



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025

Version mise à jour le 09.07.2026

Une précision rédactionnelle a été apportée au chapitre relatif à l'École. Cette version remplace la version initiale diffusée.

CONSEIL DE FONDATION



Sur la base d'une détermination très précise et détaillée des besoins, l'année 2025 a permis de définir le projet de construction des futurs Ateliers. Ce projet sera mis à l'enquête publique en 2026 avec l'accord des autorités cantonales et les travaux pourront ensuite débuter dès que possible. Quant à la planification du projet de construction de nouveaux bâtiments devant abriter à terme le secteur Accueil & Habitat ainsi que l'Administration, ses objectifs, ses contours et son coût probable ont nécessité tout au long de cette année des réflexions approfondies et des échanges avec les autorités cantonales et communales. Cet autre projet majeur pour l'avenir de Clos Fleuri fera l'objet d'un appel à concours d'architecture et d'ingénierie qui devrait pouvoir démarrer d'ici la fin de l'année prochaine.

Le Conseil de Fondation s'est réuni en plénum à six reprises. Il a approuvé l'annexe n° 4 du Concept d'accompagnement « Outils institutionnels », qui décrit et explique les méthodes et instruments partagés par les différents secteurs de l'Institution, de manière à promouvoir leur utilisation appropriée et judicieuse, au service des personnes accompagnées. Le Conseil de Fondation a pris connaissance du concept de soins palliatifs au sein de l'Institution, concept ayant pour objectifs principaux la mise en place d'un cadre structuré, en

lien avec l'obtention du label « Palliative-Handicap » et la validation des compétences internes via des formations. Il a aussi pris acte de différents changements au sein de la Direction, à savoir le remplacement de la cheffe des Ressources Humaines et celui du chef des Services Généraux. Enfin, compte tenu du fait que la Pinte des Colombettes ne permettait plus de répondre aux buts de la Fondation, le Conseil de Fondation a décidé la cessation au 28 février 2025 de l'exploitation de la Pinte des Colombettes.

Lors de leur rencontre annuelle, la Commission de personnel (ComPers) a fait un retour au Conseil de Fondation sur la dernière assemblée générale du personnel et l'ambiance au sein des équipes. Le Conseil de Fondation a souligné l'excellent travail de la ComPers et son indépendance; il a également relevé la qualité des échanges.

Suite à sa rencontre annuelle avec le Conseil de Fondation, l'Association des Parents et des Proches de Clos Fleuri a organisé avec le soutien de la Direction une conférence sur l'autonomie, en invitant le Responsable pédagogique. Elle a également informé le Conseil de Fondation du déroulement de l'assemblée générale, rencontre qui, malgré le nombre assez restreint de participant.e.s, a été constructive.

Patrice Zurich

PRÉSIDENT
DU CONSEIL DE FONDATION



MEMBRES COFON

Patrice Zurich

PRÉSIDENT
CHEF DE SERVICE
DE LA SANTÉ PUBLIQUE RETRAITÉ

Olivier Mayoraz

VICE-PRÉSIDENT
ENSEIGNANT AU CO DE BULLE ET
MÉDIATEUR SCOLAIRE

Bernard Carrel

MEMBRE
CONSULTANT INDÉPENDANT EN
GESTION DES ORGANISATIONS ET DES
RESSOURCES HUMAINES

Denis Galley

MEMBRE
DIRECTEUR DE OIKOS & CO SA

Joël Gapany

MEMBRE
DIRECTEUR DE LA HAUTE ÉCOLE DE
TRAVAIL SOCIAL DE FRIBOURG

Isabelle Varenne

VICE-PRÉSIDENTE
MÉDECIN-DENTISTE RETRAITÉE

Gabriel Genoud

MEMBRE
MAÎTRE AGRICULTEUR RETRAITÉ

Nicole Buchs

MEMBRE
PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION
PARENTS ET PROCHES, ASSC

Marie-France
Roth Pasquier

MEMBRE
CONSEILLÈRE COMMUNALE À BULLE
& CONSEILLÈRE NATIONALE

DIRECTION



L'année 2025 confirme une qualité d'accompagnement globalement élevée au sein de la Fondation Clos Fleuri, tout en rendant plus visibles des contraintes structurelles durables : complexification des exigences légales et réglementaires, charge administrative non compressible, tension persistante sur les dotations (accompagnement et services de soutien), ainsi qu'enjeux majeurs liés aux infrastructures et aux projets de nouvelles constructions (coûts, périmètres, logistique et exploitation).

Dans ce contexte, notre pilotage s'est inscrit dans une logique de lecture transversale : consolider ce qui fonctionne, objectiver les écarts, clarifier les responsabilités et sécuriser les trajectoires. Cette approche s'aligne pleinement avec l'esprit de

« L'inclusion se construit au quotidien : dans les liens, la proximité et la place que notre Institution tient dans la cité. »

l'amélioration continue (ISO 9001) : maîtriser les risques, documenter ce qui doit l'être, renforcer les processus et garantir une prestation robuste malgré un environnement externe exigeant.

Sur le cœur de mission, plusieurs points marquants ressortent. Le secteur Accueil & Habitat maintient une dynamique constructive et inclusive, notamment à travers l'événement des 40 ans de la Résidence Éducative, centré sur les Résidents, les proches et les partenaires. L'inspection du SPS a, par ailleurs, relevé une bonne qualité d'accompagnement, tout en demandant un renforcement ciblé concernant la documentation de certains projets personnalisés : des mesures correctives ont été décidées et les équipes concernées ont été formées. En parallèle, la

révision des contrats d'hébergement et des conventions d'accompagnement et de prestations a été engagée afin de corriger certaines lacunes, de renforcer la protection des données et de mieux articuler ces documents avec la démarche PPI.

Le secteur Ateliers poursuit une prestation de qualité, avec une occupation significative et une mobilisation forte des équipes, notamment dans la formalisation des besoins liés au futur bâtiment. L'année 2025 met toutefois en évidence un enjeu qui doit être mieux reconnu : même lorsque les places disponibles pour les bénéficiaires AI sous contrat ne sont pas occupées à 100 % (env. 108 places occupées sur 122), l'accompagnement d'environ 140 bénéficiaires (aux taux d'activité variables) implique une charge individualisée (projets, suivis, coordination) structurellement incompressible. Sur le plan économique, une baisse du chiffre d'affaires a été observée, dans un contexte conjoncturel plus difficile ; des pistes de compensation et de partenariats sont en cours d'analyse pour 2026, avec une attention particulière portée à la maîtrise des risques.

Le secteur École a connu une année contrastée : des avancées (renforcement de la dotation administrative et collaboration accrue École-Ateliers via des stages réguliers), mais aussi une forte sollicitation des équipes en fin d'année scolaire 2024-2025, en raison de situations complexes liées à des comportements-défis d'élèves. Les projections SESAM appellent, par ailleurs, à anticiper une évolution possible des effectifs à l'horizon 2032, avec une augmentation



de plus de 30 élèves par rapport à une base d'environ 40 aujourd'hui. Cette perspective aura des impacts directs sur l'organisation et les infrastructures. À court terme, des mesures urgentes ont été discutées afin d'adapter les espaces, notamment par la mise en place de conteneurs.

Les services de soutien ont poursuivi des chantiers structurants : déploiement du règlement opératif SMQ et préparation du passage à OPTIMISO, audits (cybersécurité, achats, administration) et renforcement des bonnes pratiques, consolidation de la digitalisation (Teams / assainissement de la GED), avancées RH (certificats de travail, nomenclature, révision complète des descriptifs de postes) malgré des perturbations liées à l'implémentation d'une nouvelle version de Swissdec, et finalisation du corpus documentaire relatif à la protection des données, dont la mise en œuvre opérationnelle est planifiée au premier semestre 2026. En parallèle, un dialogue interne a été favorisé autour de la communication et des pratiques managériales, notamment à la suite des attentes exprimées par la Commission du personnel.

Enfin, 2025 a été fortement influencée par le contexte budgétaire cantonal : incertitudes,

reconduction transitoire des enveloppes et priorisation stricte des investissements. Dans ce cadre, la Fondation a maintenu le cap sur l'essentiel : continuité des prestations, conformité, sécurité et préparation des projets d'avenir. Les dossiers infrastructurels – au premier rang desquels le projet de construction des nouveaux Ateliers à Épagny et la fixation du périmètre des nouvelles résidences et de l'administration dans le

cadre du MEP St-Joseph – exigent une planification rigoureuse et un dialogue clair avec les autorités, notamment au regard des périmètres, des objectifs d'inclusion et de réalités de coûts aujourd'hui plus élevées que les hypothèses initiales qui avaient été fixées par l'État. Celles-ci se sont en effet révélées sous-évaluées, ce qui implique des arbitrages et des ajustements à anticiper.

Notre priorité reste inchangée : préserver une qualité d'accompagnement élevée, tout en renforçant la robustesse de notre organisation face à des contraintes durables.

Je remercie chaleureusement les Bénéficiaires, leurs proches, ainsi que l'ensemble des Collaboratrices et Collaborateurs pour leur engagement quotidien. Mes remerciements vont également au Conseil de Fondation, aux partenaires et aux autorités pour leur collaboration, indispensable à la stabilité et au développement de notre mission.

Damien Dandelot
DIRECTEUR



STRUCTURE



 Direction

 Accueil & Habitat

UNITÉ MÉDICOÉDUCATIVE
UNITÉ ÉDUCATIVE

 Ateliers

UNITÉ TECHNIQUE
UNITÉ MULTI-SERVICES
UNITÉ INTÉGRATION
& OCCUPATION

 Administration
& Finances

COMPTABILITÉ
SECRÉTARIATS
CONTRÔLE QUALITÉ

 Ressources
Humaines

 Ecole

 Services
Généraux

CUISINE
ENTRETIEN
INTENDANCE
SÉCURITÉ
TRANSPORTS

ACCUEIL & HABITAT

L'année 2025 s'est inscrite dans la continuité des évolutions engagées ces dernières années, avec une attention particulière portée au renforcement de la collaboration entre les équipes et à l'amélioration des pratiques professionnelles. L'arrivée des deux cheffes d'unités a permis de consolider les synergies inter-unités et inter-secteurs, favorisant les échanges entre professionnels et une meilleure complémentarité des compétences. Cette dynamique contribue à une utilisation plus cohérente des ressources, au bénéfice direct des Bénéficiaires, tout en restant attentive au bien-être des Collaborateurs.

*« Seuls, nous pouvons faire si peu ;
ensemble, nous pouvons faire
beaucoup. »*

Helen Keller

L'année a également été marquée par la célébration des 40 ans de la Résidence Éducative, qui a constitué un moment important pour l'Institution. Les événements organisés à cette occasion ont permis de mettre en valeur l'histoire et l'évolution de la Résidence, tout en renforçant les liens entre les Bénéficiaires, les Collaborateurs et l'Institution. Ces moments de partage ont contribué à nourrir le sentiment d'appartenance et à valoriser le chemin parcouru collectivement.

Dans les pratiques d'accompagnement, la promotion de l'autodétermination des Bénéficiaires demeure un axe central. Les équipes poursuivent leur engagement afin de soutenir la participation active de chacun à son projet de vie

et aux décisions qui le concernent, dans le respect des capacités, des besoins et des aspirations individuelles.

Plusieurs projets structurants ont également progressé durant l'année. La mise à jour du dossier Bénéficiaire a fait l'objet d'un travail soutenu afin d'améliorer la traçabilité des accompagnements et la cohérence des informations partagées entre les professionnels. Cette démarche a imposé un énorme travail administratif qui n'aurait jamais abouti sans l'engagement sans faille du secrétariat du secteur Accueil & Habitat. Parallèlement, la poursuite de la mise en place des actes médico-délégués s'est inscrite dans une volonté de renforcer les compétences des équipes et de garantir une prise en charge adaptée et sécurisée des besoins de santé des Résidents.

L'année a également été marquée par l'accompagnement de la restructuration



informatique, qui représente un changement significatif dans les pratiques de travail. Ce processus demande un investissement important de la part des équipes, mais il constitue une étape essentielle pour améliorer les outils de gestion de l'information et soutenir la coordination interprofessionnelle.

Enfin, la démarche de certification en soins palliatifs a continué de progresser. Elle témoigne de l'engagement du secteur à offrir un accompagnement respectueux et adapté aux

situations de grande vulnérabilité, en veillant à préserver la dignité, le confort et la qualité de vie des Résidents.

L'ensemble de ces projets illustre l'implication des équipes dans la recherche constante d'un accompagnement de qualité. Ils participent à la construction d'un environnement favorisant à la fois l'autonomie des Bénéficiaires et l'épanouissement des Collaborateurs, en cohérence avec les valeurs fondamentales de l'Institution : Liberté, Entraide et Vivre Ensemble.

Benoît Blanchet

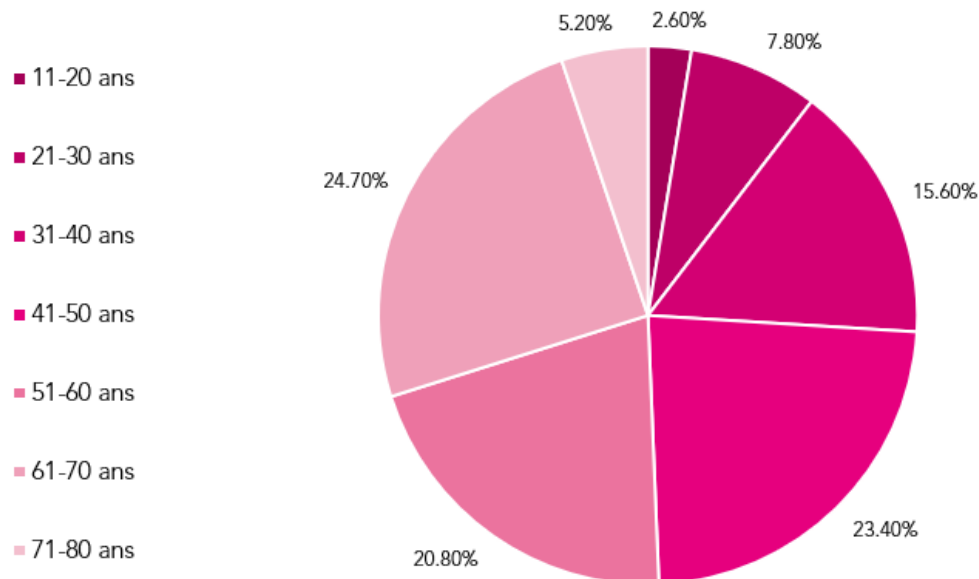
CHEF DU SECTEUR
ACCUEIL & HABITAT



ACCUEIL & HABITAT EN CHIFFRES

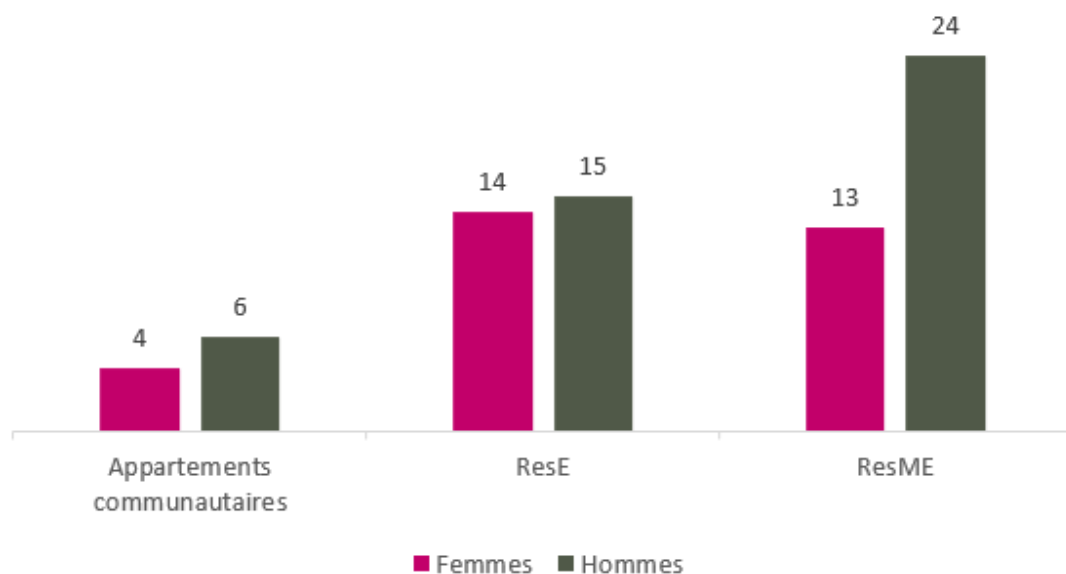
Répartition des Résidents par tranche d'âge

Etat au 31.12.2025



Population des Résidences*

Etat au 31.12.2025



*Taux de remplissage = 99%

NOS VALEURS



Liberté

POUVOIR CHOISIR SON PROPRE CHEMIN DE VIE EN PARTICIPANT AUX DÉCISIONS COLLECTIVES ET EN ASSUMANT SES ACTES DE MANIÈRE RESPONSABLE.



Entraide

REPOSE SUR LA RÉCIPROCITÉ ET LA SOLIDARITÉ, VISANT À MAINTENIR LA DIGNITÉ DE CHACUN PAR DES RELATIONS D'AIDE MUTUELLE.



Vivre ensemble

SE FONDE SUR LE RESPECT MUTUEL, L'ACCEPTATION DE LA DIVERSITÉ DES OPINIONS, ET DES INTERACTIONS BIENVEILLANTES ET COOPÉRATIVES.



IL S'AGIT DÈS LORS DE FAVORISER, SOUTENIR ET ENTRETENIR LES RENCONTRES, POUR APPRENDRE ET GRANDIR ENSEMBLE.

ATELIERS

En 2025, le secteur des Ateliers a poursuivi sa mission d'accompagnement socioprofessionnel dans un contexte institutionnel contraignant, marqué par l'évolution des profils accueillis, l'augmentation des exigences réglementaires et une pression durable sur les dotations. L'année écoulée a confirmé le rôle central des Ateliers dans le parcours des Bénéficiaires, en conciliant activités porteuses de sens, impératifs de production et qualité de l'accompagnement individualisé.

« L'inclusion commence dans les esprits, pas dans les lois. »

Charles Gardou

La capacité reconnue du secteur s'élève à 122 places (EPT). Au 31 décembre 2025, le taux d'occupation atteignait 85,2 %, pour un total de 142 bénéficiaires accompagnés. Cette évolution s'inscrit dans un contexte de diminution des taux d'activité individuels, entraînant une augmentation du nombre de projets personnalisés individualisés (PPI). Cette situation génère une charge accrue de suivi, de coordination et de documentation, globalement indépendante du taux d'occupation.

L'année a été marquée par une réflexion approfondie sur l'adéquation entre l'offre de

prestations et les capacités des personnes accompagnées. Le secteur a poursuivi la diversification de ses activités afin de limiter la dépendance à un seul marché et de renforcer sa compétitivité. Deux nouvelles activités ont notamment été développées : le démontage de compteurs électriques avec valorisation de la matière première, ainsi que le remplacement de balais de brosses pour balayeuses de voirie. Une nouvelle activité concernant la fabrication de bougie et de savons est en cours de développement, la mise en production effective étant prévue en 2026. Cette nouvelle activité permet à plusieurs ateliers d'effectuer des tâches séquencées adaptées aux Bénéficiaires que nous accueillons.

Malgré un contexte économique contrasté, les Ateliers de production ont maintenu un niveau d'activité compatible avec les objectifs d'accompagnement. Les équipes se sont par ailleurs fortement mobilisées dans les projets transversaux, en particulier ceux liés à la préparation du futur bâtiment des Ateliers et à la structuration des processus. Les Portes ouvertes et le séminaire des Ateliers 2025 ont constitué des temps forts, contribuant à la visibilité du secteur et à la valorisation du travail réalisé.

Pierre Fracheboud

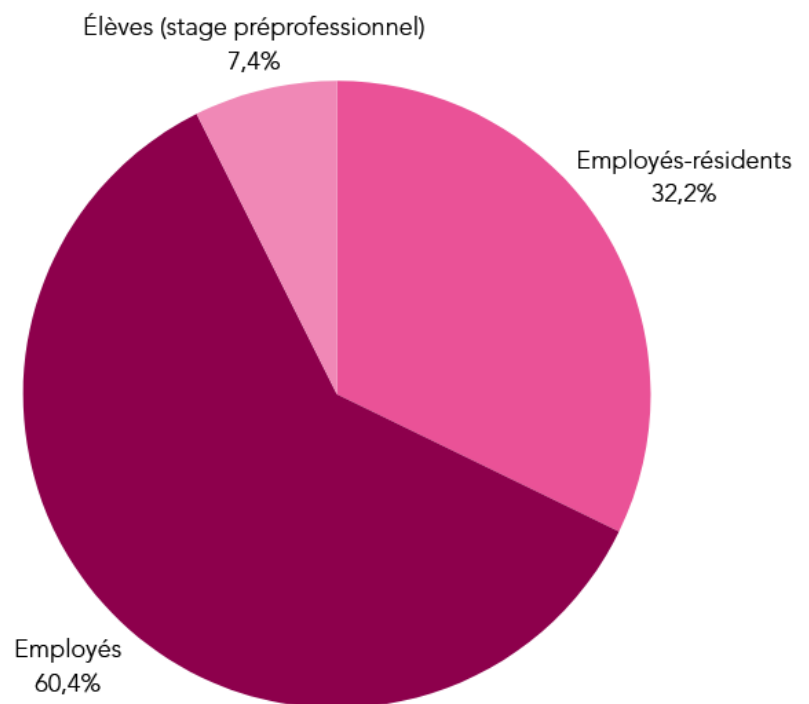
CHEF DU SECTEUR ATELIERS

LES ATELIERS EN CHIFFRES

Statut des Employés

Etat au 31.12.2025

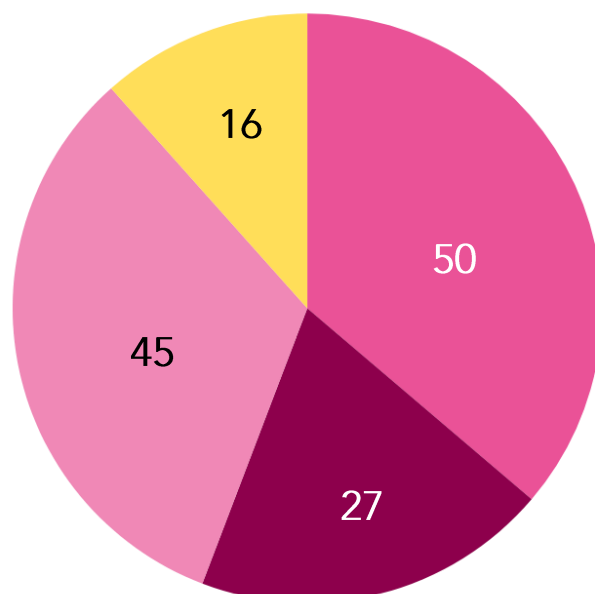
- Employés-résidents
- Élèves
- Employés



Nombre d'Employés par tranche de taux d'activité

Etat au 31.12.2025

- 100%
- 80% - 95%
- 50% - 80%
- 20% - 50%



LES ATELIERS EN IMAGE





ÉCOLE

L'effectif de l'École s'est stabilisé à 40 élèves répartis dans cinq classes. À l'automne, il a été demandé à l'Institution d'envisager l'ouverture d'une classe supplémentaire dès la rentrée 2026 et suivantes, impliquant, dans une première étape, la création de locaux complémentaires, notamment par l'implantation de structures modulaires. Cette mesure répond à un besoin avéré de places et constitue une réponse nécessaire à court terme. Elle ne règle toutefois pas, à elle seule, les enjeux qualitatifs liés à l'évolution des profils d'élèves et aux comportements-défis. L'École et ses collaborateurs demeurent ainsi sous consommation, dans l'attente de perspectives structurelles plus durables, incluant le développement de réponses spécialisées adaptées aux besoins des institutions de pédagogie spécialisée (IPS).

« La pierre n'a point d'espoir d'être autre chose qu'une pierre. Mais, de collaborer, elle s'assemble et devient temple. »

Antoine de Saint-Exupéry

Les classes COPP sont toujours au nombre de deux et accueillent encore la majorité des élèves soit 18 sur 40, huit de ces élèves vont terminer leur scolarité au terme de l'année scolaire en cours. Elles accueillent des élèves de la 10H à la 14H (post-scolarité). La classe 3 accueille huit élèves de la 5H à la 10H avec des profils très variés quant aux besoins. La gestion de cette classe est un défi quotidien pour les Collaborateurs qui y travaillent. Les classes 1 et 2 accueillent les élèves de 1 à 4H. Les effectifs de cette dernière classe d'âge n'ont pas permis d'ouvrir des classes d'observation comme souhaité par le canton.

Le faible nombre de classes ne nous permet pas de répartir les élèves en fonction de leurs besoins tout en respectant un tant soit peu leur âge. Les problématiques de l'an dernier sont donc toujours les mêmes sur la première moitié de l'année, puisque

l'année scolaire court sur deux années civiles, à savoir que l'effectif de certaines classes, les situations lourdes en termes de troubles du comportement, de santé et la suroccupation des locaux en général péjore la qualité de l'accueil fourni ainsi que le bien-être de certains élèves et de certains Collaborateurs. Force est de constater que les comportements-défis sont plus fréquents, et intenses, et que nous peinons à les faire diminuer entre autres par le manque d'espaces calmes, ressourçant et répondant aux besoins sensoriels de certains élèves. Un effort doit être fourni dans la prise en charge des comportements-défis au niveau de la formation et en intensifiant le travail sur la communication. En ce sens, un groupe de travail a été constitué afin d'uniformiser les pictogrammes utilisés tout au long de la scolarité de nos élèves au sein de la Fondation. La signalétique des lieux est améliorée. Le soutien gestuel et des tableaux de langage assisté (TLA) ont été introduits afin de soutenir la compréhension des messages de l'adulte par les élèves. Des enseignants des classes 1 et 2 ont suivi une formation PECS (système de communication par échange d'images), d'autres la suivront l'an prochain.

Lors de la soirée des parents, ce travail leur a été présenté et explicité. La collaboration sur ce thème est essentielle pour permettre une généralisation des outils mis en place par les élèves. Toutefois, cela ne concerne pas le soutien gestuel. C'est souvent compliqué pour les familles d'entrer dans ces mises en place, car cela demande de la rigueur, du temps et de la persévérance. En effet, l'enfant, sans ces outils, est en général assez bien compris dans le cadre familial ou peut agir seul, sans demandes. La nécessité de tels efforts n'est pas toujours comprise par les parents, mais également par l'enfant, malgré les explications des professionnels. Il s'agit d'une vision à moyen et long terme qui vise une meilleure participation sociale de l'Élève, quel que soit la classe ou le contexte. La collaboration avec les familles constitue un enjeu central, mobilisant fortement le temps et l'implication des Collaborateurs comme de la Direction. C'est un travail constant tout au long de

la scolarité de l'Élève par le fait que les défis à relever par les familles et l'École évoluent au fur et à mesure que l'Élève grandit. C'est un grand travail qui amène souvent beaucoup de satisfactions avec le temps.

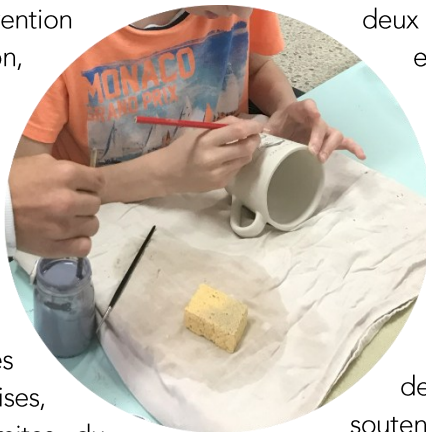
La première partie de l'année a été très éprouvante pour la classe 2, qui accueillait un Élève présentant de nombreux comportements agressifs et autoagressifs. Cette situation a conduit à l'intervention d'un expert sous forme de supervision, ainsi qu'à celle du médecin du travail. Elle a abouti à la mise en place de mesures de protection pour les autres élèves et les Collaborateurs de la classe. L'ensemble de l'École en a été affecté. La forte solidarité de l'équipe a permis d'assurer des relais et de maintenir des échanges bienveillants. Malgré les mesures prises, la Direction s'est heurtée aux limites du système, dans un cadre de scolarité obligatoire. Cette situation a suscité un fort sentiment d'impuissance chez l'ensemble des parties concernées.

Dans certaines situations, le canton accorde des rallonges au niveau des ressources en ce qui concerne le personnel sur le terrain (EPT) de manière temporaire, mais pas ou peu aux niveaux thérapeutique, administratif et des services. De plus, nos locaux sont au-delà de leur capacité: ajouter du personnel dans des locaux exigus a tendance à augmenter les tensions.

À la rentrée 2025, après que quatre élèves avec des besoins d'encadrement très importants en termes de santé et de comportement, dont l'Élève évoqué précédemment, soient partis vers une autre Institution de pédagogie spécialisée, la rentrée a été beaucoup plus sereine même si le manque d'espace a continué d'alimenter les comportements-défis chez certains élèves. L'engagement de personnel qualifié a participé à cette rentrée plus paisible, même si une classe a été particulièrement mise à mal à cause de l'absence des deux enseignantes, l'une jusqu'aux vacances d'octobre et l'autre de novembre à fin

décembre. L'engagement de personnel non qualifié ou sans expérience dans le handicap, dans d'autres situations, même si moins important que l'année scolaire précédente, demande beaucoup trop, d'investissement de la part des Collaborateurs en place.

L'École a accueilli cinq élèves de 1H, alors que seuls deux élèves sortaient des classes de petits, et un en post-scolarité.



La collaboration avec les Ateliers a été importante puisqu'à la rentrée 2025, ce n'est pas moins d'une dizaine d'élèves qui fréquentaient les Ateliers de production ou l'Atelier d'occupation. Un jour par semaine, un Collaborateur de l'École était présent sur site afin de soutenir les MSP et faciliter les interactions entre l'École et les Ateliers. Ce nombre important d'élèves aux Ateliers a permis d'affiner le processus d'accueil des élèves durant leur scolarité. Un grand merci à tous pour la qualité du travail fourni, la tolérance aux changements et l'écoute mutuelle.

Nous souhaitons souligner la qualité, souvent remarquable, du travail accompli par les stagiaires de l'École. Ils constituent une ressource essentielle au bon fonctionnement des classes, alors même que leur contribution n'est pas prise en compte dans la dotation d'accompagnement officielle et qu'ils ne sont pas remplacés en cas d'absence.

L'équipe en place montre une grande fidélité à l'Institution et beaucoup de cohésion. Elle relève les défis avec professionnalisme. Comme le montre le travail entamé par le groupe de travail sur la communication et l'application des principes mis en place par tous. Il y a une volonté de l'ensemble des Collaborateurs d'amélioration des pratiques au quotidien. C'est un privilège de travailler dans un tel contexte et de conduire cette équipe. Le soutien des autres services et du directeur est essentiel et participe pleinement à ce constat.

Pia Maillefer

CHEFFE DU SECTEUR ÉCOLE



AU CŒUR DE NOTRE CONCEPT D'ACCOMPAGNEMENT : 3 DIMENSIONS CLÉS



Autodétermination

PERMETTRE À CHACUN DE FAIRE SES PROPRES CHOIX ET DE DEVENIR ACTEUR DE SA VIE.



Autonomie

DÉVELOPPER LA CAPACITÉ À DÉCIDER ET AGIR PAR SOI-MÊME, AVEC LE SOUTIEN NÉCESSAIRE.



Participation à la société

FAVORISER L'ENGAGEMENT DE CHACUN DANS LA VIE SOCIALE ET COLLECTIVE.



ADMINISTRATION & FINANCES



Dans un contexte de recherche permanente d'amélioration, que ce soit par l'automatisation (notamment au niveau des processus RH) ou par les obligations de conformité légale, en particulier liées à l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur la protection des données, la gestion des coûts est restée globalement maîtrisée.

« La force de l'équipe, c'est chacun de ses membres. La force de chaque membre, c'est l'équipe. »

Phil Jackson

Pour le service Administration & Finances, l'année 2025 marque un tournant et pose les bases de développements à venir. Le projet de gestion électronique des documents (GED) facturation, initié en cours d'année, vise la dématérialisation des factures ainsi que l'intégration du processus de validation dans l'ERP et une gestion plus structurée des contrats, dans une logique de renforcement du

contrôle interne. Le projet d'Épagny a également fait l'objet en 2025 d'un travail préparatoire sur le suivi des coûts, dont la mise en œuvre interviendra en 2026.

Sur le plan opérationnel, l'administration des salaires a poursuivi son adaptation avec l'intégration de la nouvelle version de Swissdec. Le plan de mesures de mobilité a également été intégré dans les processus du service. Enfin, la documentation des processus s'est poursuivie, notamment pour le secrétariat des Ateliers, contribuant à une meilleure structuration du fonctionnement.

Les Collaboratrices et Collaborateurs du service sont vivement remerciés pour les efforts fournis et leur capacité d'adaptation. La conduite du changement exige de l'énergie et une forte cohésion : ces qualités ont été pleinement présentes en 2025.

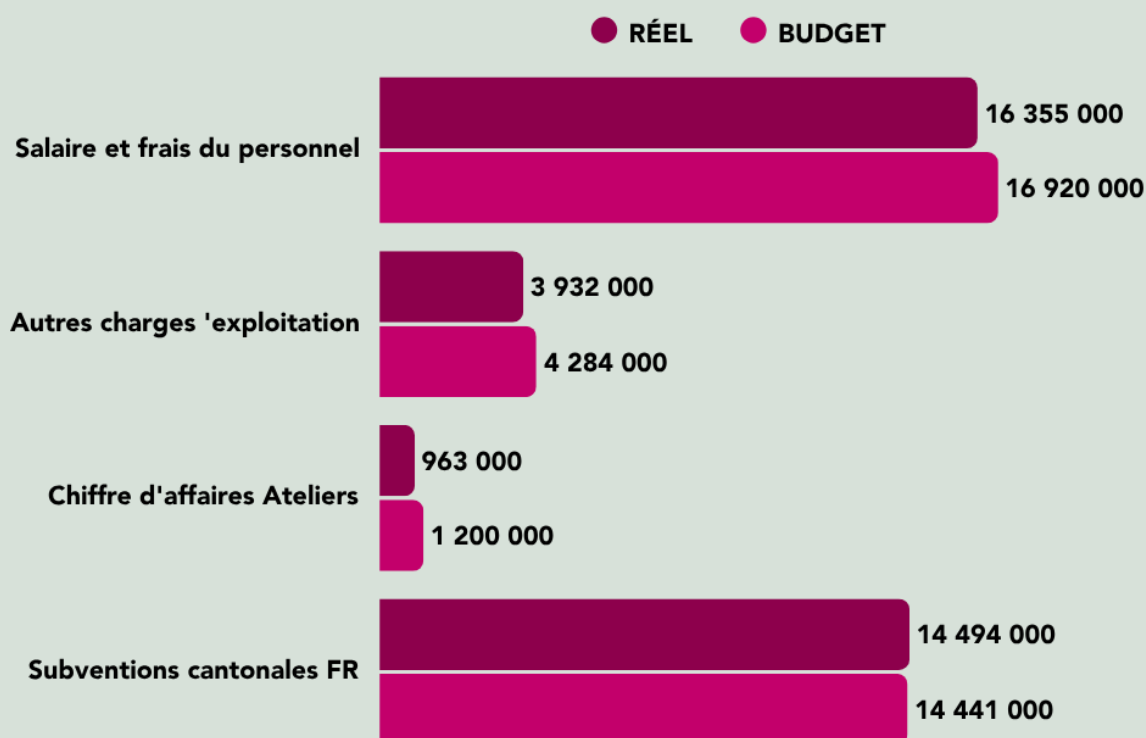
Michele Parrella

CHEF DU SERVICE
ADMINISTRATION & FINANCES



CHIFFRES CLÉS 2025

Etat au 31.12.2025



BILAN 2025

Désignation	réf.	31/12/2025	31/12/2024
ACTIF			
Liquidités	1	2 674 969,48	3 133 556,38
Créances	2	3 554 216,17	3 398 027,10
Stocks	3	319 800,00	325 085,00
Compte de régularisation actifs	4	11 665,03	334 129,02
Total actif circulant		6 560 650,68	7 190 797,50
Immobilisations corporelles	5a	10 329 559,15	9 303 936,51
Immobilisations financières	5b	25 828,90	25 822,65
Total actif immobilisé		10 355 388,05	9 329 759,16
TOTAL DE L'ACTIF		16 916 038,73	16 520 556,66

Désignation		31/12/2025	31/12/2024
PASSIF			
Engagements financiers à court terme	6	5 000 000,00	0,00
Autres dettes	7	802 755,78	841 415,72
Compte de régularisation passifs	8	97 892,48	120 765,34
Engagements à court terme		5 900 648,26	962 181,06
Engagements financiers à long terme	9	9 003 000,00	13 489 000,00
Provisions	10	50 000,00	40 566,86
Engagements à long terme		9 053 000,00	13 529 566,86
Total des capitaux étrangers		14 953 648,26	14 491 747,92
Fonds provenant de dons	11	326 597,17	344 702,43
Capital de fondation	12	718 238,57	718 238,57
Provisions / Fonds de réserves	12	917 554,73	965 867,74
Total des capitaux propres		1 962 390,47	2 028 808,74
TOTAL DU PASSIF		16 916 038,73	16 520 556,66

PERTES & PROFITS 2025

N° cpte		Désignation	Comptes 2025	%	Budget 2025	Différence	Comptes 2024
		Total des charges	20 286 380,95	95,67	21 204 123,68	917 742,73	20 845 256,57
3		Salaires et frais de personnel	16 354 819,93	96,66	16 920 025,68	565 205,75	16 705 368,38
3		Salaires	13 382 069,50	97,46	13 731 310,92	349 241,42	13 632 116,35
37		Charges sociales	2 571 905,57	93,91	2 738 716,76	166 811,19	2 641 393,10
38		Autres charges de personnel	356 077,39	97,77	364 191,00	8 113,61	314 950,10
39		Honoraires + prestations de tiers	44 767,47	52,17	85 807,00	41 039,53	116 908,83
4		Charges d'exploitation	3 931 561,02	91,77	4 284 098,00	352 536,98	4 139 888,19
40		Soins sanitaires	30 151,98	118,24	25 500,00	-4 651,98	14 633,00
41		Vivres et boissons	599 612,65	100,78	595 000,00	-4 612,65	618 921,05
42		Ménage	156 277,18	99,76	156 650,00	372,82	161 420,88
43		Entretien et réparation	467 353,63	87,16	536 200,00	68 846,37	508 982,90
44		Charges d'investissements	1 023 112,17	103,36	989 862,00	-33 250,17	974 191,17
45		Eau et énergie	296 443,20	95,41	310 700,00	14 256,80	331 715,60
46		École et formation	86 950,18	94,01	92 490,00	5 539,82	78 887,60
47		Bureau et administration	455 337,74	104,51	435 696,00	-19 641,74	435 244,48
48		Outillage et Matériel pour Ateliers	320 312,57	51,87	617 500,00	297 187,43	622 555,10
49		Autres charges d'exploitation	496 009,72	94,57	524 500,00	28 490,28	393 336,41
		Total des produits	20 286 380,95	95,67	21 205 198,20	918 817,25	20 845 256,57
60		Revenus provenant de la compensation intracantonale des coûts	3 452 376,30	100,18	3 446 100,00	-6 276,30	3 353 657,80
61		Revenus provenant de la compensation extracantonale des coûts	333 116,55	89,72	371 300,00	38 183,45	370 638,60
62		Revenus découlant d'autres prestations	92 361,80	87,96	105 000,00	12 638,20	98 147,60
63		Revenus provenant de prestations de services, de commerce et de production	1 007 191,44	53,86	1 870 000,00	862 808,56	1 811 745,81
65		Revenus provenant d'autres prestations de services aux personnes en situation de handicap	924,00	92,40	1 000,00	76,00	954,00
66		Revenus des loyers et intérêts du capital	31 890,00		-	-31 890,00	16 730,00
67		Revenus d'exploitations annexes (restaurant, etc.)	38 139,30	103,08	37 000,00	-1 139,30	46 175,40
68		Revenus provenant de prestations au personnel et à des tiers	280 295,44	150,70	186 000,00	-94 295,44	217 233,32
69		Contributions à l'exploitation et dons	15 050 086,12	99,09	15 188 798,20	138 712,08	14 929 974,04
		Total des Charges	20 286 380,95		21 204 123,68	917 742,73	20 845 256,57
		Total des Produits	20 286 380,95		21 205 198,20	918 817,25	20 845 256,57
		Excédent	0,00		1074,52	0,00	0,00

RESSOURCES HUMAINES

L'année a été marquée par la poursuite des travaux de structuration et de modernisation des processus RH. La mise en œuvre du module « certificats de travail » a permis d'harmoniser les descriptifs de postes, de clarifier les responsabilités et de renforcer la cohérence de la nomenclature entre les différents outils institutionnels. Cette standardisation constitue une base importante pour les futurs développements liés au suivi des Collaborateurs et à la gestion des qualifications.

« Investir dans les compétences aujourd'hui, c'est construire les talents de demain. »

Peter Drucker

Parallèlement, la phase initiale du module « engagement » a été finalisée, malgré plusieurs ajustements techniques encore nécessaires, notamment en lien avec SharePoint et certaines mises à jour Swissdec. La numérisation des dossiers Collaborateurs s'est poursuivie de

manière soutenue et représente désormais une part significative des archives RH. Les travaux préparatoires du règlement opératif RH ont également avancé avec l'identification et la structuration des principales thématiques. Cette démarche vise à consolider les pratiques RH et à soutenir l'évolution des outils numériques institutionnels.

Sur le plan du recrutement, les tensions du marché de l'emploi restent importantes, particulièrement dans le secteur Accueil & Habitat. La diminution du nombre de candidatures et l'évolution des attentes ou contraintes professionnelles rendent les recrutements plus complexes.

Enfin, une réflexion de fond a été engagée autour de la gestion de la formation et de l'intégration des nouveaux Collaborateurs. Le module actuellement disponible ne répondant pas aux besoins opérationnels, une refonte globale de l'outil et de ses interfaces est envisagée à moyen terme afin d'améliorer la cohérence, la traçabilité et l'accessibilité des informations liées aux parcours de formation.

Anne-Sophie Seitz

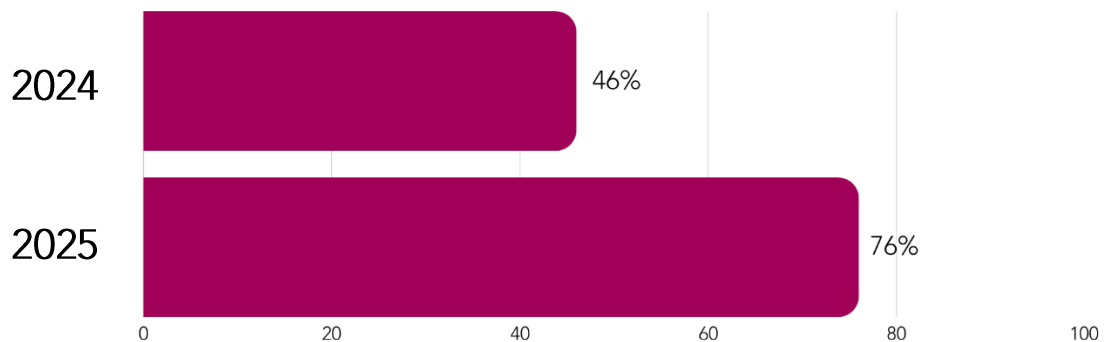
CHEFFE DU SECTEUR
RESSOURCES HUMAINES



LES RH EN CHIFFRES

Stabilité des Collaborateurs nouvellement engagés

Taux de Collaborateurs encore en poste après 1 an – *Etat au 31.12.2025*



Durée moyenne de traitement des candidatures



jours en moyenne en 2025



SERVICES GÉNÉRAUX

L'année 2025 a été marquée par plusieurs réalisations concrètes au service de la qualité de vie des bénéficiaires et des Collaborateurs, dans un contexte de gestion quotidienne dense et exigeante.

Chantiers et continuité des prestations

La réfection complète du sol de la cuisine institutionnelle a constitué le chantier majeur de l'exercice. Ce projet, indispensable pour garantir des conditions d'hygiène et de sécurité conformes aux exigences réglementaires, a impliqué le déplacement temporaire de la production culinaire vers le restaurant de la Pinte des Colombettes. Cette organisation transitoire a nécessité une coordination étroite entre les équipes de cuisine et les Services Généraux, tout en assurant la continuité des prestations de restauration sans interruption pour les bénéficiaires. Par ailleurs, l'obtention de l'AOP Cuchaule par la cuisine institutionnelle constitue une reconnaissance importante du savoir-faire des équipes et de leur engagement en faveur de la qualité et de la valorisation des produits régionaux.

Dans le secteur Accueil & Habitat, des investissements ciblés ont été réalisés afin d'améliorer le confort et l'autonomie des bénéficiaires. L'installation de systèmes de transfert intelligent ainsi que la mise en place de toilettes autonettoyantes s'inscrivent dans une démarche continue d'adaptation des infrastructures aux besoins des résidents et de soutien au travail des équipes soignantes.

Sécurité

Sur le plan de la sécurité, l'installation d'une barrière de protection au réfectoire de l'École a renforcé la sécurité des élèves lors des repas, en

réponse à des besoins identifiés par les équipes éducatives. La mise à jour progressive des procédures d'évacuation, les travaux préparatoires liés à la gestion des situations exceptionnelles (AMOK) ainsi que le rôle central assuré par les personnes référentes PERCO ont contribué au renforcement global du dispositif de sécurité institutionnel.

Gestion des produits chimiques et conformité

En collaboration avec la buanderie, l'intendance a entrepris la mise en conformité des locaux de stockage des produits d'entretien. Cette démarche a notamment conduit à la révision et à la finalisation des procédures internes relatives à la réglementation des produits chimiques, afin de garantir la conformité des pratiques avec les exigences légales en vigueur et d'assurer la sécurité des Collaborateurs amenés à manipuler ces substances au quotidien.

« L'environnement dans lequel nous travaillons est le reflet de l'attention que nous portons à celles et ceux qui y vivent. »

Mobilité

La mise en œuvre du plan de mobilité a constitué une avancée significative, avec l'introduction de places de parking payantes et des mesures d'incitation aux modes de déplacement durables pour les Collaborateurs.

Gestion opérationnelle

Au-delà de ces projets structurants, les Services Généraux ont assuré avec rigueur la gestion quotidienne de 838 bons d'intervention traités en 2025, soit une diminution de 12 % par rapport à

2024. Cette évolution illustre l'impact positif des actions préventives engagées et reflète une meilleure anticipation des besoins de maintenance.

Énergie et développement durable

Les Services Généraux ont poursuivi leurs actions en faveur du développement durable, en portant une attention particulière à la maîtrise des consommations énergétiques. Sur la base du bilan annuel établi par Gruyère Énergie SA (GESA), les résultats 2025 font apparaître des évolutions contrastées selon les fluides.

La consommation d'électricité s'est établie à 420'595 kWh, en baisse de 5 % par rapport à 2024, représentant une économie de plus de 21'000 kWh – soit l'ordre de grandeur de la consommation annuelle d'une maison individuelle. Cette réduction est notamment attribuable au remplacement progressif des anciens luminaires par des équipements LED, dont l'impact sur la

consommation électrique est significatif et dont les effets devraient continuer à se faire sentir dans les années à venir.

La consommation d'eau s'est maintenue à un niveau stable, à 8'965 m³, avec une légère hausse de 3 % principalement liée aux variations saisonnières.

Le chauffage à distance constitue le poste à surveiller : avec 850'684 kWh consommés en 2025, soit une progression de 8 % par rapport à 2024. Le suivi régulier des données a permis d'identifier des pistes d'optimisation sur les installations de chauffage afin de limiter les dérives indépendantes des conditions climatiques.

Ces démarches s'inscrivent dans une volonté durable de réduire l'empreinte environnementale de l'Institution tout en garantissant le confort et la continuité des prestations pour l'ensemble des résidents et Collaborateurs.

CLÉMENT LAFARGE

CHEF DE SERVICE - SERVICES GÉNÉRAUX





Fondation Clos Fleuri

Rue de Vevey 230

1630 Bulle

026 919 60 30

www.clos-fleuri.ch

Restez informés de notre actualité et suivez-nous
sur les réseaux sociaux !



Fondation Clos Fleuri



[fondation_clos_fleuri](https://www.instagram.com/fondation_clos_fleuri)



Fondation Clos Fleuri



Crédits photos : Fondation Clos Fleuri

