemenceau	76530	<b>GRAND COURONNE</b>	02 32 11 43 21
<b>PHARMACIE MUTUALISTE</b>		117 avenue de la République	76370	<b>NEUVILLE LES DIEPPE</b>	02 32 06 31 01
<b>PHARMACIE MUTUALISTE</b>		30 avenue de Bretagne	76100	<b>ROUEN</b>	02 35 58 21 04
<b>PHARMACIE MUTUALISTE</b>		268 rue de Paris	76300	<b>SOTTEVILLE LES ROUEN</b>	02 32 81 56 91
<b>CENTRE DE SOINS INFIRMIERS</b>		Pôle de Santé Argouges - 42 rue de Beauvais	14400	<b>BAYEUX</b>	02 31 44 78 04
<b>CENTRE DE SOINS INFIRMIERS</b>		1 rue de l'Egalité	14480	<b>COLOMBELLES</b>	02 31 44 76 23
<b>CENTRE DE SOINS INFIRMIERS</b>		34 rue Gaston Manneville	14160	<b>DIVES SUR MER</b>	02 31 44 78 53

<b>RÉSIDENCE AUTONOMIE</b>	La Roseraie	4 bis rue du Général Leclerc	14550	<b>BLAINVILLE SUR ORNE</b>	02 31 53 18 36
<b>RÉSIDENCE AUTONOMIE</b>	Les Rives de l'Orne	28 quai Amiral Hamelin	14000	<b>CAEN</b>	02 31 78 24 24
<b>RÉSIDENCE AUTONOMIE</b>	Les Coquelicots	2 impasse de la Tête Noire	14700	<b>FALAISE</b>	02 31 20 15 00
<b>RÉSIDENCE AUTONOMIE</b>	Les Pensées	10 route d'Harcourt	14123	<b>FLEURY SUR ORNE</b>	02 31 34 17 18
<b>RÉSIDENCE AUTONOMIE</b>	Marius Leclercq	Rue des Lavandières	61250	<b>DAMIGNY</b>	02 33 28 86 75
<b>EHPAD</b>	Belle Colombe	1 rue Victor Hugo	14460	<b>COLOMBELLES</b>	02 31 35 87 87
<b>EHPAD</b>	L'Orée du Golf	ZAC de l'Orée du Golf - Rue Olympe de Gouges	14610	<b>EPRON</b>	02 31 53 30 55
<b>EHPAD</b>	Le Jardin d'Elsa	4 rue Elsa Triolet	14123	<b>IFS</b>	02 31 35 96 00
<b>EHPAD</b>	La Source	111 rue Emile Zola	14120	<b>MONDEVILLE</b>	02 31 34 74 74
<b>EHPAD</b>	Jean Ferrat	Allée Flore	76380	<b>CANTELEU</b>	02 32 10 78 90
<b>EHPAD</b>	Saint Just	78 rue Saint Just	76600	<b>LE HAVRE</b>	02 32 74 79 50
<b>ACCUEIL DE JOUR</b>	Foyer Résidence du Chemin Vert	Le Chemin Vert - 2 allée du Rossignol	14118	<b>CAEN</b>	02 31 74 14 62
<b>ACCUEIL DE JOUR</b>	Belle Colombe	1 rue Victor Hugo	14460	<b>COLOMBELLES</b>	02 31 35 87 87
<b>ACCUEIL DE JOUR</b>	L'Orée du Golf	ZAC de l'Orée du Golf - Rue Olympe de Gouges	14610	<b>EPRON</b>	02 31 53 30 62
<b>ACCUEIL DE JOUR</b>	Le Jardin d'Elsa	4 rue Elsa Triolet	14123	<b>IFS</b>	02 31 35 96 00
<b>ACCUEIL DE JOUR</b>	La Source	111 rue Emile Zola	14120	<b>MONDEVILLE</b>	02 31 34 74 74
<b>ACCUEIL DE JOUR</b>	Jean Ferrat	Allée Flore	76380	<b>CANTELEU</b>	02 32 10 78 90
<b>ACCUEIL DE JOUR</b>	Les Lavandes	78 rue Saint Just	76600	<b>LE HAVRE</b>	02 32 74 79 50
<b>EQUIPE SPÉCIALISÉE ALZHEIMER</b>	Orne Centre	79 cours Georges Clemenceau	61000	<b>ALENCON</b>	02 33 26 95 06
<b>EQUIPE SPÉCIALISÉE ALZHEIMER</b>	Orne Est	6 bis chemin du Breuil	61400	<b>SAINT LANGIS LES MORTAGNE</b>	02 33 83 97 00
<b>ESAT</b>	La Passerelle Verte	9002 rue de Rocquancourt	14123	<b>IFS</b>	02 31 35 69 45
<b>ESAT</b>	Ferme de la Haizerie	La Fosse	14400	<b>VAUX SUR AURE</b>	02 31 92 46 44
<b>SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT À LA VIE SOCIALE</b>	Le Phare	181 rue d'Auge	14118	<b>CAEN</b>	02 31 70 22 20
<b>SERVICE MUTUALISÉ D'AIDE À DOMICILE</b>	Ti'Hameau	4-6 boulevard Victor Hugo	14123	<b>IFS</b>	02 31 52 02 03
<b>SERVICE MUTUALISÉ D'AIDE À DOMICILE</b>	Résidence Luce	47 rue des Frères Lumière	14118	<b>CAEN</b>	02 31 52 02 03
<b>SERVICE DE SOINS INFIRMIERS À DOMICILE</b>		Pôle Vaullégeard - 9 bis rue du Pont Cel	14110	<b>CONDE EN NORMANDIE</b>	02 31 67 69 87
<b>SERVICE DE SOINS INFIRMIERS À DOMICILE</b>		Immeuble Guillaume Le Conquérant - 2 rue d'Hastings	14160	<b>DIVES SUR MER</b>	02 31 91 11 00
<b>SERVICE DE SOINS INFIRMIERS À DOMICILE</b>		5 place du Monument	14430	<b>DOZULE</b>	02 31 86 55 72
<b>SERVICE DE SOINS INFIRMIERS À DOMICILE</b>		79 cours Georges Clemenceau	61000	<b>ALENCON</b>	02 33 26 47 46
<b>SERVICE DE SOINS INFIRMIERS À DOMICILE</b>		99 rue de Messei	61100	<b>FLERS</b>	02 33 62 30 44
<b>SERVICE DE SOINS INFIRMIERS À DOMICILE</b>		3 passage Brisset	61600	<b>LA FERTE MACE</b>	02 33 30 45 59
<b>SERVICE DE SOINS INFIRMIERS À DOMICILE</b>		6 bis chemin du Breuil	61400	<b>SAINT LANGIS LES MORTAGNE</b>	02 33 83 97 00
<b>SERVICE DE SOINS INFIRMIERS À DOMICILE</b>		Allée Flore	76380	<b>CANTELEU</b>	02 35 70 05 34
<b>CENTRE D'ACTIVITÉS ET D'HÉBERGEMENT</b>	Oxygène	Rue Anton Tchekhov	14123	<b>IFS</b>	02 31 70 22 10

<b>RÉSIDENCE ACCUEIL POUR PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP</b>	Résidence Luce	47 rue des Frères Lumière	14118	<b>CAEN</b>	09 67 68 85 76
<b>RÉSIDENCE ACCUEIL POUR PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP</b>	Résidence Séraphine	143 rue Chasselièvre	76000	<b>ROUEN</b>	02 32 96 19 70
<b>FOYER D'ACCUEIL MÉDICALISÉ</b>	Teranga	ZAC de l'Ecoquartier - 3 place de la Galumelle	14790	<b>VERSON</b>	02 31 06 83 30
<b>MULTI-ACCUEIL</b>	Galipette	4 Basse rue	14760	<b>BRETTEVILLE SUR ODON</b>	02 31 75 24 52
<b>MULTI-ACCUEIL</b>	Les Lutins d'Orne Odon	2 rue des Blés d'Or	14210	<b>EVRECY</b>	02 31 06 60 20
<b>MULTI-ACCUEIL</b>	Les Frimousses d'Orne Odon	Place Charles Vauvrecy	14930	<b>MALTOT</b>	02 31 57 52 52
<b>MULTI-ACCUEIL</b>	Terre d'Auge	7 rue de la Vicomté	14130	<b>PONT L'EVEQUE</b>	02 31 70 22 57
<b>MULTI-ACCUEIL</b>	Le Petit Pré	Rue du Sap - Chemin des Ecoles	61160	<b>TRUN</b>	02 33 67 08 46
<b>RELAIS PETITE ENFANCE</b>	Terre d'Auge Sud	14 rue Saint Pierre	14340	<b>BONNEBOSQ</b>	02 31 64 05 12
<b>RELAIS PETITE ENFANCE</b>	Seulles Terre et Mer - Côté Mer	3 rue Jean Michel	14480	<b>MOULINS EN BESSIN</b>	09 79 71 00 68
<b>RELAIS PETITE ENFANCE</b>	Les Lutins d'Orne Odon	2 rue des Blés d'Or	14210	<b>EVRECY</b>	02 31 77 65 56
<b>RELAIS PETITE ENFANCE</b>	STRAM GRAM	17 bis rue Pasteur	14123	<b>FLEURY SUR ORNE</b>	02 31 72 08 52
<b>RELAIS PETITE ENFANCE</b>	Les P'tits Loups de l'Odon	5 rue des Chardonnerets	14111	<b>LOUVIGNY</b>	02 31 73 46 18
<b>RELAIS PETITE ENFANCE</b>	Les Frimousses d'Orne Odon	Place Charles Vauvrecy	14930	<b>MALTOT</b>	02 31 57 52 54
<b>RELAIS PETITE ENFANCE</b>	Terre d'Auge Nord	7 rue de la Vicomté	14130	<b>PONT L'EVEQUE</b>	02 31 70 22 59
<b>RELAIS PETITE ENFANCE</b>	Les Pit'chouns	17 rue de Biganos	14320	<b>SAINT MARTIN DE FONTENAY</b>	09 77 76 97 68
<b>RELAIS PETITE ENFANCE</b>	Seulles Terre et Mer - Côté Terre	18 rue de Juvigny	14250	<b>TILLY SUR SEULLES</b>	02 31 26 58 03
<b>RELAIS PETITE ENFANCE</b>	Les Rives de l'Odon	Rue du Château	14210	<b>TOURVILLE SUR ODON</b>	02 31 77 18 97
<b>RELAIS PETITE ENFANCE</b>	Les P'tits Loups de l'Odon	1 rue de la Baronnerie	14760	<b>BRETTEVILLE SUR ODON</b>	02 31 73 46 18
<b>RELAIS PETITE ENFANCE</b>	Les P'tits Loups de l'Odon	Rue Binet	14930	<b>ETERVILLE</b>	02 31 47 69 77



Notre raison d'être guide notre action  
et nous aide à préparer l'avenir.

L'engagement de chacun  
à la faire vivre se dévoile dans  
une vidéo à découvrir ici.

**SE MOBILISER**  
chaque jour, au cœur  
des territoires, pour  
**PRENDRE SOIN**  
de chacun

vyv<sup>3</sup>





vyv<sup>3</sup> | Normandie



**VYV<sup>3</sup> Normandie**

**17-25 avenue de la Libération 76045 Rouen Cedex 1**

**02 35 58 21 00 | [normandie.vyv3.fr](http://normandie.vyv3.fr)**