



## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 15 juin 2017

### RAPPORT DE GESTION SUR LES OPÉRATIONS DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2016

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 31/12/2016, 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 a changé au regard des missions qui lui sont confiées puisqu'une fusion a été opérée dans le courant de l'année découlant sur la reprise du Collectif Relogement Essonne (C.R.E.) par le C.D.S.E.A. avec effet au 31/12/2016.

Les établissements et services gérés par le C.D.S.E.A. sont désormais :

- un Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique (I.T.E.P.) et son Service d'Education Spécialisée et de Soins à Domicile (S.E.S.S.A.D.) financés par l'Assurance Maladie et contrôlés par l'Antenne Régionale de Santé d'Ile de France (A.R.S.),
- Une Maison d'Enfants à Caractère Social (M.E.C.S.) financée et contrôlée par le Conseil Départemental de l'Essonne,
- Un service d'Aide Éducative à Domicile (A.E.D.) comprenant les antennes d'Evry, Corbeil, Vigneux-sur-Seine, St Michel-sur-orge, Savigny et Grigny financé et contrôlé par le Conseil Départemental de l'Essonne,
- Un Service d'Accompagnement et d'Insertion Sociale pour adultes en situation de handicap (S.A.I.S.) financé et contrôlé par le Conseil Départemental de l'Essonne.
- Un service de relogement et d'accompagnement pour personnes en difficulté (C.R.E.) financé par des subventions et conventionné par la Direction Départementale de la Cohésion Sociale (D.D.C.S.).

Le siège de l'association est situé à Courcouronnes, il est financé sur le budget des établissements et services (à hauteur de 3% des charges brutes) et contrôlé par le Conseil Départemental de l'Essonne. **Il convient de noter que le siège s'est vu renouveler son autorisation de fonctionnement pour la période 2011-2015, prolongée par avenant pour 2016 dans l'attente de contractualisation d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (C.P.O.M.).** Le nouveau dossier de renouvellement pour la période initiale 2016-2020 sera modifié et adapté à la période de contractualisation.

## 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 accueil de week-end. L'activité annuelle s'établit à 12 419 journées effectuées (+360 journées et 95.74% du théorique) avec un excédent important pour l'internat (+296), pour le service d'accueil en week-ends (+174) et un déficit pour l'externat (-110).  
L'activité réalisée en 2016 est d'autant plus remarquable qu'elle s'est faite sur une période de travaux venant compliquer la prise en charge des enfants.  
Ces travaux ont impliqué de nombreux déménagements et aménagements tout au long de l'année. Les personnels ont du faire face à ces aléas tout en redoublant de vigilance quant à la sécurité des enfants.  
Les groupes scolaires n'ont pu intégrer leurs nouveaux locaux qu'en fin d'année, voire au premier trimestre 2017. Ce chantier bien que nécessaire et attendu par les équipes de professionnels s'est éternisé, épuisant le personnel qui a fait preuve de beaucoup de patience et de compréhension.  
Pour autant, les professionnels ont poursuivi leurs travaux de réflexion visant à adapter le projet d'accueil d'enfants dont les situations sont plus complexes.  
L'accompagnement du temps scolaire mobilise actuellement une grande partie des salariés qui réfléchissent à une organisation plus transversale.  
La construction d'un poulailler sur le site a permis de travailler sur une médiation animale très pertinente en même temps qu'elle réduit très sensiblement notre volume de déchets.  
Enfin, un projet d'activités sportives devrait déboucher en 2017 sur la construction, sur site, d'un city stade.  
Les administrateurs se joignent à la direction pour féliciter les professionnels pour leur investissement et la patience dont ils ont fait preuve tout au long de cette année compliquée.
- **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 qui diminue sensiblement chaque année et le nombre d'actes est conforme aux prévisions.  
Le service surveille toujours l'évolution des demandes et envisage une extension potentielle de sa capacité de 22 à 24 places.
- **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 supérieure aux prévisions et s'établit à 11 288 journées (103.03% du théorique). Elle génère un excédent de 125 journées pour l'internat (96.69%) et de 731 journées pour le service d'accueil diversifié (128.32%).  
**Le service a été sollicité pour accueillir, en urgence, six mineurs non accompagnés dans le service d'accueil diversifié.** Ces mineurs âgés de seize ans, accueillis dans deux appartements dans le courant du dernier trimestre ont fortement mobilisé l'équipe qui s'est montrée très réactive. Les investissements qui ont été nécessaires sont intégralement compensés par des embauches en C.D.D. qui n'ont pu se faire que dans un second temps.  
**La mobilisation s'est poursuivie notamment pour les cadres qui ont déposé un projet d'extension pour un accueil pérenne de jeunes mineurs non accompagnés.**  
Le projet de restructuration architectural répondant à une optimisation de nos réponses pour les jeunes accueillis en internat ainsi qu'à une mise aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite s'est poursuivi et devrait se finaliser en 2017 pour des travaux pouvant démarrer dès 2018.  
Les professionnels attendent beaucoup de ce nouveau projet qui pourrait différencier les modalités de prise en charge de jeunes arrivant à la M.E.C.S. et nécessitant une très forte présence des grands adolescents préparant une sortie qui implique d'avantage d'autonomie et d'apprentissages très spécifiques.  
L'association appuie ce projet et propose d'affecter les excédents financiers à une réserve d'investissement qui pourrait compenser le coût des travaux évalués autour de 1 500 000 euros.

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

L'activité réalisée s'établit à **330 278 journées (98.36% du théorique)** contre 328 298 en 2015 et 318 317 en 2014 et est conforme à des prévisions très optimistes, voire irréalisables. Les effets de la restructuration du service sont évidents et la souplesse de nos interventions permet d'améliorer sensiblement notre offre. L'antenne de St Michel-sur-Orge effectue le principal de la suractivité grâce à un redéploiement de poste permettant d'améliorer sensiblement la réactivité du service.

Cette redistribution des mesures amène à une activité plus homogène dans les services.

Nous constatons une légère baisse de 7% du nombre d'enfants orientés vers le SAEMF (620 notifications), de 8% du nombre d'enfants admis (545 mesures signées), de 2% des sorties du service (543 sorties) et enfin de 0.89% du nombre d'AED (1 448 enfants suivis en 2016 contre 1 461 en 2015).

Nous pouvons donc constater que l'accroissement de l'activité enregistrée en 2015 semble se stabiliser malgré un taux de rotation des mesures qui reste très important.

La durée moyenne des mesures d'A.E.D. a diminué de cinq mois lors des quatre dernières années pour s'établir à dix neuf mois.

Le SAEMF a, cette année encore, répondu aux sollicitations des services départementaux en intervenant sur des secteurs géographiques élargis, en fonction des possibilités de chaque antenne.

La réactivité de notre intervention reste cohérente et les délais de mise en œuvre de l'AED ne dépassent que très rarement trois mois.

**Si l'ensemble de ces indicateurs témoigne de la capacité du service à s'adapter aux besoins du territoire, nous devons rester vigilants quant au risque de morcellement de nos interventions qui pourrait mettre à mal notre projet de service et venir affecter le temps consacré à chaque famille.**

Les éducateurs passent de plus en plus de temps dans les transports, dans la rédaction de rapports éducatifs ou d'orientation, dans des réunions de synthèse au détriment du temps passé en face à face avec les enfants et les familles.

Ceux-ci nous alertent sur cette situation qui finit par les inquiéter et qui nous éloigne des objectifs initiaux fixés dans le cadre du projet de service.

Les professionnels ont, comme chaque année, organisé des séjours familiaux ainsi que des groupes et ateliers éducatifs au bénéfice des enfants et adolescents.

Enfin, un important travail a été consenti pour promouvoir et développer la participation et l'expression des familles.

- **Le SAIS** est conventionné pour 20 adultes en service d'hébergement et 21 adultes en service d'accompagnement. Son activité reste très importante en 2016 et supérieure aux prévisions de 175 journées pour l'hébergement (102.67% du théorique) et de 1 485 journées pour l'accompagnement (116.75% du théorique).

**L'importance de l'activité doit être relativisée par la taille du service et par les difficultés rencontrées dans les orientations des résidents qui sont souvent très longues.**

Le service recourt donc à des admissions anticipées qui permettent de prendre le temps nécessaire aux orientations sans peser sur l'activité globale.

Une demande a néanmoins été faite par les services du département pour accroître notre capacité prévisionnelle d'accueil. Cette demande sera traitée en 2017.

Le travail de réflexion autour d'un accueil possible en appartements pour des personnes vieillissantes et présentant des troubles psychiques s'est poursuivi cette année.

Le service doit encore poursuivre ses recherches de partenariats possibles afin d'envisager de pouvoir répondre dans les années à venir à des appels à projets qui devraient se concrétiser dans les années à venir.

Le suivi individuel assuré par les travailleurs sociaux reste chronophage (transports, consultations, accompagnement administratif et médical) mais ne doit pas occulter la dimension collective nécessaire au traitement des adultes en situation de handicap.

L'ensemble des ateliers mis en place lors des précédentes années a été maintenu.

Enfin, le conseil de la vie sociale reste investi et dynamique.

**Le C.R.E. (Collectif Relogement Essonnien)** est un service créé en 1985 par un collectif d'associations afin de reloger et d'accompagner les familles et personnes en situation de grande précarité et/ou de difficultés multiples.

Le C.R.E. a permis, depuis 1985, d'assurer le relogement de plus de 4 500 ménages et l'accompagnement de plus de 3 000 d'entre eux, s'adaptant aux lois, aux dispositifs en vigueur et à leurs évolutions. L'association a toujours développé sa compétence et ciblé ses interventions vers une population cumulant précarité des ressources et difficultés sociales.

Le C.R.E. s'est naturellement tourné vers les ménages sortant de C.H.R.S., les centres maternels, les associations gérant des appartements thérapeutiques, les résidences sociales, les logements temporaires et les services d'accompagnement spécifique (S.A.I.S., C.A.D.A., jeunes majeurs, missions locales...).

La prévention des expulsions locatives par un accompagnement spécifique est désormais au cœur de son action. Aux activités liées à la convention F.S.L. se sont adjointes des prestations conventionnelles d'A.S.L.L. avec des acteurs du 1%, des collectivités locales ou des bailleurs dès la fin des années 1990.

Le C.R.E. gère la mise en œuvre du F.N. A.V.D.L. en Essonne depuis 2013.

En raison d'un croisement d'informations des partenaires du secteur psychiatrique et des bailleurs, le C.R.E. intervient depuis 2015 dans l'accès ou le maintien dans un logement de publics souffrant de troubles psychiques.

Enfin, la diminution des nuitées hôtelières étant une priorité de l'état, le C.R.E. porte depuis un an un dispositif permettant aux ménages d'accéder en bail direct au relogement autonome.

En 2010, le C.R.E. a obtenu les deux agréments nécessaires à son activité, renouvelés en 2015 :

Un agrément D.D.C.S 91 relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique,

Un agrément D.D.C.S 91 relatif à l'intermédiation locative et la gestion locative sociale.

Pour remplir ses missions, le C.R.E. est constitué de trois services différents mais complémentaires :

Un pôle administratif composé d'une comptable, d'une secrétaire et d'une directrice,

Un pôle prospection, chargé du relogement avec deux salariées, chargées de mission. Le travail de prospection consiste à porter la demande de logement en termes technique, administratif et de négociation auprès des acteurs de la chaîne d'attribution de logements (réservataires, collecteurs, bailleurs, communes...),

Un pôle social, composé de treize travailleurs sociaux, mobilisés sur l'accompagnement des ménages accédant au logement ou cherchant à s'y maintenir. Ils couvrent l'ensemble des mesures F.S.L. accès et maintien et sont mobilisés sur les missions F.N. A.V.D.L. en Essonne (mission diagnostic depuis janvier 2015 et accompagnement). Ils mènent également des expérimentations.

Le C.R.E. s'appuie donc sur une équipe pluridisciplinaire permettant de diversifier ses méthodes d'intervention. Ses permanents sont engagés et professionnels dans chaque situation, évitant ainsi de renvoyer les personnes accompagnées à leurs insuffisances ou de trop « intellectualiser » la question sociale. Ils font vivre l'idée d'un droit au logement pour tous.

En 2015, le désengagement du Conseil Départemental du champ de l'accompagnement social lié au logement représente pour le C.R.E. une perte de 115 000 € par rapport au budget prévisionnel GIP/FSL. Cette perte financière s'ajoute au non renouvellement du financement par la politique de la ville/ACSE pour un montant prévisionnel de 39 000 €, somme que le C.R.E. obtenait depuis 24 ans. Ainsi, le résultat net du C.R.E au 31 décembre 2015 est déficitaire de 138 836 € pour un budget global de 1 164 139 €.

Subissant de plein fouet d'importantes restrictions budgétaires, le C.R.E. entreprend, dès la fin 2015, une restructuration globale envisageant un rapprochement avec une association du secteur médico-social. De surcroît, le contexte général institutionnel montre que le fonctionnement des associations de petite taille a tendance à se compliquer et que la vulnérabilité inhérente au poids des associations tend à fragiliser des projets pourtant très utiles et reconnus.

L'enjeu est donc pour le C.R.E de lui permettre de maintenir ses missions de défense du droit au logement pour tous, de pérenniser l'objet d'intérêt général qu'il porte et de sauvegarder les 18 emplois existants en retrouvant un équilibre optimal.

**C'est pour répondre à ces exigences que le C.R.E. a souhaité se rapprocher du C.D.S.E.A. dans le cadre d'une fusion absorption qui s'est concrétisée au 31 décembre 2016 après que le C.D.S.E.A. ait exercé un mandat de gestion durant le dernier semestre.**

Ce rapprochement, souhaité par les administrateurs comme par les professionnels du C.D.S.E.A. devrait permettre à l'association d'élargir son champ d'intervention tout en mutualisant des expériences très complémentaires.

Pour terminer, il convient de préciser que les salariés du C.R.E. ont vécu une année compliquée par les incertitudes liées à ce projet de fusion, par un contexte budgétaire fragilisé et par une réduction des effectifs passés de vingt deux à dix huit salariés. Il faut donc saluer les efforts entrepris qui ont permis, dès 2016, de produire un excédent salulaire de 24 757.82 euros.

**Globalement** : l'évolution de l'activité de l'association est en progression par rapport aux quatre dernières années. Nous constatons une relative stabilisation, par rapport à 2015, des mesures qui nous sont adressées pour l'ensemble de nos services à l'exception de la sollicitation concernant les mineurs non accompagnés. L'accroissement de l'activité repose donc essentiellement sur l'organisation et la réactivité de nos services.

Dans le même temps, il est important de souligner une constante évolution 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 d'environ **3% 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 de manière importante lors des trois dernières années.

La complexification des procédures RH notamment entraîne un accroissement évident du travail et la fusion réalisée en 2016 a encore ajouté une charge de travail supplémentaire.

Frédéric FERREIRA, responsable financier, chargé du contrôle de gestion, voit ses tâches se multiplier tout en se complexifiant. Il assure désormais la plus grande partie des procédures budgétaires pour l'ensemble des services de l'association. Il garantit également la consolidation d'un compte associatif permettant un contrôle du commissariat aux comptes plus globalisé et moins onéreux pour l'association.

Emilia TEIXEIRA, responsable des ressources humaines pilote et supervise l'ensemble de la paie et des procédures RH (Contrats de travail, veille législative, procédures administratives liées à l'exécution du contrat de travail). Elle poursuit avec succès, mais non sans peine, le passage à la déclaration mensuelle simplifiée (DMS) qui, comme son nom ne l'indique pas ne simplifie en rien le travail du service de la paie et qui risque de se complexifier encore dans le cadre du prélèvement de l'impôt à la source.

Elle veille au respect législatif dans le cadre de l'exécution des contrats de travail et peut être amenée à conseiller le directeur général et les directeurs sur des aspects juridiques et/ou administratifs.

Laetitia CORTI poursuit son adaptation et son évolution dans son poste de secrétaire/comptable. Très polyvalente, elle s'acquiesse de tâches liées à la comptabilité générale comme du traitement de la paie. Elle peut être amenée à effectuer des remplacements ou des missions sur site dans les différents services de l'association. Désormais totalement opérationnelle, elle accèdera à une fonction de Technicien Supérieur, autorisée par sa formation et justifiée par ses missions, au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Enfin, Nicole BILQUEZ, comptable au C.R.E. se verra attribué au 1<sup>er</sup> janvier 2017, un cinquième de temps au siège de l'association afin de pouvoir intégrer le travail supplémentaire et permettre une acculturation tout en maintenant des frais de siège à hauteur de 3% des charges brutes associatives.

## Les ressources humaines :

Au **31 décembre 2016**, l'association compte **213 salariés agréés et financés, 198.59 Equivalents Temps Plein**. Il faut préciser que deux salariés n'étaient pas embauchés au 31 décembre.

Conformément à la configuration générale du secteur médico-social, le personnel est fortement féminisé (67.36% de femmes, 67.02% en 2015). L'âge moyen des salariés est de 40.55 ans, en diminution grâce au rajeunissement lié à l'intégration du C.R.E.

La technicité de nos salariés reste plutôt excellente puisque l'indice moyen de début de carrière est de 495.39 points contre 479.03 en 2015 et 479.21 en 2014. Le G.V.T. moyen s'établit à 26% (25% en 2015 et 22.5% en 2014) et l'ancienneté moyenne dans l'association est à plus de 13 ans.

Le salaire mensuel moyen dans l'association s'établit à **2 271.50 € bruts** contre 2 290.13 € en 2015.

Le rapport entre la rémunération moyenne des cadres et celle des non cadres reste stable par rapport à 2015 et s'établit à **1.80** (elle était de 1.97 en 2014 et 2.01 en 2013). Le rapport entre le salaire le plus important et le plus faible s'établit à **4.18** contre 4.89 en 2015.

**La stagnation des rémunérations devient inquiétante car les salariés ont perdu une part importante de leur pouvoir d'achat lors des cinq dernières années malgré une inflation mesurée. Cette situation amène nos professionnels à se questionner sur la reconnaissance sociale de leur action qui n'est pas valorisée au regard de la complexité des missions. Les cadres sont préoccupés et craignent que cette situation entraîne de l'usure professionnelle chez des salariés pourtant très impliqués.**

Les départs de salariés (hors CDD et période d'essai) sont au nombre de dix huit (8.45% de l'effectif associatif) contre vingt trois en 2015. Neuf démissions contre dix en 2015, deux départs en retraite contre onze en 2015, quatre licenciements contre un en 2015 et trois ruptures conventionnelles contre une en 2015.

Le taux de maladie moyen est de **5.59%**, ce taux reste relativement faible bien que progressant régulièrement lors des cinq dernières années (5.10% en 2015, 4.44% en 2014, 4.32% en 2013, 3.84% en 2012, 4.83% en 2011). Ce taux s'établit à 0.92% pour les cadres et à 6.70% pour les non cadres (il convient d'atténuer ce taux en précisant que deux salariés sont en longue maladie dont une personne absente tout au long de l'année).

L'association n'a pas eu de conflit prud'homal à gérer cette année.

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 s'accroît quant à des conditions de travail qui se compliquent et des évolutions salariales qui restent figées. Cette constatation déjà formulée lors des deux précédentes années se confirme et nous avons dû faire face en 2016 à des situations relevant de l'usure professionnelle dont deux se sont terminées par des départs en rupture conventionnelle pour l'une et par un licenciement pour inaptitude pour l'autre. Bon nombre de nos collaborateurs ont vu leur pouvoir d'achat diminuer lors des sept 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 sept 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 1.19 fois le SMIC alors qu'elle s'établissait à 1.30 fois le SMIC en 2010 et 1.65 fois en 1990.**

Comme les années précédentes, des entretiens annuels ont été menés pour l'ensemble des salariés cette dans un contexte apaisé et constructif.

La mise en perspective de ces entretiens a permis la construction d'un plan de formation associatif.

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. L'activité régulièrement effectuée dans l'ensemble des services ne peut se faire que dans un climat de confiance réciproque et d'engagement professionnel et associatif. Nous sommes donc inquiets de l'impact que pourrait avoir une action conjuguée visant à dégrader les rémunérations de nos personnels tout en densifiant l'action dans les services. Nous ne sommes pas loin d'avoir atteint nos limites en termes de réorganisation du travail et ne pourrions pas éternellement demander plus à nos salariés sans risquer de compromettre l'investissement nécessaire à l'accomplissement de nos missions.

Pour finir, **les administrateurs bénévoles restent impliqués dans la vie de l'association.** Ils suivent et soutiennent l'ensemble des actions entreprises dans les services de l'association. Ils se montrent précieux et réactifs aux côtés du directeur général dans la mise en œuvre du projet et de la vie associative. Le mandat national occupé par Jean-Marie POUJOL dans les instances syndicales met en exergue la capacité du C.D.S.E.A. de se positionner en tant qu'employeur et acteur du secteur médico-social. Marie-Christine CARVALHO vient de prendre la présidence d'IDEE 91, association regroupant l'ensemble des acteurs intervenant en Essonne dans le champ de la protection de l'Enfance.

Les membres du bureau sont en lien très étroit avec le siège de l'association et échangent très régulièrement. Germaine PEYRONNET et Jean-Marie POUJOL accompagnent la présidente dans l'ensemble des démarches visant à étudier des pistes de rapprochement et/ou de collaborations avec d'autres associations. Ils sont réactifs et force de propositions lors de nos échanges avec les autorités de contrôle.

Enfin, les autres administrateurs apportent leur compétence et les mettent à la disposition des services de l'association. Précisons que la fusion avec le C.R.E. a permis l'apport de trois nouveaux administrateurs qui vont apporter leurs compétences, notamment dans le domaine de la politique du logement.

**Ce positionnement très engagé des administrateurs permet aux cadres de l'association d'investir plus sereinement leurs fonctions hiérarchiques dans une dimension plus professionnelle et technique.**

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

Les principaux événements survenus depuis le 31/12/2016 sont :

### - Pour la MECS de MORSANG :

Le refus du Conseil Départemental de donner suite, en l'état, à notre projet de service pour mineurs non accompagnés pour des raisons essentiellement économiques.

Le coût proposé par le CDSEA est très nettement supérieur au coût cible du Conseil Départemental. Nous avons convenu que l'appel à projet ne devait pas correspondre au profil des jeunes accueillis dans notre service qui ont un important besoin d'accompagnement.

Les services du Conseil Départemental ont, en revanche, décidé de pérenniser les six places supplémentaires dans notre service d'accueil diversifié. **Ce service sera désormais agréé pour accueillir douze garçons ou filles âgés de 14 à 21 ans.** Cette décision va nous permettre de confirmer l'embauche de deux nouveaux salariés en contrat à durée indéterminée et d'avoir plus de souplesse dans les admissions qui ne concerneront donc plus essentiellement des jeunes femmes majeures.

Nous avons exposé notre projet architectural pour la MECS et discuté des modalités de financement possibles.

Les services départementaux ne semblent pas opposés à notre projet dont la pertinence est reconnue. Néanmoins, il nous est demandé d'accroître notre capacité d'accueil de deux ou trois places supplémentaires (pour des jeunes « difficiles ») afin de ne pas accroître notre prix de revient.

Nous ne sommes pas opposés à une augmentation de la capacité d'accueil limitée et concernant les adolescents qui nous sont habituellement confiés et qui présentent déjà des difficultés importantes.

Il a été acté que les décisions seraient prises dans le cadre de la négociation à venir concernant une tarification en C.P.O.M.

La période initialement envisagée pour un C.P.O.M. démarrant en 2018 sera très certainement différée à une éventuelle entrée en vigueur pour le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

#### - Pour le SAEMF :

Ce service est également concerné par la mise en place d'une négociation concernant une éventuelle tarification en C.P.O.M. conjointe à la MECS.

Cette négociation devrait se dérouler en deux grands axes : La qualité qui sera abordée dans le cadre d'une construction d'un référentiel concernant l'A.E.D. et l'A.E.M.O. et la tarification qui sera établie à partir de référentiels départementaux qui nous seront présentés à partir du mois de septembre 2017.

Nous avons convenu que Christophe REGNARD participera avec ses chefs de services à l'élaboration commune du référentiel départemental et que Frédéric MAMBRINI pilotera la partie concernant la tarification.

Nos recherches de locaux visant à réunir les services d'Evry et de Corbeil n'aboutissant pas, nous avons pris la décision d'effectuer une recherche pour déménager le seul site de Corbeil qui est inadapté et ne répond plus aux normes de conformité et de sécurité.

Nous venons de trouver des locaux qui semblent convenir et pourraient nous permettre un emménagement pour le mois de septembre 2017.

#### - Pour le SAIS :

Une discussion préalable à la négociation d'une tarification en C.P.O.M. a également été initiée.

Le service départemental concerné ne se dit pas prêt pour 2018 et envisage plutôt un démarrage pour 2019. Les responsables départementaux ne savent pas encore s'ils pourront construire un C.P.O.M. commun entre le service personnes âgées, personnes handicapées (P.A.P.H.) et le service de la prévention et de la protection de l'enfance (D.P.P.E.).

Nous avons évidemment sollicité un C.P.O.M commun et à minima des dates de tarification communes.

Sur la méthode, il semble que les discussions seront également menées en sur le plan de la qualité et de la tarification mais le service P.A.P.H. semble vouloir se rapprocher de l'A.R.S. pour la question des référentiels.

Une première visite sur site de la nouvelle personne « référente qualité » du service départemental s'est déroulée récemment dans un climat plutôt constructif. Il nous a été demandé de proposer une extension de notre agrément de trois places supplémentaires pour le S.A.V.S. à moyen constant.

Cette demande est justifiée par une activité régulièrement excédentaire et un coût à la place trop élevé. Nous ne voyons pas d'objection à accepter cette proposition à condition de conserver l'ensemble des moyens actuels.

**Suite à l'évaluation externe, le SAIS a vu sa convention renouvelée jusqu'en 2032.**

#### - Pour l'ITEP et le SESSAD :

**La convention avec l'état a également été renouvelée jusqu'en 2032.**

Un calendrier a été publié sur le site de l'A.R.S. pour le passage en tarification C.P.O.M.

Notre association fait partie du premier tiers avec une programmation de discussion prévue en 2017 pour une entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Après information auprès des services de l'A.R.S., ce calendrier ne pourra sans doute pas être respecté et il convient d'envisager une entrée plutôt prévue pour le 1<sup>er</sup> janvier 2019, ce qui nous



arrangerait afin de faire concorder, à minima, les périodes de tarification avec les services départementaux et le siège de l'association.

Le chantier concernant la construction des groupes scolaires tarde à prendre fin et il est envisageable que nous ayons recours à d'autres entreprises pour terminer.

Envisageant la possibilité de recours contentieux, nous nous rapprochons actuellement d'un avocat spécialisé afin de bénéficier de son conseil.

- **Pour le C.R.E. :**

**La directrice du service a sollicité une rupture de son contrat de travail et l'association a confié la direction du C.R.E. à Jacques LERICOLLAIS.**

Accompagné des ses deux cheffes de service, il anime désormais l'équipe en place et prend progressivement connaissance des enjeux liés à l'activité.

Des réunions de travail ont été programmées avec nos principaux financeurs laissant apparaître quelques critiques ou incompréhensions de la part de la direction de la cohésion sociale à l'égard de nos prestations.

**Le C.D.S.E.A. a décidé de suspendre le processus de rapprochement initié avec l'A.D.S.E.A. 77 tout en sollicitant la possibilité de poursuivre et de renforcer les collaborations pertinentes engagées entre les deux sièges et directions générales.**

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

La période de rigueur budgétaire très largement anticipée par notre association depuis quelques années est entrain de transformer peu à peu notre secteur.

Les départements comme l'état construisent leurs outils d'évaluation et de mesures des coûts par catégorie d'établissements et services.

Ces référentiels vont progressivement guider l'ensemble des procédures de financement de nos activités.

Dans ce contexte nouveau, les associations devront prendre les mesures nécessaires à l'organisation de leurs missions dans un cadre de financement totalement contraint.

Les efforts entrepris au C.D.S.E.A. depuis de nombreuses années pour réaliser notre activité en optimisant notre gestion de la dépense publique devraient nous permettre d'envisager l'avenir avec une certaine sérénité même si tout risque n'est pas exclu.

L'entrée programmée dans une tarification en C.P.O.M. va être déterminante dans les années à venir.

**Ce nouveau mode d'organisation, à condition qu'il soit conçu sur un principe d'harmonisation et non de standardisation, pourrait impacter nos ressources budgétaires mais devrait permettre de renforcer notre autonomie de gestion et de garantir un fonctionnement sur une période plus longue.**

Nous devons poursuivre et renforcer notre politique d'amélioration continue de la qualité et de rationalisation budgétaire qui, seule, nous permettra de mettre en œuvre nos projets actuels et d'envisager des développements potentiels.

**Nous devons encore rester très vigilants et surtout très réactifs quant à notre capacité à répondre aux besoins des personnes sur nos territoires d'intervention.**

**Les services de l'A.R.S. comme ceux du département vont investiguer l'adaptation des besoins à l'offre existante à l'occasion du passage à la tarification en C.P.O.M.**

Le C.D.S.E.A. doit continuer à réfléchir 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.

Compte tenu de sa taille et de ses ressources en personnel, le C.D.S.E.A. n'est pas actuellement en mesure de pouvoir répondre seul et/ou systématiquement aux appels à projets.

En revanche, notre association doit poursuivre ses collaborations afin de pouvoir envisager des développements avec d'autres opérateurs.

Nous devons, en outre, rester concentrés 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.

Cette capacité à adapter notre offre sera déterminante dans un contexte où la puissance publique attend des associations qu'elles évoluent dans l'organisation des parcours de personnes présentant des difficultés importantes et multiples.

En interne, nous devons former nos salariés au suivi et à l'actualisation de nos projets de services. Nous devons également envisager une organisation plus transversale destinée à permettre la rencontre des salariés autour du développement de projets.

La taille de notre association est un atout sur le plan de la gestion de nos ressources humaines. Les orientations et les projets sont discutés et partagés par l'ensemble des personnels qui sont investis et le climat social permet d'organiser le travail avec plus de souplesse.

Le C.D.S.E.A. est également plutôt reconnu par les services départementaux qui souhaitent conserver des opérateurs « locaux ».

En revanche, cette taille ne nous permet pas de bénéficier des ressources internes indispensables au développement de nouvelles activités.

Il nous faudra donc rechercher les partenariats stratégiques dont nous pourrions avoir besoin.

Nos expériences liées aux processus de rapprochement avec d'autres associations nous ont beaucoup appris et ont permis de tisser des liens qui pourraient s'avérer décisifs.

Pour l'ITEP, les enjeux restent les mêmes mais se réduisent :

- Coût de structure restant supérieur à la moyenne régionale (autour de 15%), **la restructuration finalisée en 2018 devrait permettre de réduire ce surcoût et le limiter autour de 10%**, Pour rappel le surcoût était aux alentours de 25% en 2007.
- Développement de projets permettant une meilleure adaptation de l'offre existante et répondant avec plus de pertinence aux problématiques des enfants accueillis (travail en cours qui doit se poursuivre en s'orientant sur l'organisation des parcours).

L'engagement dans la construction et l'alimentation du P.A.C.Q. est essentiel pour cet établissement qui restera légèrement plus cher que la moyenne et qui devra apporter la preuve de la qualité de son service.

Les Instituts Thérapeutiques Educatifs et Pédagogiques (I.T.E.P.) sont des établissements « sensibles » et importants dans le dispositif territorial et l'A.R.S. 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.

**Le développement d'une offre de service plus pertinente, répondant mieux notamment à la multiplication des enfants présentant des « situations complexes » et à l'évolution du parcours de ces enfants en I.T.E.P. est à l'étude et devrait déboucher sur des aménagements dans l'organisation du travail.**

**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'I.T.E.P. de Brunehaut.**

**Le problème d'accessibilité de l'établissement aux personnes à mobilité réduite sera réglé dès 2017 en même temps que la réfection des groupes scolaires.**

**Une étude de besoin sur le territoire du sud Essonne doit être menée afin de vérifier l'adaptation de notre offre en places de S.E.S.S.A.D. afin d'envisager la pertinence d'une extension de notre capacité de 22 à 24 places.**

Pour la M.E.C.S., les enjeux restent les mêmes et se confirment :

- Projet de restructuration architecturale permettant une meilleure prise en charge des besoins des adolescents accueillis en internat.
- Pérennisation et développement du service d'accueil diversifié.

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.

**Nous devons donc rester vigilants dans la négociation concernant les places d'accueil supplémentaires liées au C.P.O.M. et au financement du projet architectural.**

**La création et l'extension du service d'accueil diversifié à douze places autorisant l'accueil de garçons ou de filles âgés de 16 à 21 ans lève totalement l'incertitude sur le maintien de l'accueil de jeunes majeurs.**

Le développement de ce service et son extension éventuelle entre 18 et 24 places pourrait déboucher sur la création d'un troisième poste de chef de service permettant de réduire la charge de travail actuellement importante.

Pour le S.A.E.M.F., les enjeux restent les mêmes et se précisent :

- Veiller à préserver une organisation de travail qui reste centrée sur les actes éducatifs et de soutien à la parentalité.
- Renforcer la synergie entre les sites.
- Alimenter la réflexion autour du plan d'amélioration continue de la qualité.

L'engagement du service dans le projet départemental visant à la construction collective d'un référentiel pour l'action en A.E.D. et en A.E.M.O. sera important.

**Nous devons tout mettre en œuvre pour tenter de conserver une action basée prioritairement sur l'action éducative et sur le soutien à la parentalité.**

La chronophage exponentielle liée aux écrits professionnels, aux réunions, aux procédures ainsi qu'aux déplacements doit être impérativement contenue si nous voulons consacrer un temps suffisant en présence des familles.

Le projet de constitution de pôles réunissant les antennes actuelles reste donc suspendu afin de privilégier une proximité de terrain.

En revanche, nous recherchons prioritairement des locaux pour l'antenne de Corbeil qui ne répond pas aux normes de sécurité.

Il nous faudra également renforcer la synergie entre les différentes antennes et faire en sorte d'éviter une trop grande disparité de fonctionnements.

Les réflexions sur la qualité des interventions et sur la pertinence du projet de service devront se poursuivre et se renforcer dans le cadre du processus d'amélioration continue de la qualité.

Dans le cadre des interventions au domicile et du soutien à la parentalité, nous devons nous questionner sur l'intérêt de conserver des équipes exclusivement constituées d'éducateurs spécialisés. Nous devons également envisager le développement de groupes de parents ou de toute autre approche visant à responsabiliser les personnes que nous accompagnons.

**Enfin, nous devons porter une attention particulière sur l'évolution des conditions de travail et soutenir au mieux les personnels intervenant en A.E.D.**

La complexification du travail liée à une rémunération en inadéquation avec les missions tend à démotiver certains salariés qui ne trouvent plus les ressources suffisantes pour poursuivre leur collaboration.

Pour le S.A.I.S., les enjeux restent identiques :

- Se rapprocher des coûts moyens dans le cadre du principe de convergence tarifaire.
- Développer un projet d'accueil pour adultes vieillissants en situation de handicap.
- Alimenter la réflexion autour du plan d'amélioration continue de la qualité.

Le service d'hébergement reste supérieur à la moyenne des coûts pratiqués en Ile-de-France.

Le taux d'encadrement important dans le service est à l'origine de ce surcoût et l'association s'est engagée à réduire le nombre de cadres hiérarchiques lors du prochain départ prévu en 2020.

**Le S.A.V.S. devrait voire son agrément évoluer cette année de 21 à 24 places.**

Le travail d'adaptation et d'évolution des prises en charge dans le cadre du processus d'amélioration continue de la qualité doit se poursuivre.

Une réflexion est notamment engagée sur un principe d'exercice de la citoyenneté qui pourrait se substituer au travail en E.S.A.T. rendu impossible pour un nombre toujours plus important de résidents. Des projets d'accompagnement vers des missions humanitaires ou solidaires pourraient être développés dans les années à venir.

Enfin, un projet de maintien à domicile de personnes vieillissantes en situation de handicap doit être envisagé.

La réflexion déjà bien engagée se heurte à la difficulté de tisser des partenariats indispensables à la conduite d'un tel projet.

Pour le C.R.E., les enjeux repérés sont les suivants:

- Sécuriser et pérenniser le partenariat avec nos principaux financeurs.
- Développer les actions liées aux actions de relogement et d'accompagnement.
- Optimiser les outils de gestion.
- Mobiliser l'équipe sur l'écriture d'un projet de service.

Les importantes difficultés financières connues ces dernières années par le service ont conduit à développer de nombreuses actions et à multiplier le nombre de subventions tout en réduisant le personnel.

**Il nous faut aujourd'hui faire un état des lieux et vérifier la pertinence de chacune de nos interventions et notamment celles qui concernent nos principaux financeurs.**

Notre récent rendez-vous à la D.D.C.S. laisse apparaître un certain nombre de tensions entre nos services. Aussi, nous devons impérativement et prioritairement nous mettre d'accord sur le cadre de nos interventions et sur les attentes de nos financeurs historiques de manière à sécuriser les futurs appels à projets.

**Dans le même temps, nous devons optimiser nos outils de gestion de manière à pouvoir mesurer en temps réel le coût et la rentabilité de nos actions.**

Nous devons également développer de nouveaux projets prioritairement en lien avec les activités de l'association.

L'accompagnement et l'accès au logement des jeunes majeurs et des mineurs non accompagnés pourraient faire partie des actions à développer en collaboration entre nos services.

Enfin, il faudra dans un second temps que l'équipe produise un nouveau projet de service destiné à adapter l'organisation du travail autour des objectifs fixés.

**Le siège de l'association s'est développé lors des précédentes années mais la charge de travail reste importante pour les personnels.**

**L'association doit faire des choix sur sa stratégie en anticipant notamment le départ du directeur général prévu en 2019.**

**Un séminaire est prévu pour les administrateurs dès cette année.**

**Les orientations retenues impacteront nécessairement l'organisation du siège et de son fonctionnement avec les établissements et services.**

## CHAPITRE IV - PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

**Comme lors du précédent rapport de gestion, l'incertitude majeure réside dans une commande publique qui risque d'évoluer dans un contexte de forte tension budgétaire.**

La mise en place, à marche forcée, d'une tarification en C.P.O.M. pourrait être l'occasion de formuler de nouvelles exigences en matière d'accueil de publics présentant des troubles et des difficultés plus importants sans allouer de moyens supplémentaires.

Une autre alternative consisterait à diminuer les ressources pour l'accueil d'une population identique. Les pouvoirs publics communiquent très régulièrement sur le fait qu'ils vont devoir financer de nouvelles activités, couvrir de nouveaux risques, avec des enveloppes constantes.

Dans ce contexte, les négociations autour des C.P.O.M. seront décisives.

L'A.R.S. n'a pas encore défini une ligne précise autour de ses attentes bien que les indicateurs soient connus de tous.

Il reste à définir les exigences en termes d'activité et d'application du principe de convergence tarifaire.

Les services du Conseil départemental construisent leurs propres indicateurs qui ne nous sont pas encore communiqués.

Aucun tableau de bord n'est à ce jour connu concernant la convergence tarifaire et les coûts moyens. Il faut éviter à tout prix d'entrer dans des C.P.O.M. exclusivement basés sur une réduction des coûts standardisée par des indicateurs micro-économiques (éducation, hébergement, alimentation, transports, loisirs...).

Une harmonisation des coûts basée sur un principe macro-économique (Coût moyen à la place) permet à chaque employeur de faire des choix et de définir une politique.

**L'enjeu majeur sera donc de défendre un modèle permettant aux associations de conserver leur qualité d'employeur en réalisant des économies tout en gagnant en autonomie.**

Comme les années précédentes, nous réaffirmons l'idée qu'un partenariat entre les différents acteurs reste indispensable au maintien d'une action médico-sociale de qualité. Aussi, nous entendons participer activement avec les services publics à toute sollicitation de collaboration visant à travailler de concert.

Nous sommes persuadés qu'il faudra également nous rapprocher des autres associations et partager à minima nos informations quant aux enjeux à venir.

La création de l'association IDEE 91 est de ce point de vue une excellente initiative qu'il faudra soutenir.

Il faudra également que nos associations restent en contact étroit avec les fédérations et syndicats qui pourraient être très utiles pour porter une parole politique et défendre le fait associatif.

Pour le C.R.E., les principales incertitudes concernent évidemment des financements qui ne sont pas pérennes et qui sont régulièrement remis en cause.

Jacques LERICOLLAIS ainsi que l'équipe du C.R.E. auront sans aucun doute besoin du soutien de l'association et tout particulièrement des administrateurs connaissant bien la problématique de ce service.

Il faut également porter une attention particulière sur le partenariat essentiel au développement de ce service et notamment au nouveau réseau (REAL).

Il ne faudrait pas que la disparition du collectif affecte l'activité du C.R.E.

**Les nombreux départs en retraite prévus autour des années 2018-2023 ne sont pas provisionnés à hauteur des dépenses programmées en ce qui concerne les services financés par le Conseil Départemental qui a régulièrement refusé d'abonder les provisions. Le risque est d'autant plus important dans le cadre d'une tarification en C.P.O.M.**

## CHAPITRE V - EXPOSÉ SUR LES RESULTATS ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

Le compte de résultat consolidé se solde par un excédent de **600 9798.64 €** (403 979.68 € en 2015 et 419 848.43 € en 2014).

Le résultat administratif se sole par un excédent de **634 428.01 €**.

Tous les établissements et services de l'association présentent un résultat ainsi qu'une activité excédentaire.

**Les charges courantes** (chapitres 60, 61) à **1 539 088.19 €** sont en diminution de 49 126.48 € par rapport à 2015 (-3.09%). Elles restent en **diminution par rapport à 2009**. 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 **10 194 546.21 €** en diminution de 71 224.92 € par rapport à 2015 (-0.69%). Cette relative stabilité des charges de personnel s'explique par une politique de recrutements maîtrisée, par de nombreux départs en retraite et des restructurations ciblées (ITEP et C.R.E.).

**Le chapitre 65** baisse également de 2 240.74 €.

**Les charges financières** augmentent de 778.47 €.

**Les charges exceptionnelles et les dotations** (chapitres 67 et 68), atteignent 817 039.34 € contre 545 688.34 € en 2015 (**+49.73%**) sous l'effet de dotations et affectations de résultats plus importantes.

**Globalement les charges s'établissent à 12 917 474.78 €,** contre 12 784 115.78 € en 2015 (**+1.04%**).

**Les produits de gestion courante** s'établissent à **451 133.96 €** contre 469 970.41 € en 2015 (-4.01%).

**Les produits en atténuation des charges salariales** s'établissent à **401 421.98 €** contre 354 347.58 € en 2015 (+13.28%).

**Les produits financiers, exceptionnels et les reprises de provisions** s'établissent à **546 912.65 €** contre 224 492.78 € en 2015 (+143.62%).

**Les recettes liées à la tarification et aux subventions d'exploitation** s'établissent à **11 949 129.58 €** contre 11 692 740.49 € en 2015 (+2.19%).

**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.**

## **L'analyse du bilan.**

**Le fonds de roulement d'investissement est excédentaire de 1 634 799 €** contre 3 071 603 € en 2015 (-46.78%). Comme prévu, les importants travaux réalisés à l'ITEP viennent diminuer sensiblement un fonds de roulement qui était initialement très fortement abondé (1 100 000 euros de subvention notamment).

**Le fonds de roulement d'exploitation est excédentaire de 2 869 812 €** contre 2 330 625 € en 2015 (+23.13%) sous l'effet de reports de résultats et de provisions plus importants.

**Le besoin de fonds de roulement se chiffre à 656 536 €** contre 1 445 730 € en 2015. La réserve de trésorerie établie à 1 403 076 € couvre intégralement le besoin de fonds de roulement.

**La trésorerie globalisée est évaluée au 31 décembre 2016 à 3 847 595 € (29.78% des charges associatives)** contre 3 955 392 € en 2015.

**Globalement la situation financière de notre association reste très bonne malgré l'étalement d'une partie de la dette du département, la reprise du C.R.E. et les travaux engagés à l'ITEP.**

## COMPTE DE RESULTAT ASSOCIATIF CONSOLIDE 2016

CHARGES	2016	2015	PRODUITS	2016	2015
<u>CHARGES DE FONCTIONNEMENT</u>			<u>PRODUITS DE FONCTIONNEMENT</u>		
ACHATS & FOURNITURES 60	516 481,60	683 812,56	PRODUITS 70	66 200,11	96 163,36
SERVICES EXTERIEURS 61	1 022 606,59	904 402,11	PRODUITS DE LA TARIFICATION 73	10 992 292,05	10 773 316,05
AUTRES SERVICES EXTERIEURS 62	626 269,20	570 681,73	SUBVENTIONS D'EXPLOITATION 74	956 837,53	919 424,44
IMPOTS & TAXES 63	716 618,48	740 433,08	AUTRES PRODUITS DE GESTION COURANTE 75	384 933,85	373 807,05
SALAIRES & CHARGES 64	8 851 658,53	8 954 656,32	PRODUITS ATTENUATION SALAIRES 6419	401 421,98	354 347,58
AUTRES CHARGES DE GESTION 65	362 818,29	365 059,03			
CHARGES FINANCIERES 66	3 982,75	3 204,28	PRODUITS FINANCIERS 76	44 634,75	53 126,60
CHARGES EXCEPTIONNELLES 67	53 039,81	30 651,02	PRODUITS EXCEPTIONNELS 77	275 630,50	66 318,58
DOTATIONS 68	763 999,53	531 215,65	REPRISE DE PROVISIONS 78	226 647,40	105 047,60
<b>CHARGES</b>	<b>12 917 474,78</b>	<b>12 784 115,78</b>	<b>PRODUITS</b>	<b>13 348 598,17</b>	<b>12 741 551,26</b>

REPRISE DE DEFICIT N-2			REPRISE EXCEDENT N-2	203 304,62	307 708,57
------------------------	--	--	----------------------	------------	------------

<b>TOTAL CHARGES ASSOCIATIVES</b>	<b>12 917 474,78</b>	<b>12 784 115,78</b>	<b>TOTAL PRODUITS ASSOCIATIFS</b>	<b>13 551 902,79</b>	<b>13 049 259,83</b>
-----------------------------------	----------------------	----------------------	-----------------------------------	----------------------	----------------------

<b>EXCEDENT CONSOLIDE</b>	<b>634 428,01</b>	<b>265 144,05</b>	<b>DEFICIT CONSOLIDE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
---------------------------	-------------------	-------------------	--------------------------	-------------	-------------



**BILAN - EXERCICE 2016 (N)**  
**CDSEA - CONSOLIDE**

<b>ACTIF</b>	(1) N	(2) N-1	(1-2) ECARTS	(1-2) EN %	<b>PASSIF</b>	(1) N	(2) N-1	(1-2) ECARTS	(1-2) EN %
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	480 €	1 106 €	-626 €	-130,42%	<b>FONDS ASSOCIATIFS</b>	1 659 227 €	1 692 868 €	-33 641 €	-2,03%
<b>IMMO. CORPORELLES BRUTES :</b>	7 342 083 €	5 502 172 €	1 839 911 €	25,06%	RESERVES (SAUF TRESORERIE)	1 705 163 €	1 481 466 €	223 697 €	13,12%
- C/211 C/212 TERRAINS	0 €	0 €	0 €		RESERVE TRESORERIE C/10685	1 403 073 €	1 403 073 €	0 €	
- C/213 C/214 CONSTRUCTIONS	3 629 869 €	1 670 191 €	1 959 678 €	53,99%	REPORT A NOUVEAU (EXCEDENT)	445 324 €	787 559 €	-342 235 €	-76,85%
- C/215 INST.TECH.MAT.OUTIL.	845 530 €	812 446 €	33 084 €	3,91%	RESULTAT EXERCICE (EXCEDENT)	431 124 €	-42 566 €	473 690 €	109,87%
- C/218 AUTRES	2 866 684 €	3 019 535 €	-152 851 €	-5,33%	SUBVENTION INVESTISSEMENT	1 115 000 €	0 €	1 115 000 €	100,00%
- C/231 IMMO.CORPO.EN COURS	0 €	0 €	0 €		PROVISIONS (SAUF TRESORERIE)	0 €	1 100 000 €	0 €	
<b>AMORTISS. IMMO. CORPORELLES :</b>	4 320 142 €	4 355 673 €	-35 531 €	-0,82%	PROVISION TRESORERIE	0 €	0 €	0 €	
- TERRAINS	0 €	0 €	0 €		REFUS PROVISION POUR CONGES	-526 437 €	-506 909 €	-19 528 €	3,71%
- CONSTRUCTIONS	1 561 841 €	1 449 452 €	112 389 €	7,20%	COMPTE LIAISON INVESTISSEMENT	0 €	0 €	0 €	
- INST. TECH. MAT. OUTIL.	662 494 €	649 066 €	13 428 €	2,03%	COMPTE LIAISON FONCTIONNEMENT	22 726 €	23 533 €	-807 €	-3,55%
- AUTRES	2 095 807 €	2 257 155 €	-161 348 €	-7,70%	COMPTE LIAISON TRESORERIE	0 €	0 €	0 €	
- IMMO. CORPO. EN COURS	0 €	0 €	0 €			0 €	0 €	0 €	
<b>IMMO. CORPORELLES NETTES :</b>	3 021 941 €	1 146 499 €	1 875 442 €	62,06%	<b>PROVISIONS RISQUES ET CHARGES</b>	1 116 728 €	689 468 €	427 260 €	38,26%
- TERRAINS	0 €	0 €	0 €						
- CONSTRUCTIONS	2 068 028 €	220 739 €	1 847 289 €	89,33%					
- INST. TECH. MAT. OUTIL.	183 036 €	163 380 €	19 656 €	10,74%	EMPRUNTS SAUF BANQUE CRED.	417 779 €	13 138 €	404 641 €	96,86%
- AUTRES	770 877 €	762 380 €	8 497 €	1,10%	BANQUE CRED. + CONC.BANC.COUR.	0 €	60 354 €	0 €	
- IMMO. CORPO. EN COURS	0 €	0 €	0 €						
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>	240 429 €	69 370 €	171 059 €	71,15%					
COMPTE LIAISON INVESTISSEMENT	0 €	0 €	0 €		<b>DETTES FOURNISSEURSS</b>	129 965 €	113 257 €	16 708 €	12,86%
COMPTE LIAISON FONCTIONNEMENT	22 726 €	23 533 €	-807 €	-3,55%	<b>DETTES FISCALES ET SOCIALES</b>	1 171 236 €	1 470 999 €	-299 763 €	-25,59%
COMPTE LIAISON TRESORERIE	0 €	0 €	0 €						
	0 €	0 €	0 €						
AVANCES ET ACOMPTES	0 €	0 €	0 €						
CREANCES REDEVABLES ET C/ RATT.	1 673 050 €	2 605 951 €	-932 901 €	-55,76%	AVANCES ET ACOMPTES	0 €	0 €	0 €	
AUTRES CREANCES	471 963 €	598 475 €	-126 512 €	-26,81%	FOURNISSEURS D'IMMOBILISATIONS	0 €	0 €	0 €	
VALEURS MOBILIERES PLACEMENT	288 225 €	288 225 €	0 €		AUTRES DETTES	194 861 €	175 903 €	18 958 €	9,73%
DISPONIBILITES	3 559 370 €	3 727 521 €	-168 151 €	-4,72%	PRODUITS CONSTATES D'AVANCE	0 €	6 540 €	0 €	
CHARGES CONSTATEES D'AVANCE	7 585 €	8 003 €	-418 €	-5,51%					
CHARGES A REPARTIR	0 €	0 €	0 €						
REPORT A NOUVEAU (DEFICIT)	0 €	0 €	0 €						
RESULTAT EXERCICE (DEFICIT)	0 €	0 €	0 €						
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>9 285 769 €</b>	<b>8 468 683 €</b>	<b>817 086 €</b>	<b>8,80%</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>9 285 769 €</b>	<b>8 468 683 €</b>	<b>817 086 €</b>	<b>8,80%</b>

## CHAPITRE VI - AFFECTATION DU RESULTAT

Nous vous proposons d'affecter *les résultats excédentaires* de l'exercice s'élevant à **634 428.01 euros** de la manière suivante:

- **173 434.24** euros en provision pour retraites,
- **127 455.00** euros en réserve d'investissement,
- **27 500** euros en réserve de compensation,
- **24 757.82** euros en report à nouveau,
- **281 280.95** euros à la réduction des charges d'exploitation 2018.

## CHAPITRE VII – COMPTES COMBINÉS DE L'ASSOCIATION

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

Les fonds associatifs s'élèvent à 6 905 049 euros pour 2016 contre 6 475 610 euros en 2015

Le résultat comptable est de 600 999 euros pour 2016 contre 222 705 euros en 2015

Le total du bilan est de 11 666 662 euros en 2016 contre 9 212 917 euros en 2015

Le total des produits est de 12 364 266 euros en 2016 contre 12 573 924 euros en 2015

Le total des charges est de 11 763 268 euros en 2016 contre 12 351 219 euros en 2015.

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**