



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 27 mai 2015

RAPPORT DE GESTION SUR LES OPÉRATIONS DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2014

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en assemblée générale ordinaire annuelle en application des statuts et du règlement de fonctionnement pour vous rendre compte de l'activité de l'association au cours de l'exercice clos le 31/12/2014, des résultats de cette activité et des perspectives d'avenir et soumettre à votre approbation le bilan et les comptes dudit exercice. Ces comptes sont joints au présent rapport.

Les convocations prescrites par la loi vous ont été régulièrement adressées et tous les documents prévus par la réglementation en vigueur vous ont été communiqués et tenus à votre disposition dans les délais impartis.

Lors de cette assemblée, vous entendrez également la lecture des rapports du Commissaire aux comptes.

CHAPITRE I - SITUATION ET ACTIVITÉ DE L'ASSOCIATION AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

La situation de l'association n'a pas changée au regard des missions qui lui sont confiées.

Les établissements et services gérés par le CDSEA sont toujours :

- un Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique (ITEP) et son Service d'Education Spécialisée et de Soins à Domicile (SESSAD) financés par l'Assurance Maladie et contrôlés par l'Antenne Régionale de Santé d'Île de France (ARS),
- Une Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) financée et contrôlée par le Conseil Général de l'Essonne,
- Un service d'Aide Educative à Domicile (AED) comprenant les antennes d'Evry, Corbeil, Vigneux-sur-Seine, St Michel-sur-Orge, Savigny et Grigny financé et contrôlé par le Conseil Général de l'Essonne,
- Un Service d'Accompagnement et d'Insertion Sociale pour adultes handicapés mentaux (SAIS) financé et contrôlé par le Conseil Général de l'Essonne.

Le siège de l'association est situé à Courcouronnes, il est financé sur le budget des établissements et services (à hauteur de 3.18% des charges brutes) et contrôlé par le Conseil Général de l'Essonne. **Il convient de noter que le siège s'est vu renouveler son autorisation de fonctionnement pour la période 2012-2016.** Le dossier de renouvellement et son autorisation sont tenus à la disposition des administrateurs au siège de l'association.

Activité des établissements et services :

- **L'ITEP** est conventionné pour accueillir 60 enfants des deux sexes âgés de six à seize ans, 36 en internat et 24 en externat avec un internat de week-end. L'activité annuelle s'établit à 11 962 journées effectuées (-136 journées et 92.21% du théorique) avec un déficit important pour l'internat (-112), modéré pour l'externat (-52) et un excédent pour l'internat de week-end (+28). Il convient d'ajouter que les difficultés rencontrées dans le processus d'admission ont été accentuées par un renouvellement important des effectifs (16 enfants orientés cette année

à l'ITEP). Certaines orientations non prévues ont contribué à la constitution du déficit annuel qui reste exceptionnel au regard des années précédentes.

L'économie réalisée par la signature du bail emphytéotique nous autorise à envisager les travaux nécessaires à la rénovation des « ALGECOS » et à une mise aux normes quant à l'accessibilité.

Une première estimation a été réalisée et une première rencontre avec les services de l'ARS nous permet de poursuivre et de finaliser l'étude architecturale et le plan de financement.

Ce financement serait assuré en grande partie par l'octroi de crédits non reconductibles et par une subvention régionale.

L'importante capacité d'emprunt de l'ITEP et de l'association permet d'envisager la réalisation de ce projet sereinement.

L'année 2014 a été marquée par la réécriture du projet de service en lien avec le travail concernant le plan d'amélioration continue de la qualité, sur lesquels les équipes se sont fortement investies.

Enfin l'association a dû se séparer de la directrice et a pu compter sur une mobilisation de l'ensemble des salariés et notamment des cadres qui ont été fortement sollicités.

- **Le SESSAD** est conventionné pour 22 enfants ou adolescents âgés de zéro à vingt ans et est financé par forfait au douzième. Dans la réalité ce service accueille des enfants âgés de six à seize ans conformément à l'ITEP, la réalisation de l'activité est garantie par une liste d'attente et le nombre d'actes est conforme aux prévisions.
L'équipe a été également très sollicitée par la réécriture du projet de service.

- **La MECS** est conventionnée pour accueillir 24 adolescents des deux sexes âgés de dix à dix-huit ans en internat et six jeunes femmes majeures (18-21 ans) en appartements partagés. L'activité réalisée est conforme aux prévisions et s'établit à 10 404 journées (95% du théorique).

L'internat réalise un excédent d'activité de 88 journées (96.02% du théorique) alors que le service jeunes majeures est déficitaire (91% de l'activité théorique).

Les services de l'aide sociale ont redéfini les conditions d'admissibilité aux contrats jeunes majeurs dans le courant de l'année qui sont désormais nettement plus restrictives.

Dans ces conditions, le déficit du service « jeunes majeures » pourrait bien devenir structurel et remettre en question la pertinence de notre projet actuel.

Il conviendra donc dès 2015 de surveiller l'évolution de l'offre de ce service qui pourrait faire l'objet d'une restructuration.

Les salariés ont été très mobilisés en 2014 par la réécriture du projet de service et la réflexion autour du plan d'amélioration continue de la qualité.

Ce travail doit se poursuivre en 2015 par la conception d'un projet architectural plus en adéquation avec l'activité de l'établissement et plus conforme aux normes d'accessibilité.

- **Le SAEMF** est conventionné pour 920 mesures d'aide éducative à domicile (23 par éducateur).

L'activité réalisée s'établit à **328 298 journées (97.8% du théorique)** contre 318 317 journées en 2013 et reste très légèrement déficitaire (- 788 journées).

Les effets de la restructuration du service sont évidents et l'activité a été excédentaire durant la quasi-totalité de l'année avec un pic de demandes autour de la fin d'année scolaire. Les demandes ont enregistré une forte baisse au cours du dernier trimestre alors que les sorties du service restent stables. Les antennes de St Michel sur orge (+1370), de Corbeil (+982) et d'Evry (+159) sont excédentaires, celles de Vigneux-sur-Seine (-1240), de Savigny (-1381) et de Grigny (-678) sont déficitaires.

La redistribution des mesures et la réactivité du SAEMF amène à une activité plus homogène dans les services.

Le taux de rotation des mesures reste important et les sorties du service sont toujours en légère progression (490 en 2014 pour 476 en 2013 et 443 en 2010).

Le nombre de situations adressées au SAEMF est en diminution par rapport à 2013 et conforme aux années précédentes (559 en 2014, 661 en 2013, 584 en 2012, 545 en 2011 et 591 en 2010).

Enfin le nombre de situations suivies par le service est très constant (1352 en 2014 pour 1354 en 2013 et 2012).

Globalement, l'évolution du taux de rotation et l'élargissement de nos bassins d'intervention affecte le travail de nos personnels et modifie sensiblement la nature de notre prestation.

Il conviendra donc de conserver une vigilance particulière sur ces évolutions lors des années à venir.

Le personnel a été, en 2014, très fortement sollicité et mobilisé autour de la restructuration et de la réécriture du projet de service.

- **Le SAIS** est conventionné pour 20 adultes en service d'hébergement et 21 adultes en service d'accompagnement. Son activité est importante en 2014 et supérieure aux prévisions de 315 journées pour l'hébergement (100.36% du théorique) et de 184 journées pour l'accompagnement (98.20% du théorique).
L'importance de l'activité s'explique par une sollicitation exceptionnelle des services départementaux pour une prise en charge supplémentaire dans le courant de l'année à laquelle l'association a répondu favorablement.
Un travail important a été réalisé par l'équipe autour de la réécriture du projet de service et de la mise en place d'un processus d'amélioration continue de la qualité.
Le guide de prévention contre d'éventuelles maltraitances est, notamment, d'une grande qualité.

L'évolution de l'activité de l'association reste conforme à ce que nous avons déjà pu observer lors des trois dernières années. Nous constatons que la baisse des mesures qui nous sont adressées se confirme et se stabilise pour notre service d'AED comme pour l'ITEP. L'évolution des modalités d'obtention des contrats pour les jeunes majeurs risque de fragiliser ou de remettre en cause notre offre de service à la MECS de Morsang-sur-Orge.

Il est important de souligner que ce mouvement s'accompagne également d'une modification significative du profil et des besoins des personnes qui sont adressées dans nos services. Les données concernant les personnes prises en charge par notre association sont détaillées et à disposition dans les différents rapports d'activité des établissements et services.

- **Le siège** financé à hauteur de **3.18%** des charges brutes associatives pèse très peu sur le coût des établissements et services de l'association.
Chargés de piloter la politique associative, la gestion des ressources humaines ainsi que la gestion financière et budgétaire, les salariés du siège ont vu leur charge de travail s'accroître encore cette année..
Les deux salariés, de formation comptable, assistent le directeur général dans l'ensemble de ses fonctions et développent des connaissances et une expertise qui les conduisent à être de plus en plus identifiés comme des personnes ressources dans l'association.
Pour faire face à ces nouvelles responsabilités, Monsieur FERREIRA, qui a obtenu la licence engagée en 2012, occupe depuis le 1^{er} janvier 2014 le poste de responsable financier chargé du contrôle de gestion. Madame TEXEIRA, après avoir obtenu un BTS comptable par la voie de la validation des Acquis de l'Expérience, est désormais inscrite à Paris Dauphine dans une licence en ressources humaines.
Comme prévu elle sera reclassée, après l'obtention de cette licence, vers une fonction de responsable de la ressource humaine et du service de paie qu'elle occupe déjà actuellement.

Pour faire face au surcroît de travail conjugué aux absences liées à la formation du personnel du siège, nous avons eu recours à l'embauche d'une jeune salariée dans le cadre d'un contrat aidé pour une durée d'un an qui pourra éventuellement être renouvelée une fois.

Il faudra ensuite évaluer l'opportunité de pérenniser ce poste au regard de l'évolution des missions du siège.

Il convient d'ajouter qu'une enveloppe de 22 750 € annuelle nous est laissée par les financeurs pour pourvoir à tout besoin de conseil et/ou ressource extérieure dont 8 250 € sont déjà utilisés pour le recours d'une DRH à hauteur de 10% de son temps dans le cadre de notre regroupement à AudaCité.

Les ressources humaines :

Au 31 décembre 2014, l'association compte 192 salariés, 176.85 Equivalents Temps Plein. Il faut préciser que deux salariés n'étaient pas remplacés au 31 décembre.

Conformément à la configuration générale du secteur médico-social, le personnel est fortement féminisé (69.79% de femmes, 68.39% en 2013). L'âge moyen des salariés est de 44.52 ans en constante progression depuis les cinq dernières années.

La technicité de nos salariés reste plutôt bonne puisque l'indice moyen de début de carrière est de 479.21 points contre 481.65 en 2013 et 484.43 en 2012 (la vacance du poste de direction de l'ITEP au 31/12/2014 explique en partie ce recul de technicité). Le GVT moyen progresse pour s'établir à 25% (22.50% en 2013 et 21.35% en 2012) et l'ancienneté moyenne dans l'association oscille entre 10 et 11 ans.

Le salaire mensuel moyen dans l'association s'établit à **2 287.33 € bruts** contre 2 372.09 € en 2013, (là aussi, la vacance du poste de direction de l'ITEP au 31/12/2014 impacte à la baisse le montant moyen de rémunération).

Le rapport entre la rémunération moyenne des cadres et celle des ouvriers qualifiés diminue légèrement pour s'établir à **1.97** contre 2.01 en 2013.

Les départs de salariés (hors CDD et période d'essai) sont au nombre de dix-huit (9.28% de l'effectif associatif) contre treize en 2013. Huit démissions contre cinq en 2013, cinq départs en retraite contre quatre en 2013, trois licenciements contre deux en 2013 et deux ruptures conventionnelles comme en 2013.

Le taux de maladie moyen est de **3.79%**, ce taux reste faible et plutôt stable par rapport à la moyenne des cinq dernières années (4.32% en 2013, 3.84% en 2012, 4.83% en 2011 et 4.63% en 2010). Ce taux s'établit à 0.80% pour les cadres et à 4.39% pour les non cadres.

Comme en 2013 et en 2012, l'association a eu un conflit à gérer au tribunal prud'homal en 2014 alors qu'elle n'en avait pas eu depuis plusieurs années. Ce dossier prud'homal s'est soldé par une décision défavorable à l'employeur et l'association a fait appel de cette décision. Il convient d'ajouter que l'association a inversé, en appel, la décision défavorable prise en 2012 et qu'elle a gagné en première instance le dossier présenté en 2013.

Le climat social dans l'association reste bon, et les salariés sont toujours très intéressés par leurs missions et attachés à la vie dans leurs services. Nous constatons toutefois un malaise qui perdure et s'accroît quant à des conditions de travail qui se compliquent et des évolutions salariales qui restent figées. Bon nombre de nos collaborateurs ont vu leur pouvoir d'achat diminuer lors des six dernières années et les plus jeunes salariés sont quelquefois dans des situations assez précaires. Cette situation pourrait se détériorer rapidement si nos projets de travail devaient être mis à mal par une logique publique exclusivement dictée par une logique d'économie financière venant impacter la qualité des prestations.

Les Instances Représentatives du Personnel jouent pleinement leur rôle en nous faisant part d'un climat qui pourrait devenir délétère et questionnent l'association sur son action et sa stratégie envers la puissance publique. La question liée à la perte du pouvoir d'achat des salariés est très présente. Les 0.50% d'augmentation de la valeur du point d'indice lors des cinq dernières années ne permet pas d'endiguer l'inflation réelle et appauvrit l'ensemble des salariés de l'association. **Nous constatons qu'un éducateur spécialisé débutant à l'indice 434 de notre convention perçoit actuellement une rémunération équivalente à 1.21 fois le SMIC alors qu'elle s'établissait à 1.30 fois le SMIC en 2010 et 1.65 fois en 1990.**

Pour autant, le dialogue reste constructif et nous avons mis en place un plan seniors, un plan d'égalité Hommes-Femmes au travail et avons finalisé un accord N.A.O. en toute lucidité dans un climat très constructif.

Des entretiens annuels ont été menés pour l'ensemble des salariés en 2014 dans un contexte également apaisé et constructif.

L'association a pleinement conscience des enjeux liés au maintien d'un climat social apaisé, condition essentielle à la garantie d'une qualité des prestations offertes dans ses services.

Pour finir, les administrateurs bénévoles bien que peu nombreux continuent de s'investir pleinement dans la vie associative et soutiennent très activement les projets des établissements et services. La présidente et le vice-président siègent régulièrement dans les instances d'AudaCité et participent au développement ainsi qu'à la stratégie de partenariat de l'association. Le mandat occupé par Jean-Marie POUJOL au SYNEAS et sa participation très active dans les négociations de la branche sont très précieux.

La contribution de Germaine PEYRONNET à l'écriture du projet associatif a été décisive et appréciée. L'investissement des autres administrateurs dans les différents services et notamment dans l'animation des conseils de parents ou dans les conseils de la vie sociale est également important et garantit la défense des valeurs soutenues par l'association.

CHAPITRE II - ÉVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LA CLOTURE DE L'EXERCICE

L'évaluation externe des services de l'association s'est terminée, comme convenu, dans le courant du premier trimestre 2015.

Les rapports d'évaluation sont globalement très satisfaisants et soulignent la qualité du travail entrepris dans les différents services, la réelle prise en compte des personnes accompagnées et la qualité des prestations offertes.

Les préconisations sont peu nombreuses et ne touchent aucun domaine sensible.

De plus, la démarche évaluative a été plutôt bien perçue par les personnels de l'association qui ont apprécié la prise en compte de la parole des professionnels et des personnes accompagnées ainsi qu'un timing relativement serré et peu chronophage.

Ces rapports ont été adressés aux autorités compétentes et n'ont appelé à aucune remarque particulière.

Compte tenu des réels enjeux liés aux rapports d'évaluation externe, nous pouvons être satisfaits et envisager l'avenir avec plus de sérénité.

Il convient de remercier notre personnel très concerné dans cette démarche et principal artisan de la qualité des prestations délivrées par les services de l'association.

Il faut néanmoins rester vigilant quant à l'adéquation de notre offre à des besoins qui évoluent sensiblement. Le processus d'amélioration continue de la qualité doit donc se poursuivre et s'enrichir.

La recherche d'économie budgétaire engagée par les autorités de tarification se poursuit et semble s'accroître au risque de tendre les relations fragiles avec le secteur associatif.

Le dialogue de gestion voulu ne s'est pas développé et les contrôles budgétaires concernant les exercices clos de 2013 ont été plus intrusifs, tatillonnés et certaines décisions semblent même abusives. Nous avons adressé un courrier dans ce sens aux responsables du conseil général appelant à initier enfin un réel dialogue permettant de réaliser les économies nécessaires tout en laissant l'indispensable autonomie aux associations gestionnaires.

De son côté, l'ARS d'Ile de France envisage de centraliser l'ensemble des réserves et provisions associatives afin d'en disposer librement et de consolider les structures plus en difficulté.

L'agence nationale pour l'appui de la performance (ANAP) lance également en 2015 son enquête auprès de l'ensemble des services.

Cette enquête destinée à remplacer les actuels indicateurs médicosociaux devrait permettre une meilleure comparaison entre services de même nature.

La construction d'Audacité se poursuit entre les quatre associations de Sauvegarde.

Le choix de constituer un regroupement laissant une large part d'autonomie et d'initiative à chaque association est séduisant, original, mais ne permet pas d'avancer rapidement.

Le débat essentiel sur les prérogatives que doivent laisser chacune des associations au regroupement reste compliqué et devra être tranché dans l'année.

L'association finalise un accord avec le syndicat et les représentants du personnel sur les contrats de générations venant remplacer celui sur l'emploi des séniors.

La NAO est actuellement en cours et la mise en place d'une mutuelle à l'initiative de l'employeur est organisée conjointement avec la sauvegarde de Seine St Denis, celle-ci sera effective au 1^{er} janvier 2016.

Ces négociations se déroulent dans un climat apaisé avec des représentants responsables.

Enfin, le CHSCT vient de nous alerter sur les conditions d'hygiène et de travail concernant le site du SAEMF de Grigny implanté dans le quartier de la Grande Borne. Les salariés ne se sentent plus en sécurité et ne sont plus en mesure de garantir correctement leur activité.

CHAPITRE III - ÉVOLUTION PREVISIBLE DE LA SITUATION DE L'ASSOCIATION ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Dans les précédents rapports, nous exprimions nos craintes de voir notre secteur d'activité rattrapé par la crise de la dette publique et d'entrer dans une période de rigueur budgétaire impliquant une forte rationalisation de notre organisation.

Ces craintes sont non seulement toujours présentes mais elles semblent se renforcer au gré d'orientations politiques et publiques de plus en plus restrictives.

Dans un tel contexte, notre association a privilégié une action consistant à pérenniser son activité en revisitant les projets de services et en construisant un Plan d'Amélioration Continue de la Qualité (P.A.C.Q.).

Les évaluations externes sont désormais finalisées et les rapports sont plutôt satisfaisants.

Nous devons désormais nous attacher à lever les préconisations et à rester vigilants quant à l'évolution des besoins des personnes accompagnées et de la commande publique.

Le CDSEA doit désormais se positionner sur la question du développement et/ou de l'adaptation de ses activités en lien avec son projet, son mode d'organisation et ses partenariats.

Le projet associatif a tracé les grandes lignes du développement et chaque service s'est positionné sur des axes de travail.

Il nous reste à trouver le temps et l'organisation nécessaire à la mise en œuvre d'une véritable démarche de projets.

Compte tenu de sa taille et de ses ressources en personnel, le CDSEA n'est pas actuellement en mesure de pouvoir répondre systématiquement aux appels à projets.

Nous nous concentrerons donc en priorité sur l'aménagement et l'adaptation de nos projets déjà existants et sur des réponses touchant aux domaines stratégiquement prioritaires et sélectionnés dans les projets de services.

Dans le même temps, nous continuons à rechercher des partenariats nous permettant à terme de faciliter le développement de projets.

Aussi nous envisageons l'embauche, dans le cadre d'Audacité, d'un salarié chargé d'une veille permanente sur le territoire francilien, du développement et de la promotion de projets.

En interne, nous devons former des personnels au suivi et à l'actualisation de nos projets de services.

Nous devons également penser une organisation sans doute plus transversale destinée à permettre la rencontre de ces salariés autour du développement de projets.

Le développement de nos activités doit permettre une amélioration de notre organisation interne liée à la taille critique dans laquelle est actuellement le CDSEA, celle-ci ne doit se faire que dans le respect de nos missions afin de conserver une cohérence et de viser au renforcement de nos réponses aux besoins des personnes accueillies.

Notre adhésion à AudaCité doit nous permettre de renforcer des partenariats déjà existants et de partager une vision d'un développement associatif réfléchi et construit.

Enfin la question de l'accessibilité des locaux pour les services d'hébergement, bien que différée par décret, doit être envisagée et mise en œuvre dans le cadre de nos futurs projets.

L'étude engagée pour l'ITEP doit se poursuivre et aboutir dans les deux prochaines années.

En lien avec le projet de service, une étude doit être envisagée à la MECS de Morsang-sur-Orge dès

2015.

Pour l'ITEP, les enjeux restent globalement les mêmes depuis quatre ans :

- Coût de structure nettement supérieur à la moyenne nationale (entre 20 et 25%), laissant craindre une application stricte des tarifs plafonds dans la période 2015-2017,
- Reconstruction des « ALGECOS »,
- Mise aux normes d'accessibilité,
- Développement de projets permettant une meilleure adaptation de l'offre existante.

Les efforts de rationalisation entrepris depuis 2006 ont amené l'ITEP de Brunehaut à se situer dans la moyenne des enveloppes départementales et limitent les risques d'injonctions de la puissance publique.

L'engagement dans la construction du P.A.C.Q. est essentiel pour cet établissement qui reste cher et dont le coût est très nettement supérieur à la moyenne nationale et régionale pour ce type de service. Les Instituts Thérapeutiques Educatifs et Pédagogiques (ITEP) sont des établissements « sensibles » et importants dans le dispositif territorial et l'ARS d'Ile-de France est en capacité de soutenir des coûts plus importants si ceux-ci sont justifiés au regard des difficultés du public accueilli et de la qualité des services proposés.

La qualité du rapport de l'évaluation externe sera donc utile pour l'ITEP de Brunehaut.

Pour autant, il nous faut envisager dès à présent le développement d'une offre de service plus pertinente et répondant mieux notamment à la multiplication des « cas complexes » agitant l'ensemble des ITEP.

Seule une offre de service originale, adaptée et efficace pourra nous permettre de conserver dans les années à venir les moyens actuellement alloués à l'ITEP de Brunehaut.

Une étude de besoin sur le territoire du sud Essonne doit être menée afin de vérifier l'adaptation de notre offre en places de SESSAD.

Le dossier concernant la rénovation des classes et la mise aux normes quant à l'accessibilité des locaux est bien engagé et doit être poursuivi.

Le blocage du projet par l'architecte des bâtiments de France semble être enfin levé et une demande d'autorisation de travaux est déposée en mairie.

Il convient de finaliser l'étude architecturale et de valider avec les services de l'ARS un plan de financement dès 2015.

Les travaux pourraient alors être réalisés en 2016.

Renforcée par la réactualisation de son projet de service et par un rapport d'évaluation très satisfaisant, la MECS de MORSANG doit désormais travailler à l'adaptation de son offre permettant d'améliorer l'accueil d'un public présentant des caractéristiques et des besoins très différents.

Si la mission de cet établissement est, conformément aux valeurs de notre association, d'accueillir des adolescents en grande difficulté, il n'en reste pas moins que nous devons rester sans cesse vigilants à la constitution et à l'équilibre des groupes de jeunes hébergés de manière à garantir la sécurité de tous et de permettre une mise en œuvre cohérente des projets de chacun.

L'adaptation de l'offre passera sans aucun doute par une modification de la structure architecturale qui ne nous permet pas actuellement de prendre en compte la diversité des réponses à apporter.

L'étude qui devra être menée dès 2015 prendra également en considération la question de l'accessibilité.

La période de 2016 peut être envisagée pour la réalisation de travaux de rénovation et/ou de construction car elle correspond à la finalisation de l'amortissement et du remboursement de l'emprunt concernant les précédents travaux engagés en 2001.

La question du maintien d'un service « jeunes majeures » est très clairement posée.

Nous souhaitons maintenir ce service qui nous semble très utile et privilégierons une adaptation de notre offre à la commande publique. L'accueil de jeunes majeures peu autonomes en appartements partagés nous semble correspondre à l'extension des mesures pour les personnes les plus vulnérables déjà suivies par l'ASE.

Si les services du conseil général décidaient de ne plus financer l'aide aux jeunes majeurs, il nous faudrait alors imaginer un service permettant de développer l'autonomie des adolescents proches de la majorité.

Le SAIS reste le service le moins touché par l'évolution de son activité.

Pour autant, le vieillissement des adultes accueillis et la fragilité des ressources associatives dans le domaine du handicap adulte continue de mobiliser la réflexion du personnel.

L'équipe de professionnels, très consciente de cette fragilité, a développé un travail de réseau qui lui confère aujourd'hui une représentation territoriale très positive.

L'équipe a également acquis des compétences en matière de suivi d'une population vieillissante accueillie en appartements.

Cette expérience doit être transférable et propice au développement d'un projet s'adressant à des adultes plus âgés et ne pouvant plus travailler en ESAT.

Le développement d'un tel projet a déjà été évoqué avec les services départementaux qui semblent plutôt favorables et soutenant.

Cet axe de développement a été validé dans le cadre du nouveau projet de service et doit désormais être investigué.

Il faut désormais rechercher les partenariats possibles qui nous permettront d'envisager la mise en œuvre d'un tel projet.

Ces partenariats concernent, notamment, les domaines du logement et de l'adaptation aux nouvelles technologies (bailleurs sociaux), le soin (psychiatrie) et les foyers d'accueil médicalisés.

La restructuration de notre service d'AED facilite la réactivité de nos interventions sur les territoires qui nous sont attribués.

L'activité du SAEMF s'est donc naturellement améliorée en 2014 malgré une nouvelle baisse des demandes par les services du conseil général.

De plus, notre organisation actuelle permet un positionnement plus offensif en matière de développement car nous pouvons envisager une extension du nombre de mesures qui pourraient nous être confiées en diminuant sensiblement le prix de l'acte.

Cet avantage pourrait également être déterminant dans le développement de tout projet relatif à l'aide éducative à domicile (AED renforcée, aide à la parentalité, médiation familiale, accueil modulable).

Nous pouvons nous appuyer sur un très bon rapport d'évaluation du travail effectué par nos équipes pour envisager le développement d'activités liées à la coéducation.

Le regroupement des six antennes en trois pôles permettra de renforcer encore la cohérence de notre projet tout en développant des synergies.

L'association bénéficiant d'une situation financière plutôt solide, nous envisageons l'acquisition de locaux permettant ces regroupements de services tout en figeant le coût locatif.

Dans un effort de rationalisation les locaux du siège de l'association pourraient déménager et faire partie d'un des pôles.

Le choix des lieux d'implantation reste déterminant et doit prendre en compte la proximité géographique, les temps de transports et la relative neutralité du territoire pour faciliter le déplacement des personnes que nous accompagnons.

Les personnels sont très impliqués dans ce mouvement et participent activement à la réflexion.

Ils sont très attachés à la qualité du service et semblent rassurés par cette restructuration qui a pu les inquiéter.

Nous finalisons désormais les projections financières et devons veiller à renégocier des baux précaires de manière à pouvoir déménager en cas d'opportunité.

Il apparaît assez clairement que le marché immobilier sur le secteur d'Evry-Courcouronnes devrait permettre de réaliser des acquisitions sans occasionner de surcoût financier.

Les autres secteurs géographiques offrent nettement moins d'opportunités et restent plutôt chers.

Pour autant nous recherchons en urgence des locaux susceptibles d'accueillir l'antenne de Grigny qui travaille aujourd'hui dans des conditions inquiétantes.

Enfin, le siège de l'association repose beaucoup sur la capacité d'adaptation des deux salariés qui ont toujours largement dépassé leurs prérogatives de comptables.

Frédéric FERREIRA occupe désormais le poste de responsable financier chargé du contrôle de gestion depuis le 1^{er} janvier 2014, Emilia TEXEIRA occupe, de fait, déjà la fonction de responsable des ressources humaines et du service des paies. Sa promotion à cette fonction sera effective dès l'obtention de sa licence actuellement engagée.

Compte tenu de l'évolution incessante des nouvelles obligations et autres procédures administratives imposées aux employeurs, nous devons rapidement nous poser la question de l'embauche d'un nouveau salarié afin de compléter l'équipe du siège qui reste très restreinte.

De la même manière, l'association a conscience du handicap de sa taille intermédiaire et du retard pris dans la création de son siège qui reste sous-dimensionné au regard des exigences actuelles. Dans ce contexte particulier, le CDSEA privilégiera son développement dans le cadre de notre regroupement associatif. Aussi, nous comptons sur AudaCité qui devrait nous permettre de mutualiser un certain nombre de fonctions qui nous font actuellement défaut.

Le développement du CDSEA devra être également envisagé dans le cadre de ce regroupement et nous privilégions dès à présent l'essaimage de projets existants sur les territoires de nos partenaires.

CHAPITRE IV - PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

Dans un contexte de crise de la dette et de réforme territoriale l'incertitude majeure, pour notre association, réside toujours dans l'évolution de la commande publique et la stabilité du financement de nos activités.

La rigueur budgétaire imposée aux services de l'état comme à ceux du département conduit à une crispation des relations avec les associations plus considérées aujourd'hui comme prestataires que comme partenaires.

Pour autant, si nous constatons une rigidité accrue dans les modalités de financements et de contrôles, les relations avec nos prescripteurs restent plutôt de bonne qualité et nous sommes encore reconnus pour nos qualités de gestionnaires.

Nous réaffirmons l'idée qu'un partenariat entre les différents acteurs reste indispensable au maintien d'une action médico-sociale de qualité. Aussi, nous participons activement avec les services publics à toute sollicitation de collaboration.

Ces collaborations restent appréciées et positionnent notre association dans le réseau territorial essonnien.

Notre rapprochement associatif dans AudaCité nous permet d'envisager des possibilités de développement que nous ne pourrions pas envisager en restant isolés.

Les premières rencontres avec les services des Conseils Généraux sont encourageantes et le projet d'AudaCité semble être apprécié.

Nous devons désormais nous efforcer de contractualiser notre relation avec la puissance publique afin de pouvoir réinvestir les économies nées de notre rapprochement.

Dans ce sens, nous avons proposé une convention permettant de partager les économies nées de notre rapprochement et d'en réinvestir une partie pour le développement.

Néanmoins nous craignons toujours l'application de tarifs plafonds, par catégorie d'établissements et/ou de services, envisagés par la puissance publique dès 2015.

Nos services associatifs restent situés dans une fourchette haute de financements (entre 10% et 25% supérieurs aux moyennes nationales).

Les coûts de nos services résultent, pour une grande partie, de taux d'encadrement éducatifs et de technicité élevés et les fonctions support sont plutôt bien maîtrisées à l'exception du SAIS qui bénéficie d'un taux de cadres hiérarchiques trop important.

Ce positionnement nous permet de défendre l'idée que cette richesse est essentielle à la production d'un service de qualité.

Aujourd'hui, la principale incertitude réside dans le manque de visibilité quant à la commande publique.

Ce manque de visibilité est particulièrement sensible concernant le devenir des ITEP et la diminution constante du nombre de dossiers relatifs aux placements en internat nous inquiète et doit nous interroger.

Nous misons sur la plus-value de notre rapprochement associatif pour développer et enrichir ensuite nos services de manière à améliorer les réponses aux besoins des usagers.

Nous défendons là aussi que le secteur associatif doit occuper la place qu'il a toujours tenu dans un esprit créatif et participatif.

Nous tentons, avec d'autres, de faire entendre notre voix dans un contexte où la rationalisation budgétaire ne laisse que peu de place à la créativité et à l'innovation.

La taille de notre association reste critique : la gestion d'une association de cette taille est complexe et chronophage et ne permet pas de bénéficier des compétences dévolues aux associations de plus grande taille. Le rapprochement avec AudaCité pourrait palier en partie à cette faiblesse mais ne saurait régler en totalité ce problème structurel. Nous étudierons également toute possibilité de rapprochement qui pourrait être pertinent sur le territoire Essonnien.

Le risque financier lié au transfert des organismes de prévoyance et l'application de la réforme de retraites est encore présent, le groupe MORNAY nous ayant réclamé une somme de 122 000 euros depuis plus de quatre ans déjà.

Nous avons refusé de payer cette somme au groupe MORNAY qui n'a toujours pas réagi depuis mais le risque demeure.

L'association a évidemment informé les services de l'état et du département de ce litige, une provision a pu être constituée pour le SAIS mais ne correspond pas à la totalité de la somme.

Les travaux de mise en conformité de nos établissements par rapport à l'accessibilité risquent de mettre en tension la trésorerie de l'association qui peut paraître aujourd'hui conséquente.

Un projet est actuellement en cours pour l'ITEP et les travaux pourraient démarrer en 2016.

Une étude doit démarrer pour la MECS en 2015.

Les nombreux départs en retraite prévus autour des années 2017-2022 ne sont pas provisionnés à hauteur des dépenses programmées.

Le risque est réel pour les services financés par le Conseil Général qui n'abonde pas les provisions ou que sur une partie des excédents qui deviennent de plus en plus hypothétiques compte tenu des enveloppes contraintes.

Les provisions sont insignifiantes ou inexistantes pour les services d'AED pour lesquels nos demandes ne sont pas prises en compte et où le risque est réel.

Le risque est moindre pour la MECS et le SAIS, les provisions étant plus abondées et les départs prévisionnels moins nombreux.

Enfin le risque est inexistant pour l'ITEP et le SESSAD car la provision est correctement abondée.

CHAPITRE V - EXPOSÉ SUR LES RESULTATS ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

Le compte de résultat consolidé se solde par un excédent de **419 848.43 €** (306 482.27 € en 2013, 463 258.37 € en 2012) pour un budget global de 11 281 627.93 €, soit 3.72% d'économies réalisées contre 2.75% en 2013 et 4.20% en 2012.

Tous les établissements et services de l'association présentent un résultat excédentaire.

L'excédent de l'ITEP et du SESSAD est inférieur à ceux de 2013 et 2012 affecté par une activité déficitaire pour l'ITEP.

Le résultat du SAEMF est en progression avec une activité supérieure aux précédents exercices.

L'excédent de la MECS est important et repose essentiellement sur des économies de charges, celui du SAIS est également en progression grâce à une activité fortement excédentaire.

Les charges courantes (chapitres 60, 61) à **1 341 506.67 €** sont en diminution de 45 888.35 € par rapport à 2013 (-3.31%) et restent en **diminution de 72 043.19 € par rapport à 2009 (-5.10% sur les cinq dernières années)**. Ces charges sont les seules sur lesquelles nous pouvons agir pour une meilleure maîtrise des coûts et sont les seules à être directement liées à l'activité des services.

Les charges de personnels et autres services extérieurs (chapitres 62, 63 et 64) s'établissent à **9 151 701.08 €** en augmentation de 108 107.75 € par rapport à 2013 (+1.20%) et en augmentation de 310 367.33 € par rapport à 2009 (+4.79% en cinq ans). Cette relative stabilité des charges de

personnel s'explique par une politique de recrutements adaptée à la baisse d'activité et à la faible croissance conventionnelle des salaires.

Le chapitre 65 augmente que de 41 225.46 € sous l'effet de la prise en charge globale des frais de commissariat aux comptes par le siège de l'association pour 45 000 €.

Les charges financières sont en légère baisse pour s'établir à 2 250.60 €.

Les charges exceptionnelles et les dotations (chapitres 67 et 68) atteignent **441 500.83 €** contre 457 269.95 € en 2013 (-3.45%).

Globalement les charges s'établissent à 11 300 845.65 € contre 11 214 157.30 € en 2013 (+0.77%) et 11 033 666.67 € en 2009 (+2.42% en cinq ans).

Les produits de gestion courante s'établissent à **372 038.28 €** contre 338 225.53 € en 2013 (+9.99%).

Les produits en atténuation des charges salariales s'établissent à **339 402.21 €** contre 311 416.80 € en 2013 (+8.99%).

Les produits financiers, exceptionnels et les reprises de provisions s'établissent à **162 853.52 €** contre 108 920.57 € en 2013 (+49.52%).

Les recettes liées à la tarification s'établissent à **10 471 249.08 €** contre 10 516 354.13 € en 2013 (-0.43%) et 10 218 159.85 € en 2009 (+2.48%).

Globalement l'analyse du compte de résultat démontre les efforts de rationalisation consentis par les établissements et services de l'association qui se sont adaptés à la crise de la dette publique. Nous devons néanmoins rester vigilants quant à l'évolution de l'activité des services qui reste chaotique.

L'analyse du bilan.

Le fonds de roulement d'investissement est excédentaire de 2 046 141 € contre 2 023 981 € en 2013 (+1.09%). La situation est toujours excellente compte tenu d'un taux d'endettement presque nul et d'un taux de vétusté des immobilisations plutôt bon. Il faut noter que cet avantage pourrait nous permettre prochainement de financer en partie nos projets de travaux et d'acquisitions immobilières.

Le fonds de roulement d'exploitation est excédentaire de 2 187 423 € contre 2 155 969 € en 2013 (+1.46%).

Le besoin de fonds de roulement se chiffre à 335 609 € contre 130 434 € en 2013. La réserve de trésorerie établie à 1 388 086 € couvre intégralement le besoin de fonds de roulement.

La trésorerie globalisée est évaluée au 31 décembre 2014 à 3 897 955 € (34.55% du budget) contre 4 049 516 € en 2013.

Globalement la situation financière de notre association reste très bonne grâce à la vente du patrimoine du SAIS. Il convient d'ajouter que cette situation pourra se fragiliser lors de la réalisation des futurs projets immobiliers.

COMPTE DE RESULTAT ASSOCIATIF CONSOLIDE 2014

CHARGES	2014	2013	PRODUITS	2014	2013
CHARGES DE FONCTIONNEMENT			PRODUITS DE FONCTIONNEMENT		
ACHATS & FOURNITURES 60	481 342,89	517 555,13	PRODUITS 70	24 049,15	23 449,03
SERVICES EXTERIEURS 61	860 163,78	869 839,89	PRODUITS DE LA TARIFICATION 73	10 471 249,08	10 516 354,13
AUTRES SERVICES EXTERIEURS 62	430 536,98	479 711,70	AUTRES PRODUITS DE GESTION COURANTE 75	347 989,13	314 776,50
IMPOTS & TAXES 63	674 376,87	668 854,16		0,00	0,00
SALAIRES & CHARGES 64	8 046 787,23	7 895 027,47	PRODUITS ATTENUATION SALAIRES 6419	339 402,21	311 416,80
AUTRES CHARGES DE GESTION 65	363 886,47	322 661,01		0,00	0,00
CHARGES FINANCIERES 66	2 250,60	3 237,99	PRODUITS FINANCIERS 76	15 002,26	24 201,81
CHARGES EXCEPTIONNELLES 67	22 808,19	18 684,04	PRODUITS EXCEPTIONNELS 77	56 500,76	84 718,76
DOTATIONS 68	418 692,64	438 585,91	REPRISE DE PROVISIONS 78	91 360,50	55 782,00
CHARGES	11 300 845,65	11 214 157,30	PRODUITS	11 345 553,09	11 330 699,03

REPRISE DE DEFICIT N-2	13 651,33		REPRISE EXCEDENT N-2	388 792,32	189 940,54
------------------------	-----------	--	----------------------	------------	------------

TOTAL CHARGES ASSOCIATIVES	11 314 496,98	11 214 157,30	TOTAL PRODUITS ASSOCIATIFS	11 734 345,41	11 520 639,57
----------------------------	---------------	---------------	----------------------------	---------------	---------------

EXCEDENT CONSOLIDE	419 848,43	306 482,27	DEFICIT CONSOLIDE	0,00	0,00
--------------------	------------	------------	-------------------	------	------

Les charges nettes de l'association progressent de 0,56% sur un an et de 2,49% sur les cinq dernières années, période durant laquelle l'inflation est évaluée par l'INSEE à 7,30%.

BILAN - EXERCICE 2014 (N)
CDSEA - CONSOLIDE

ACTIF	(1) N	(2) N-1	(1-2) ECARTS	(1-2) EN %	PASSIF	(1) N	(2) N-1	(1-2) ECARTS	(1-2) EN %
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	1 362 €	5 077 €	-3 715 €	-272,76%	FONDS ASSOCIATIFS	1 656 661 €	1 691 601 €	-34 940 €	-2,11%
IMMO. CORPORELLES BRUTES :	5 239 169 €	5 140 977 €	98 192 €	1,87%	RESERVES (SAUF TRESORERIE)	1 399 825 €	1 397 662 €	2 163 €	0,15%
- C/211 C/212 TERRAINS	0 €	0 €	0 €		RESERVE TRESORERIE C/10885	1 388 086 €	1 388 086 €	0 €	
- C/213 C/214 CONSTRUCTIONS	1 618 829 €	1 584 501 €	34 328 €	2,12%	REPORT A NOUVEAU (EXCEDENT)	754 631 €	651 342 €	103 289 €	13,69%
- C/215 INST.TECH.MAT.UTIL.	798 271 €	720 608 €	77 663 €	9,73%	RESULTAT EXERCICE (EXCEDENT)	44 706 €	116 542 €	-71 836 €	-160,69%
- C/218 AUTRES	2 822 069 €	2 835 868 €	-13 799 €	-0,49%	SUBVENTION INVESTISSEMENT	0 €	0 €	0 €	
- C/231 IMMO.CORPO.EN COURS	0 €	0 €	0 €		PROVISIONS (SAUF TRESORERIE)	75 000 €	60 000 €	15 000 €	20,00%
AMORTISS. IMMO. CORPORELLES :	4 136 376 €	3 937 244 €	199 132 €	4,81%	PROVISION TRESORERIE	0 €	0 €	0 €	
- TERRAINS	0 €	0 €	0 €		REFUS PROVISION POUR CONGES	-533 232 €	-520 887 €	-12 345 €	2,32%
- CONSTRUCTIONS	1 376 575 €	1 297 259 €	79 316 €	5,76%	COMPTE LIAISON INVESTISSEMENT	0 €	0 €	0 €	
- INST. TECH. MAT. UTIL.	599 411 €	549 760 €	49 651 €	8,28%	COMPTE LIAISON FONCTIONNEMENT	22 822 €	37 738 €	-14 916 €	-65,36%
- AUTRES	2 160 390 €	2 090 225 €	70 165 €	3,25%	COMPTE LIAISON TRESORERIE	0 €	0 €	0 €	
- IMMO. CORPO. EN COURS	0 €	0 €	0 €			0 €	0 €		
IMMO. CORPORELLES NETTES :	1 102 793 €	1 203 733 €	-100 940 €	-9,15%	PROVISIONS RISQUES ET CHARGES	576 687 €	606 763 €	-30 076 €	-5,22%
- TERRAINS	0 €	0 €	0 €						
- CONSTRUCTIONS	242 254 €	287 242 €	-44 988 €	-18,57%	EMPRUNTS SAUF BANQUE CRED.	35 434 €	57 756 €	-22 321 €	-62,99%
- INST. TECH. MAT. UTIL.	198 860 €	170 848 €	28 012 €	14,09%	BANQUE CRED. + CONC.BANC.COUR.	0 €	947 €	0 €	
- AUTRES	661 679 €	745 643 €	-83 964 €	-12,69%					
- IMMO. CORPO. EN COURS	0 €	0 €	0 €						
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	60 079 €	60 104 €	-25 €	-0,04%	DETTES FOURNISSEURSS	208 866 €	258 073 €	-49 207 €	-23,66%
COMPTE LIAISON INVESTISSEMENT	0 €	0 €	0 €		DETTES FISCALES ET SOCIALES	1 237 141 €	1 141 008 €	96 133 €	7,77%
COMPTE LIAISON FONCTIONNEMENT	22 822 €	37 738 €	-14 916 €	-65,36%					
COMPTE LIAISON TRESORERIE	0 €	0 €	0 €						
	0 €	0 €	0 €						
AVANCES ET ACOMPTES	0 €	3 770 €	0 €		AVANCES ET ACOMPTES	0 €	0 €	0 €	
CREANCES REDEVABLES ET C/ RATT.	1 689 761 €	1 518 239 €	171 522 €	10,15%	FOURNISSEURS D'IMMOBILISATIONS	0 €	0 €	0 €	
AUTRES CREANCES	161 037 €	97 630 €	63 407 €	39,37%	AUTRES DETTES	70 262 €	60 185 €	10 077 €	14,34%
VALEURS MOBILIERES PLACEMENT	1 547 275 €	1 547 275 €	0 €		PRODUITS CONSTATES D'AVANCE	0 €	31 863 €	0 €	
DISPONIBILITES	2 350 680 €	2 503 189 €	-152 509 €	-6,49%					
CHARGES CONSTATEES D'AVANCE	1 080 €	1 923 €	-843 €	-78,06%					
CHARGES A REPARTIR	0 €	0 €	0 €						
REPORT A NOUVEAU (DEFICIT)	0 €	0 €	0 €						
RESULTAT EXERCICE (DEFICIT)	0 €	0 €	0 €						
TOTAL ACTIF	6 936 889 €	6 978 678 €	-41 789 €	-0,60%	TOTAL PASSIF	6 936 889 €	6 978 678 €	-41 789 €	-0,60%

CHAPITRE VII - AFFECTATION DU RESULTAT

Nous vous proposons d'affecter *les résultats excédentaires* de l'exercice s'élevant à **419 848.43 euros** de la manière suivante:

- **127 721.44** euros en provision pour retraites,
- **292 126.99** euros à la réduction des charges d'exploitation 2016.

CHAPITRE VIII – COMPTES COMBINÉS DE L'ASSOCIATION

Il regroupe sous un format normatif les comptabilités des établissements et du siège.

Les fonds associatifs s'élèvent à 5 125 486 euros pour 2014 contre 4 719 562 euros en 2013

Le résultat comptable est de 352 152 euros pour 2014 contre 148 887 euros en 2013

Le total du bilan est de 7 068 718 euros en 2014 contre 7 752 707 euros en 2013

Le total des produits est de 11 325 960 euros en 2014 contre 11 009 282 euros en 2013

Le total des charges est de 10 973 808 euros en 2014 contre 10 860 395 euros en 2013.

Nous espérons que ce qui précède recevra votre agrément et que vous voudrez bien voter les résolutions qui vous sont soumises.

La Présidente du CDSEA

Marie-Christine CARVALHO