

# Le billet du directeur

## Généralités de l'année 2009

430 personnes  
travaillent, vivent et collaborent au sein de notre Association.  
Grâce à toutes et tous, l'année, même freinée par une économie en déroute,  
obtient la note très bien voire exceptionnelle.

Evaluer une année, dont le déroulement fut une suite sans fin de petits événements, sans que l'un d'entre eux soit prépondérant, est un exercice complexe. Il devient difficile de cerner l'essentiel de l'année sous revue. Ensemble, ces faits non marquants ont créé, malgré tout, une année raisonnable à tous points de vue. Nous les avons gérés de façon professionnelle, ce qui nous autorise aujourd'hui à présenter des comptes conformes au budget déposé.

Le résultat final est même à considérer comme aussi exceptionnel que les années précédentes en résultat financier. Vivre dans le respect du budget en 2009 doit certainement être l'exception. Nous l'avons fait; exercice réussi bien que la norme de cette année porte le titre «Crise»; et personne ne conteste cette vision réaliste.

Et bien, nous avons prouvé une fois de plus qu'ensemble et grâce à notre diversité, notre professionnalisme, notre manière pointilleuse et soucieuse de vouloir compter demain aussi sur le client d'aujourd'hui en le soignant en permanence, nous pouvions traverser et résister. Il est souvent déclaré que ceux qui réussissent en temps de crise ne peuvent que briller en temps normal. C'est notre cas, chacune des actrices et chacun des acteurs de cette réussite méritent des félicitations mais aussi ma gratitude. Ces douze mois, qui nous ont contraints de passer au travers d'une situation au ralenti, furent, pour le moins, aussi intéressants que les 10 années fastes et répétées qui les ont précédés.

L'Association accueille, abrite et travaille avec **430 personnes**.

Ce chiffre est à lui seul impressionnant. Nous sommes reconnus aujourd'hui par la majorité des professionnels de notre canton au rang de grande PME de ce canton et surtout considérés au titre d'employeur d'importance par les entreprises, la chambre du commerce et ceux qui nous côtoient et font l'effort de nous connaître ou sont nos partenaires. Il me semble utile ici de détailler la composition de ce chiffre imposant:

179 collaboratrices et collaborateurs handicapés conduits par un staff technique de 27 moniteurs et monitrices de qualité et de 9 auxiliaires de production. Ensemble, ils représentent la famille des ateliers de la Gérine forte de 215 membres qui œuvrent dans 7 domaines et branches d'activités que sont la menuiserie, la mécanique, l'électronique, l'informatique, la buanderie industrielle, la conciergerie professionnelle et le conditionnement.

82 professionnels de l'encadrement composés d'infirmiers/ères, d'aides-soignants/es, de thérapeutes, d'éducatrices/eurs et d'aides sociaux entourent, aident et compensent les handicaps de 73 résidents dont une grande majorité doit recourir au fauteuil roulant pour ses déplacements. Ce sont de plus 38 hommes et femmes qui, jour après jour, cuisinent, nettoient, transportent, gèrent et assument toute la logistique nécessaire à l'accueil offert sur nos trois sites de vie. Le monde des lieux de vie comptabilise ainsi 193 participants.

Je ne saurai oublier, pour terminer, les personnels accueillis pour recevoir une formation: les apprentis qui sont nos personnels de demain et qui sont au nombre presque permanent de 9. Enfin, 13 personnes contribuent à la bonne marche de nos 3 boutiques, du café public des Préalpes, mais aussi traitent et administrent les ressources humaines, la comptabilité, les factures et les salaires. Ils forment un total de 22 personnes.

Notre force commune a bouclé l'année 2009 dans le respect des normes, sans incident majeur, en conformité avec la mission et notre charte de prise en charge, mais aussi sans avoir à présenter une charge supplémentaire au canton, notre bailleur de fonds.

Les domaines traités, ci-après, vous renseignent de manière succincte sur diverses facettes de notre activité mais aussi vous expriment nos craintes et nos interrogations pour demain.

## Taux d'occupation et d'accueil

**Grâce à une occupation maximale permanente en foyers, ce qui influence fortement le résultat financier de notre ménage annuel, l'Association St-Camille traverse cette période peu souriante, sur le plan industriel, avec une grande sérénité.**

A l'instar des années précédentes, nous pouvons nous enorgueillir d'une très forte densité d'occupation. Celle-ci dépasse les prévisions réalistes estimées lors de l'établissement des budgets. Il faut toutefois savoir qu'une telle situation charge aussi plus que de raison parfois les personnels d'encadrement. Il est bon de se rappeler parfois qu'il n'existe pas de solution miracle.

Les départs au nombre de 5 (3 décès et 2 départs) furent à chaque fois très rapidement comblés. La liste des personnes en attente d'une place dans nos institutions ne se réduit pas comme nous pouvions le penser lors de l'avènement des dispositions de la 4<sup>ème</sup> puis de la 5<sup>ème</sup> révision dont c'était le but déclaré. En revanche, les candidatures sont faites par des personnes plus âgées et dont le handicap de base est alourdi par l'âge. Nous ne pouvons bien entendu pas lutter contre une telle situation mais il est normal de citer cette nouveauté clairement répertoriée. Les Foyers accueillaient ensemble, à la fin du mois de décembre 2009, avec les appartements 73 résidents. L'occupation des appartements risque d'être perturbée au début 2010 à la suite de deux départs programmés. La liste d'attente est toutefois aujourd'hui suffisante pour ne pas avoir à subir de conséquence financière d'une telle situation.

Pour les Foyers, la liste d'attente dépasse les 4 unités inscrites de manière permanente, ce qui est supportable.

Dans le domaine de l'accueil en ateliers, 10 demandeurs d'emploi sont en attente constante de stage ou en stage programmé, ce qui correspond à la norme usuelle.

## Administration

2009 nous aura permis de préparer sereinement et de peaufiner la passation de pouvoir entre les deux directeurs. Nous pouvons constater, sur le terrain, si la concrétisation échelonnée de l'organigramme 2010, comprenant des changements importants et répartissant mieux les missions en fonction des qualités des nouveaux titulaires, étaient conformes à notre attente. Planifier, c'est gagner du temps pour modifier et corriger. C'est une force qui est la nôtre depuis longtemps. Cela allège fortement la conduite même de l'Institution malgré ses multifacettes et autorise des prises de décisions rapides sur la base d'informations fiables et d'éléments de comparaisons existant. Seule une administration adaptée aux réelles nécessités permet une bonne marche de l'entreprise.

Nous apportons notre contribution active à l'édifice comptable et au système de financement que souhaite et projette le canton pour conduire, repérer les abus, comparer ce qui peut l'être et contrôler l'utilisation des ressources mises à disposition de manière simple et utile.

**Nous rappelons volontiers ici, année après année, que l'Association St-Camille est prête à étudier toutes propositions de synergie entre Institutions dans le domaine administratif tout au moins.**

Seule une administration, adaptée aux réelles nécessités, permet une bonne marche de l'entreprise et ne pose aucun problème lorsqu'il faut compléter l'information et le système pour les rendre conformes aux nouvelles exigences. Le service de contrôle interne, nouvelle norme obligatoire, en est une.

Cela permettrait, nous en sommes convaincus, d'économiser des biens publics et de simplifier fortement les contrôles de pouvoirs publics.

### **Ressources humaines (lire également en p. 18)**

L'année 2009 a été une année assez difficile dans la gestion générale des RH, essentiellement dans l'ambiance des Foyers sur lesquels nous avons mis l'accent avec un certain succès (si l'on compare l'ambiance de la fin d'année 2009 et du début 2010 à celle du début 2009). Nous pouvons déclarer que nous sommes sur la bonne voie mais devons rester vigilants. Le remplacement du Responsable Soins du Foyer des Préalpes, rendu difficile par la complexité des exigences que requiert un tel poste, est chose faite. C'est à M. Lanfranconi que nous avons confié cette tâche et nous nous félicitons déjà de ce choix.

**Notre personnel est notre bien le plus précieux et nous sommes riches d'un excellent personnel: c'est certainement la raison majeure de notre performance.**

### **Formation**

Comme à l'accoutumée, nous avons poursuivi nos efforts dans la formation continue et le perfectionnement des personnels d'encadrement ainsi que dans la formation des apprenti(e)s dans plusieurs domaines (assistants/es en soins et santé communautaires, assistants/es socio-éducatifs(-ves), employés/es de commerce, cuisiniers/ères et gestionnaires en intéendance). En 2009, 52 personnes ont bénéficié de formations diverses (env. 651 jours pris en charge par notre Association) pour un montant total de plus de Fr. 45'000.- .

**Nous tenons à rester une entreprise formatrice et au service de la jeunesse.**

Notre effort de formation interne, pour les personnes en situation de handicap, se caractérise dans le but premier de conserver les acquis dans les domaines du français, des mathématiques mais aussi en ouvrant des horizons nouveaux en géographie ou en histoire.

## Finances

Le chiffre d'affaires des ateliers, du Café et des Boutiques représente ensemble une somme de Fr. 4'462'851.65 soit seulement de 1.5 % inférieure au budget déposé et approuvé par le canton (Fr. 4'530'000.-).

Les comptes que vous pouvez consulter dans le présent rapport, présentent, malgré tout, un résultat positif pour le canton puisque le bailleur de fonds peut, cette année, aussi compter sur une réduction de ce qu'il avait dûment inscrit au budget.

**Le fruit de notre politique de gestionnaire très pointue a permis une réduction du montant alloué par les cantons de Fr. 197'000.-.**

Cela est la résultante du cumul des indices positifs suivants: un taux d'occupation dépassant les 100% dans les foyers, une large palette de produits dans nos ateliers nous ayant permis de compenser les domaines industriels (CEH et mécanique) durement touchés, un respect automatisé des charges et un personnel, pour la majorité, conscient, sérieux et respectueux du matériel qu'il utilise.

## Domaine de la défense de la personne en situation de handicap

Nous poursuivons notre participation au Forum Handicap Fribourg. C'est par ce moyen que nous tentons de rester à l'écoute des interrogations des organisations faitières cantonales.

L'Association St-Camille a été et restera active en participant au niveau national par l'intermédiaire d'INSOS aux activités planifiées qui correspondent à nos stratégies. Toutefois, au plan cantonal maintenant, nous vouons prioritairement notre temps et notre énergie. Seul le dossier formation et l'ARPIH (association romande pour le perfectionnement professionnel et son école) reste intercantonal réellement et là nous restons très actifs par l'intermédiaire de la présence de M. Claude Chassot qui assume la Vice-Présidence du Comité de cette école de formation.

L'Association St-Camille fait de la réinsertion sociale constamment au sein de ses ateliers mais aussi de la réinsertion simple avec brio. Les appartements en sont un brillant exemple.

## Construction et rénovation

Nous sommes toujours des précurseurs et nos deux fumoirs ventilés sont conformes aux exigences édictées par le canton. Les nouvelles décisions cantonales n'ont pas

provoqué de réels problèmes et cela nous a plutôt étonnés. Nous maintenons l'interdiction formelle de fumer dans les chambres pour des raisons sécuritaires évidentes.

2009 fut l'année de la réfection du toit de la salle à manger du Foyer St-Camille qui était à l'époque le premier ateliers de la Gérine (1968). Ce toit avait la fâcheuse habitude de nous rappeler son état par des fuites périodiques. Il s'agit d'un toit neuf à un pan. Il reste à traiter du périphérique du Foyer qui améliorerait considérablement la charge chauffage. Cela sera fait, selon toute vraisemblance, en 2010 déjà. Nous avons également pu améliorer notamment les WC handicap collectifs du rez-de-chaussée qui n'étaient plus dignes des spécialistes que nous sommes en ce qui concerne l'équipement.

Le concept appartement et prise en charge de 6 cas lourds, qui faisait l'objet de deux projets (concept 1 et 2 soumis au canton), vient de recevoir l'aval cantonal de principe. Le terrain sera acheté par l'Association et le projet est en phase de voir le jour dans sa version définitive. Le concept appelé Cousimbert 1 (décision du Comité du 26 janvier 2010) sera concrétisé en partie en 2011 déjà.

L'abri de bus devant notre bâtisse de Villars-sur-Glâne fait partie du plus vieux suspens (1998) et nous espérons vivement qu'il devienne l'abri sûr attendu impatiemment en 2010.

## Sécurité et transports

La sécurité est une préoccupation permanente. La recherche conduisant à augmenter la sécurité de nos personnels au quotidien et d'apporter les moyens de rendre cela possible est une notion ancrée et comprise de tous. A la suite de l'audit sécurité réalisé par un auditeur agréé externe, chacun des éléments présentant des propositions de sécurisation a fait l'objet d'une remarque et d'un contrôle de réalisation.

Les actes de formation et d'incitation à l'ergonomie au travail portent leurs fruits. Les accidents restent élevés (non-professionnels = 56 au lieu de 53 en 2008 et professionnels = 16 au lieu de 21 en 2008). Le taux de cotisation pour les ANP est à nouveau à la baisse en 2010 de 0.03 %. Cela est un signe positif et nous pousse à poursuivre nos actes de prévention.

Il n'y pas eu d'accidents importants alors que 283'700 km furent parcourus par les 16 véhicules de l'Association. Cela est réjouissant et nous conduits à poursuivre avec rigueur nos contrôles et nos formations.

## Service alimentaire

L'année 2009 débutait calmement après une période 2008 plutôt complexe et perturbée. Le nouveau chef de cuisine débutait et correspondait à notre attente. L'organisation de Marly fonctionnait avec satisfaction. Au milieu de l'année, la responsable atteinte dans sa santé n'a pas pu nous rejoindre avant début 2010. La direction a repris le flambeau en nommant 4 chefs de secteur à qui une grande partie de la responsabilité a été déléguée. Ces six mois se sont écoulés de manière plus que satisfaisante, grâce à ces actrices et acteurs improvisés mais motivés, qui ont su agir avec grand professionnalisme en m'épaulant. Merci M. Jemmely, Mme Bulliard, Mme Carnevale et Mme Charrière pour l'aide apportée.

Pour rappel, le service alimentaire, avec son personnel, concocte et distribue plus de 100'000 repas durant l'année avec une équipe de cuisine performante de haut niveau apte à s'adapter aux exigences de toutes sortes de clientèles.

## Autres domaines / hors subvention

Notre **Café des Préalpes** vit au diapason parfait de sa dynamique malgré l'événement inscrit ci-dessus. Le résultat financier est légèrement bénéficiaire, ce qui est remarquable.

**Le Café des Préalpes est devenu, pour nombre de résidents mais aussi pour une clientèle externe appréciée, un passage quotidien indispensable.**

Pour un petit repas sympathique à un prix très raisonnable, l'organisation d'une soirée d'entreprise, d'un banquet, d'un repas ou apéritif de mariage, d'un séminaire avec des salles équipées à disposition, venez nous rejoindre à la rte des Préalpes 18 ou renseignez-vous au 026/408.86.01, vous êtes les bienvenus.

La terrasse ombragée et protégée, idéale pour les fumeurs, et l'existence de plus d'un fumoir officiel conforme, devrait être le garant d'une poursuite de cette bonne marche des affaires en ces temps perturbés.

Les **boutiques** dénommées Gérino atteignent leur budget et sont ensemble bénéficiaires. Elles dépassent le chiffre d'affaires inscrit au budget de 13,4% ce qui est remarquable. La plus forte progression de 6.83% est celle de la boutique de Gruyères.

**Elles existent parce qu'elles sont le moyen principal pour écouler nos propres produits.**

Venez découvrir à Gruyères, Marly ou Villars-sur-Glâne nos produits en bois mais aussi nos articles en verre (assiettes, plats divers...). Rappelez-vous que par vos achats, vous soutenez les personnes en situation de handicap de l'Association St-Camille.

## Réflexion concernant les risques prioritaires (non exhaustif)

Lors des dernières discussions qui doivent amener le canton à traiter des stratégies futures à la suite de l'avènement péréquation, la poursuite de la loi 1986 aménagée devient la nouvelle réalité acceptée. Cela était notre combat, nous avons travaillé à sa réalisation et nous sommes très heureux d'avoir pu y contribuer.

Les risques majeurs répertoriés pour notre Association St-Camille sont:

- le vieillissement de la population en Foyers
- les conséquences des échecs de la 5<sup>ème</sup> révision et... prévisibles de la 6<sup>ème</sup>
- le succès du fédéralisme lié à la RPT et les dysfonctionnements qui en découlent.

**«Accepterions-nous de survivre avec des moyens ne nous autorisant pas à apporter une prestation digne de ce nom et en osmose avec notre mission ?»**

Le Comité de direction a été particulièrement sensible à cette problématique et sa réponse fut clairement négative.

Les combats prioritaires permanents sont:

Nous nous battons avec opiniâtreté lorsque notre opinion est souhaitée pour obtenir une poursuite de l'acquis nous permettant de poursuivre notre méthode de management moderne.

Nous tenterons d'obtenir satisfaction en ce qui concerne l'acceptation de l'existence de réserves face aux risques commerciaux. Ce qui paraît logique à tous les économistes du monde ne l'est pas malheureusement pas aux oreilles de certains décideurs du canton.

**Nous voulons qu'un vrai partenariat voie le jour avec la confiance pour moteur et l'exigence d'une gestion professionnelle au titre de pédale des gaz.**

## Conclusion

Il devait y avoir crise; elle a eu lieu et nous la vivons encore. Cette morosité économique fut un poids supplémentaire sur nos épaules mais nous prouvons, année après année, que nous les possédons solides et robustes. La volonté de nous battre mêlée à une envie commune de réussir, malgré tout, est notre panacée. Nous restons des gagners et notre force est d'avoir engrangé dans l'opulence les moyens de gagner aussi durant les vaches maigres.

Mes deux formules pour traverser 2010 représentent une seule idée à suivre:

**Les portes de l'avenir sont ouvertes à ceux qui savent les pousser.  
Il n'y a qu'une façon d'échouer, c'est d'abandonner avant d'avoir réussi.**

J'ai un grand plaisir de communiquer, en mon nom et au nom de l'Association St-Camille, un dernier très grand merci aux collaboratrices et collaborateurs. Vous m'avez permis, année après année, d'être fier de vous tous et de pouvoir annoncer des résultats conformes aux énergies cumulées que vous avez accordées à notre Association.

Demain, je lirai les rapports successifs, avec le plaisir de constater, que vous poursuivez dans la même ligne et avec le même engouement, avec la nouvelle direction. Ce sera mon plus beau cadeau.

M. Sudan, recevez ici toute ma gratitude. Vous m'avez confié des femmes et des hommes volontaires et un bien bel outil de travail. Je vous rends aujourd'hui une Association rôdée, moderne et très bien équipée. Le nouveau patron est prêt à reprendre le flambeau dans la continuité nécessaire mais surtout avec un esprit nouveau et un œil différent pour réussir l'assaut d'un futur prometteur.

J'aimerais relever aussi le soutien des membres du Comité, du Conseil et des cadres directement subordonnés qui ont vécu mes humeurs et partagé mes soucis et mes craintes mais aussi mes joies.



Jacques Tinguely  
Directeur

e-mail: [tinguely@ateliers-gerine.ch](mailto:tinguely@ateliers-gerine.ch)