



## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 22 juin 2018

### RAPPORT DE GESTION SUR LES OPÉRATIONS DE L'EXERCICE CLOS LE 31/12/2017

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 31/12/2017, 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 changé depuis la dernière assemblée générale au regard des missions qui lui sont confiées.

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

- 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.) et son service d'accueil diversifié financés et contrôlés par le Conseil Départemental de l'Essonne,
- Un service d'Aide Educative 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 les exercices 2016 et 2017 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'I.T.E.P.** 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 12 222 journées effectuées (+204 journées et 94.22% du théorique) avec un excédent pour l'internat (+122), pour le service d'accueil en week-ends (+124) et un léger déficit pour l'externat (-42).

L'année 2017 est marquée par l'achèvement des gros travaux entrepris dans l'établissement afin de le rendre accessible et de rénover les unités pédagogiques.

L'inauguration de ces travaux au mois d'octobre a permis de réaffirmer l'excellente collaboration entre l'association et les services de l'A.R.S.

L'ITEP a organisé au mois de mai son huitième festival de cirque qui a connu un franc succès. En plus des enfants accueillis à Brunehaut, quelques huit cents élèves des écoles et établissements locaux ont participé à cet événement devant un public évalué à un millier de personnes.

Cet événement biennal participe au renforcement de nos partenariats et contribue à valoriser l'image des enfants accueillis en ITEP, notamment devant leurs parents.

L'année 2017 est marquée par le départ à la retraite de deux enseignants et de deux chefs de services comptant une ancienneté importante. Ces départs sensibles ont fait l'objet d'embauches anticipées, lorsque cela a été possible, afin de garantir une meilleure transmission en organisant un tuilage.

Pour maintenir le projet du cirque, en l'absence des personnes portant plus particulièrement ce dispositif, l'ITEP en partenariat avec un IME situé à Etampes a sollicité l'assistance d'une compagnie professionnelle des arts du cirque pour 2018.

Des investissements ont été consentis dans le renouvellement et le renforcement de l'équipement informatique destiné aux personnels de l'ITEP afin d'améliorer l'échange des informations pluridisciplinaires. L'acquisition d'un progiciel de gestion du dossier des usagers est envisagé afin d'améliorer la capacité de communication entre professionnels, la pertinence des données concernant le suivi des situations et la transmission des informations attendue par l'Agence Nationale de l'Appui à la Performance (ANAP).

Dans le cadre de ses prescriptions en matière de Plan d'Amélioration Continue de la Qualité (PACQ) l'ITEP, comme le SESSAD, devra actualiser son projet de service en 2018.

- **Le S.E.S.S.A.D.** 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 plutôt des enfants âgés de six à seize ans conformément à l'ITEP. La réalisation de l'activité pour 2017 est sensiblement supérieure aux précédents exercices et la liste d'attente reste stable.

Le service surveille toujours l'évolution des demandes et la pertinence d'étendre sa capacité d'accueil de 22 à 24 places.

- **La M.E.C.S.** est conventionnée pour accueillir **24 adolescents des deux sexes âgés de quatorze à dix-huit ans en internat et douze garçons et filles âgés de seize à vingt-et-un ans en appartements partagés.**

Ces nouveaux décrets viennent pérenniser l'extension du 'service d'accueil diversifié » réalisée en 2016 et conforter le choix d'accueillir de grands adolescents en internat.

L'activité réalisée est supérieure aux prévisions et s'établit à 13 013 journées (99.03% du théorique). Elle génère un excédent de 430 journées pour l'internat (100.91%) et de 12 journées pour le service d'accueil diversifié (95.27%).

2017 peut être considérée comme une année charnière pour la Maison d'Adolescents. Les projets pensés en 2015 pour adapter l'établissement aux normes d'accessibilité et aux besoins des adolescents et jeunes majeurs régulièrement présentés dans nos précédents rapports ont finalement reçu des réponses positives de la part des services départementaux en fin d'année. Cette réponse positive a d'ores et déjà permis de repenser l'organisation et de jeter les premières synergies entre la MECS et les appartements extérieurs.

Le service des hébergements diversifiés a vu son équipe évoluer de 1.70 E.T.P à 3 E.T.P. d'éducateurs spécialisés et 0.50 E.T.P. de coordinatrice.

Parallèlement, l'équipe de cadres a été repensée à la MECS à l'occasion du départ d'une cheffe de service. L'équipe d'encadrement de la MECS se compose désormais d'un directeur, d'une directrice adjointe et de 1.50 E.T.P. de coordinatrices.

Les deux coordinatrices ont un statut de cadre, elles animent les équipes éducatives et assistent la directrice adjointe dans le management de terrain et les relations partenariales.

**Le projet de restructuration architectural soumis en 2015 a reçu un accord verbal en fin d'année 2017, confirmé par un courrier parvenu début 2018.**

Au-delà des conditions d'accueil des adolescents et des conditions de travail des professionnels, ce sont les efforts consentis par les équipes à l'amélioration continue de la qualité et à l'adaptation aux problématiques de plus en plus complexes des jeunes accueillis qui sont pris en compte dans ce projet.

Le renforcement des synergies entre la Maison d'Adolescents et les hébergements diversifiés va permettre d'affiner les solutions offertes aux jeunes qui nous sont confiés.

Selon leurs potentiels et leurs difficultés, les jeunes bénéficieront, au terme du projet, d'une prise en charge évolutive passant d'un suivi intensif à une préparation à la sortie du dispositif avec un accompagnement intermédiaire à l'autonomie.

L'année 2018 devrait, à la fois, connaître le premier coup de pioche du chantier et donner lieu à l'élaboration d'un projet d'accompagnement éducatif mieux adapté aux besoins des personnes accompagnées. Ce travail débouchera sur l'actualisation du projet de service.

- **Le S.A.E.M.F.** est conventionné pour 920 mesures d'aide éducative à domicile (23 par éducateur).

L'activité réalisée s'établit à **328 834 journées (97.93% du théorique)** contre 330 278 en 2016, 328 298 en 2015 et 318 317 en 2014 et est conforme à des prévisions très optimistes, voire irréalisables. Ce taux est pleinement cohérent avec les niveaux d'activité constatés lors des trois dernières années.

La restructuration du service engagée en 2013 et l'adaptation de notre organisation aux évolutions des réalités territoriales ont permis d'optimiser la gestion globale de l'activité. Celle-ci est stable depuis cinq ans, ce qui est tout à fait remarquable compte tenu de l'accélération du turn-over des situations et de la fluctuation des demandes en fonction des périodes de l'année.

Le délai moyen de mise en œuvre des mesures reste relativement court, se situant entre trois et six mois.

En 2017, nous avons enregistré une augmentation significative du nombre de notifications d'A.E.D. reçues avec 739 demandes (+24%). **Le taux de rotation des entrées est encore en progression et dépasse 41% de l'effectif global.**

Les demandes émanent pour 36% de l'éducation nationale et proviennent majoritairement des écoles élémentaires. Cette évolution confirme le rajeunissement de l'âge des enfants orientés (53% de 0-10 ans en 2017).

Le nombre d'A.E.D. signées augmente de près de 20% avec 632 aides engagées dans l'année.

**Au total, 1 536 enfants ont bénéficié d'une aide en 2017, chiffre en hausse de 18% depuis 2008 et la mise en œuvre des nouvelles procédures d'A.E.D.**

Cette progression du nombre de bénéficiaires s'est effectuée à moyens constants.

**La durée moyenne des A.E.D. a diminué passant de 24 à 19 mois en cinq ans.**

Un des constats récurrents issu de la réforme du 05 mars 2007 est la dégradation des situations d'A.E.D., dans un contexte de déjudiciarisation où le niveau d'implication et d'engagement des parents apparaît de plus en plus fragile.

**57% des situations orientées au S.A.E.M.F. font suite à des informations préoccupantes, ce qui constitue une hausse de 13% en un an.**

Nous observons également une montée préoccupante du nombre de situations dites « limites » d'enfants se trouvant sans solution et sans prise en charge spécialisée ou thérapeutique. Ces enfants ont d'avantage besoin d'une prise en charge relevant d'une suppléance globale que d'un accompagnement éducatif préventif.

La présence en proximité des familles n'est plus une réalité pour bon nombre de situations. La possibilité de mener des actions collectives s'en trouve réduite.  
Près de 70% des enfants suivis sont confrontés à une situation d'isolement parental ou de séparation familiale.

Au vu de l'ensemble de ces évolutions, l'action éducative en milieu ouvert est largement questionnée sur le fond et dans sa forme. Ces questionnements sont abordés dans les instances nationales telles que l'O.N.E.D., le C.N.A.E.M.O., les assises de la protection de l'enfance aussi bien qu'au niveau départemental avec le projet de construction d'un référentiel A.E.D. / A.E.M.O. auquel le S.A.E.M.F. est actuellement associé.

Sur un plan institutionnel, l'année 2017 a été marquée par la poursuite et le développement d'un travail coopératif parents/professionnels, la consolidation d'une cohérence d'intervention à travers une harmonisation des pratiques d'équipes via des groupes de travail et une formation/action collective liée aux écrits professionnels visant à modéliser les rapports d'A.E.D.

Sur le plan partenarial, la réorganisation annoncée des services départementaux ne sera pas sans effet sur les procédures de mise en œuvre des mesures d'A.E.D.

Nous espérons vivement que le travail de coordination indispensable avec les services du Conseil Départemental ne sera pas trop affecté et que les familles en difficulté bénéficieront d'un accès facilité à l'aide éducative.

- **Le S.A.I.S.** est conventionné pour 20 adultes en service d'hébergement et 21 adultes en service d'accompagnement. Son activité reste très importante en 2017 et supérieure aux prévisions de 314 journées pour l'hébergement (104.30% du théorique) et de 1 360 journées pour l'accompagnement (115.92% 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 dans la négociation d'un C.P.O.M. dont la négociation devrait être effective en 2018.

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

Il apparaît assez clairement que le choix d'appartements plus individuels que collectif semble majoritaire pour les résidents, même si les deux situations doivent subsister.

Les demandes vers une solution de S.A.V.S. sont en évolution par rapport aux autres années et par rapport aux demandes de logements associatifs et partagés.

Les problèmes liés à la cohabitation se sont accentués cette année avec une agression sexuelle subie par une résidente de la part de son conjoint. Nous avons dû trouver une solution d'hébergement dans l'urgence afin de faire face à cette situation et à ses conséquences.

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 principalement subventionné pour les dispositifs suivants :
  - o FN AVDL DALO : convention avec la D.D.C.S de l'Essonne pour une activité pilotée par la DRIHL nécessitant l'emploi de six travailleurs sociaux,
  - o Hors DALO : financé par la D.D.C.S. 91, la Fondation Abbé Pierre et l'A.R.S. sur des enveloppes non pérennes pour trois postes sur le « logement alternatif » et un poste sur le logement direct,

- F.S.L. ; convention avec le Conseil Départemental (G.I.P FSL) pour quatre postes de travailleurs sociaux,
- Des conventions annexes passées avec des bailleurs sociaux (Action Logement) et la mairie de Brétigny-sur-Orge,
- Un pôle « Appui au relogement » disposant de deux chargées de mission financées en partie par différentes associations du secteur.

Repris par le C.D.S.E.A. en janvier 2017, ce service a connu d'importantes difficultés tout au long de l'année. Le départ de la directrice en début d'année n'a pas permis l'acculturation souhaitée et nécessaire pour que l'association puisse prendre les décisions pertinentes. Les importantes difficultés économiques ont amené le C.R.E., lors des années précédentes, à se développer sans pouvoir mettre les ressources humaines nécessaires au bon accomplissement des objectifs arrêtés dans les conventions passées avec les différents financeurs.

Sur le dispositif « DALO », la modification, en cours d'année, de comptabilisation de l'activité a considérablement handicapé l'association qui ne disposait pas de l'effectif nécessaire pour réaliser cette activité.

Outre un déficit d'activité préjudiciable sur le plan économique, nous avons dû faire face aux conséquences désastreuses en termes de partenariat avec les services de la D.D.C.S.

Sur le « Hors DALO », les services de l'état ont annoncé, en fin d'année, que seulement deux postes sur trois étaient financés sur le dispositif « logement alternatif » occasionnant une nouvelle perte de 42 000 euros.

Le dispositif « F.S.L. » n'a réalisé que 74% de l'activité pour laquelle il est conventionné malgré une équipe au complet mais des saisines inférieures aux prévisions.

Les conventions annexes sont à peu près réalisées conformément aux prévisions et l'activité du pôle « appui au relogement » est en légère diminution.

Au global, le C.R.E. affichait une perte avoisinant les 350 000 euros avant négociation avec les services de l'état. **Le déficit a finalement pu être ramené à 138 786 euros après négociation.**

Les cadres de l'association missionnés pour accompagner le C.R.E. dans cette période très compliquée ne sont pas parvenus à anticiper les évolutions par un manque évident d'informations d'outils inexistantes et par une inexpérience de la gestion de ce type de service. Les salariés ont, pour la plupart, fait le maximum dans un climat marqué par l'incertitude et l'inquiétude.

L'intervention plus marquée des services du siège en fin d'année a permis de mieux comprendre les enjeux d'organisation liés à l'adaptation du service aux attendus des financeurs.

**Un plan de redressement du service a rapidement été élaboré, validé par les administrateurs et présenté aux services de l'état par la présidente et le directeur général.**

**Le soutien des services de la D.R.I.H.L. et de la D.D.C.S. de l'Essonne s'est alors rapidement conditionné à la réalisation effective de ce plan de redressement. Le financement intégral pour le « DALO » a alors été accordé pour 2017 accompagné de la signature d'un nouvel avenant permettant à l'association de « rattraper » une partie de l'activité non réalisée en 2018.**

Le plan de redressement prévoit la suppression du poste de « cadre administrative et comptable », de deux postes éducatifs sur les dispositifs « logement alternatif » et « F.S.L. » et de l'éventualité de ne pas remplacer un poste sur le dispositif « appui au relogement » lors d'un prochain départ en retraite prévu en 2019.

Ce plan prévoit également la fongibilité des interventions entre les différents dispositifs et la création d'un poste de coordination pour l'ensemble des activités du service.

**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 cette année encore avec la reprise du C.R.E.

La complexification des procédures RH se poursuit avec l'évolution constante du droit du travail et des logiciels de paie.

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. Il a récemment contribué à la construction d'outils de gestion visant au suivi de l'activité du CRE. Il devra reprendre l'intégralité de la comptabilité du CRE après la mise en œuvre du plan de redressement impliquant la suppression du poste de comptable.

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 finalise les procédures de déclaration mensuelle simplifiée (DMS) et prépare le passage devant conduire au prélèvement de l'impôt à la source prévu en 2019. 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. Elle a récemment repris l'ensemble des paies pour le C.R.E.

Très polyvalente, Laetitia CORTI s'acquitte 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 a accédé à une fonction de Technicien Supérieur au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Enfin, Nicole BILQUEZ, comptable au C.R.E. s'est vu attribuer 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. Il convient d'ajouter que ce temps sera confié à la coordinatrice lors de la mise en œuvre du plan de redressement et de la suppression du poste de comptable.

### **Les ressources humaines :**

**Au 31 décembre 2017**, l'association compte **212 salariés agréés et financés, 197.59 Equivalents Temps Plein.**

Conformément à la configuration générale du secteur médico-social, le personnel est fortement féminisé (67.45% de femmes, 67.36% en 2016). L'âge moyen des salariés est de 41.5 ans.

La technicité de nos salariés reste excellente puisque l'indice moyen de début de carrière est de 495.39 points contre 495.39 en 2016, 479.03 en 2015 et 479.21 en 2014. Le G.V.T. moyen s'établit à 24% (26% en 2016, 25% en 2015 et 22.5% en 2014) et l'ancienneté moyenne dans l'association est à plus de 10.23 ans.

Le salaire mensuel moyen dans l'association s'établit à **2 549.42 € bruts** contre 2 552.09 € en 2016 et 2551.81 € en 2015.

Le rapport entre la rémunération moyenne des cadres et celle des non cadres diminue sous l'effet de l'embauche de jeunes cadres pour s'établir à **1.68** (elle était de 1.80 en 2016, 1.97 en 2014 et 2.01 en 2013). Le rapport entre le salaire le plus important et le plus faible s'établit à **3.65** contre 4.18 en 2016 et 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 six 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 vingt huit (13.20% de l'effectif associatif) contre dix huit en 2016 et vingt trois en 2015. Dix huit démissions contre neuf en 2016 et dix en 2015, cinq départs en retraite contre deux en 2016 et onze en 2015, un licenciement contre quatre en 2016 et un en 2015 et quatre ruptures conventionnelles contre trois en 2016 et une en 2015.

Le taux de maladie moyen est de **5.71%**, ce taux reste assez stable bien qu'ayant progressé lors des cinq dernières années (5.59% en 2016, 5.10% en 2015, 4.44% en 2014, 4.32% en 2013, 3.84% en 2012). Ce taux s'établit à 3.44% pour les cadres et à 6.22% pour les non cadres (il convient d'atténuer ce taux en précisant que quatre salariés sont en longue maladie dont deux personnes absentes tout au long de l'année).

L'association a cette année un conflit prud'homal qui sera statué en 2018. Le risque pour l'association est assez peu élevé.

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 trois précédentes années se confirme et nous craignons que la situation s'aggrave si l'écart continue de se creuser entre l'évolution des salaires et la croissance. Bon nombre de nos collaborateurs ont vu leur pouvoir d'achat diminuer lors des huit 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 toujours 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 obtenus cette année ne compensent pas les pertes de pouvoir d'achat constatés lors des huit dernières années. L'évolution de la valeur du point est à peine supérieure à 1% sur cette période pour une inflation estimée à 6.82%. **La perte du pouvoir d'achat se solde donc à 5.8% lors des huit dernières années pour l'ensemble des salariés ne bénéficiant pas d'avancement dans la grille.**

Deux protocoles ont été négociés et signés cette année : un premier concerne la prolongation du mandat de l'ensemble des I.R.P. pour une année supplémentaire afin d'organiser les élections du futur C.S.E. en fin d'année 2018, le second concerne la Négociation Annuelle Obligatoire qui a vu aboutir favorablement la demande des élus concernant la revalorisation des tickets restaurants.

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 assure 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.

**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 31/12/2017 sont :

### **- Pour la M.E.C.S. de MORSANG :**

La réponse favorable du Conseil Départemental concernant les travaux envisagés dans le cadre du projet a permis de démarrer l'étude architecturale. Une demande de permis de construire vient d'être finalisée et déposée. La mise en place d'une nouvelle équipe d'encadrement se poursuit avec la consolidation des liens entre les deux coordinatrices, la directrice adjointe et le directeur. Cette nouvelle organisation permettra de mieux intégrer une éventuelle extension du service d'accueil diversifié et l'extension de deux places supplémentaires à la MECS (avec un effectif équivalent) en fin de travaux afin d'atteindre le coût cible à la place.

### **- Pour le S.A.E.M.F. :**

Le travail engagé auprès des services départementaux afin d'aboutir à la formalisation d'un référentiel commun (A.E.D. / A.E.M.O.) se poursuit même si nous sommes depuis peu sollicités pour répondre à de nouveaux indicateurs d'avantage orientés vers une recherche de convergence tarifaire. Une demande récemment formulée par la Direction de la Prévention et de la Protection de l'Enfance visant à un rééquilibrage des mesures entre notre association et la Vie Au Grand Air a été évidemment refusée par nos administrateurs qui s'inquiètent du manque de reconnaissance du travail effectué dans ce service et de l'absence de perspective de développement de notre activité.

### **- Pour le S.A.I.S. :**

Une demande de négociation pour une entrée en C.P.O.M. au 1<sup>er</sup> janvier 2019 vient d'être renouvelée sans qu'aucun courrier officiel allant dans ce sens ne nous ait été adressé à ce jour malgré notre demande. Nous allons néanmoins instruire le dossier pour la fin du mois de septembre 2018 et saisir ainsi l'opportunité d'une entrée en C.P.O.M. conjointe avec l'I.T.E.P. et le S.E.S.S.A.D. de Brunehaut. Il convient de préciser que la direction de l'autonomie désire un C.P.O.M. disjoint de la D.P.P.E. et de l'A.R.S. La méthode même et les indicateurs utilisés sont tous différents d'un service à l'autre. Une opportunité de location pour un logement individuel s'est offerte et nous l'avons saisie. Cette location doit s'ajouter à une autre afin de libérer un appartement collectif qui pose problème. Il est important de préciser qu'un surcoût sera effectif même si le budget global du service restera équilibré.

- **Pour l'I.T.E.P. et le S.E.S.S.A.D. :**

La négociation concernant l'entrée en C.P.O.M. au 1<sup>er</sup> janvier 2019 est bien avancée : l'association a finalisé l'instruction des indicateurs et formalisé ses objectifs.

Une réunion de mise en commun a d'ores et déjà permis de conclure à des objectifs partagés avec les services de l'état. L'A.R.S. impose une modification de l'âge des personnes accueillies (0-20 ans) afin de se conformer à la nouvelle législation et met en œuvre le processus « zéro sans solution » émanant du rapport PIVETEAU. Cette dernière mesure nécessitera des adaptations dans notre organisation.

Il nous reste désormais à finaliser l'écriture du document final qui devrait être validé au mois d'octobre 2018.

Il convient de préciser que l'entrée en C.P.O.M. se fera sur la base de l'enveloppe actuellement accordée qui nous convient parfaitement.

Les taux de reconductions annuelles seront ceux préconisés dans les Rapports d'Orientation Budgétaire avant application de « SERAFIN PH » qui devrait être systématisé dans les prochaines années.

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

Le plan de redressement a été mis en œuvre conformément aux décisions validées par le Conseil d'Administration présentées aux financeurs.

La mise en œuvre de ce plan s'est déroulée dans un climat social relativement apaisé. Les salariés, inquiets quant à l'avenir du service, se sont globalement plutôt bien mobilisés et se sont montrés responsables.

Le nouveau modèle économique devrait être totalement stabilisé dès 2019 avec un retour à l'équilibre financier. La baisse importante des « charges fixes » a permis de recruter le nombre de travailleurs sociaux nécessaires sur chacun des dispositifs.

La charge de travail par travailleur social a été augmentée et la fongibilité entre dispositifs doit être garantie.

L'année 2018 est donc cruciale pour le C.R.E. qui doit réaliser son activité et rassurer les financeurs.

La réussite de ce plan repose donc en grande partie sur la mobilisation des salariés du service qui est effective malgré des périodes compliquées par deux départs en congé maternité, deux départs définitifs et l'arrivée de nouveaux personnels en cours d'année.

Malgré cela, l'activité à la fin du mois de mai est totalement réalisée à l'exception du dispositif « F.S.L. » qui est à hauteur de 90% (supérieur aux deux précédentes années).

En revanche nous sommes toujours en attente d'une décision de la D.D.C.S. concernant le financement de deux postes sur le dispositif « Hors DALO ».

Il faut enfin remercier la Fondation Abbé Pierre pour son indéfectible soutien sur le dispositif du « Logement alternatif ». Le partenariat avec cette fondation nous est essentiel.

Des entretiens professionnels ont été programmés pour l'ensemble du personnel, la plupart de ces entretiens ont déjà été réalisés.

La nomination d'une coordinatrice au 1<sup>er</sup> juin a été anticipée afin de palier à l'absence du directeur.

Cette nomination a été très bien perçue et appréciée par les salariés du service.

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

La période de rigueur budgétaire se poursuit et s'intensifie, les départements comme l'état construisent leurs outils d'évaluation et de mesures des coûts par catégorie d'établissements et services.

Le principe de convergence tarifaire est désormais systématiquement mis en avant dans l'ensemble des discussions avec les financeurs ainsi que dans tous les appels à projets.

A cette rigueur budgétaire, vient s'ajouter l'évolution sensible d'accompagnements de personnes présentant des troubles de plus en plus complexes.

Ce contexte amène les associations à questionner leur organisation : évolution d'établissements vers des « dispositifs » ou des « plateformes de service », évolution prévisible des compétences et des métiers et enfin évolution prévisible des modèles économiques.

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. est déterminante pour les années à venir.

**Ce mode d'organisation, à condition qu'il soit conçu sur un principe d'harmonisation et non de standardisation, va impacter nos ressources budgétaires mais devrait permettre de renforcer notre autonomie de gestion et garantir un fonctionnement sur une période plus longue. Il permet également de programmer les évolutions et de se donner le temps nécessaire aux adaptations.**

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

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.

**Nous devons poursuivre notre travail de veille et d'adaptation en impliquant les personnels dans l'ensemble des étapes conduisant aux changements.**

**Nous devons, dans les prochaines années, envisager le recours au bénévolat en l'inscrivant dans un processus d'accompagnement par les professionnels.**

**Ces chantiers devront s'inscrire dans le nouveau projet associatif 2019-2023 et se décliner dans les projets de services devant être réactualisés pour la même période.**

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.

En interne, nous devons mettre en place et développer les synergies possibles dans l'association.

La taille de notre association reste 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.

**Ce climat social et l'engagement de nos personnels reste aujourd'hui le principal atout de l'association.**

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.

La charge de travail des salariés du siège est actuellement très importante et ne permet pas le développement régulier d'outils attendus par les services de l'association.

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

Pour l'I.T.E.P. et le S.E.S.S.A.D., les enjeux restent les mêmes et se précisent :

- Coût de structure restant supérieur à la moyenne régionale (autour de 15%), avec une inquiétude quant à l'application systématisée du processus « SERAFIN PH »,
- Développement de projets et d'offres de service permettant notamment d'adapter l'organisation.

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 » ou des enfants « sans solution » et à l'évolution du parcours de ces enfants en I.T.E.P. devra se poursuivre et faire l'objet d'aménagements dans le futur projet de service.**

**Le rapprochement de l'I.T.E.P. et du S.E.S.S.A.D. doit se concrétiser d'avantage afin de construire un véritable dispositif qui n'est aujourd'hui pas réellement opérationnel.**

**Il conviendra également d'envisager la création de quelques places en familles d'accueil spécialisées afin de diversifier nos modalités de réponse et d'hébergement. Ce dispositif ne pourra néanmoins se développer qu'à coût constant.**

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.

Le projet de restructuration, désormais validé, doit être mis en œuvre entre 2018 et 2019.

**Ce projet architectural devra s'accompagner d'une réforme de l'organisation du travail éducatif afin de mieux intégrer l'accueil de deux places supplémentaires et de différencier les besoins des adolescents accueillis en internat.**

**Le service d'accueil diversifié doit désormais être mieux « connecté » à l'internat afin d'envisager une meilleure fluidité des parcours possibles pour les personnes accompagnées.**

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.

**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.

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 poursuivre 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 des missions liée à un sentiment de non reconnaissance du travail réalisé, illustré par une rémunération toujours plus faible, tend à démotiver certains salariés qui aspirent à quitter le secteur malgré un engagement initial important.

L'implication des personnels dans la réflexion et la mise en œuvre des projets est donc essentielle dans ce type de service.

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 lors du passage en C.P.O.M. 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.

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

- Sécuriser et pérenniser le partenariat avec nos principaux financeurs.
- Réduire les coûts de structure et retrouver un équilibre financier.
- 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.

**Le plan de redressement mis en œuvre cette année doit être impérativement consolidé par la pérennisation de deux postes sur le dispositif « Hors DALO ».**

Le soutien de la Fondation Abbé Pierre ajouté à ceux sollicités auprès de l'ARS et de la Fondation MACIF est essentiel mais doit être accompagné d'un engagement de la DDCS sur la base minimale d'un poste financé.

**Nous devons impérativement poursuivre les efforts entrepris lors du premier semestre 2018 afin de réaliser notre activité en apportant un suivi de qualité auprès des personnes accompagnées.**

La confiance de nos financeurs et plus particulièrement de la D.D.C.S., de la D.R.I.H.L. et du Conseil Départemental doit être réinstaurée.

**Dans le même temps, nous devons optimiser nos outils de gestion de manière à pouvoir mesurer en temps réel le coût, rentabilité et l'efficacité 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 en 2019 associer l'ensemble de salariés à l'élaboration et l'écriture d'un projet de service.**

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

**Il faudra vraisemblablement développer nos ressources dans les années à venir soit en interne, soit à l'externe.**

## CHAPITRE IV - PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

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

Le principe de convergence tarifaire préside à toute négociation avec les autorités de contrôle et de tarification.

Nos différents financeurs avancent toutefois sans aucune coordination.

Dans ce contexte, les négociations autour des C.P.O.M. sont disjointes et ne sont pas coordonnées.

Seule l'A.R.S. affiche une volonté de conclure un C.P.O.M. unique avec les associations quand bien même les enveloppes ne devaient pas être fongibles.

Les services départementaux, quant à eux, construisent leurs outils sans aucune concertation et ne semblent pas prêts à s'engager sur des C.P.O.M. communs qui faciliteraient pourtant une gestion devenue complexe pour les associations.

Ce contexte ne nous permet pas de dégager les marges de manœuvre suffisantes pour réaliser les économies attendues.

La mise en œuvre de réductions des coûts devrait être étudiée au regard de la spécificité des missions de chaque service et non exclusivement sur la base de coût à la place par catégorie de structure.

Le coût moyen des I.T.E.P. en est une excellente illustration : le coût à la place d'un I.T.E.P. accueillant des enfants en internat et présentant des troubles importants ne peut pas être comparé à celui d'un I.T.E.P. « Hors les murs ». Ces derniers, qui n'ont cessé de se développer lors des précédentes années, ont contribué à faire baisser le coût moyen et viennent aujourd'hui étalonner des dispositifs de nature très différente.

Le processus « SERAFIN PH » a pour vocation d'appliquer une stricte convergence et représente un risque réel pour les prochaines années.

Le C.P.O.M. permet au moins de nous protéger et de nous laisser le temps d'agir sur notre organisation mais il faudra tout de même que les associations défendent les différents projets et refusent une tarification à l'acte qui a démontré toutes ses lacunes dans le domaine de la santé.

**L'enjeu majeur reste donc de pouvoir défendre un modèle permettant aux associations de conserver leur qualité d'employeur en réalisant des économies tout en gagnant en autonomie et en adaptant des projets d'accompagnement adaptés.**

Comme les années précédentes, nous réaffirmons l'idée qu'un partenariat entre les différents acteurs reste indispensable au maintien d'une action sociale et 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.

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.**

Il faut rappeler que l'association, bien que très saine sur le plan de sa gestion et de sa trésorerie, ne possède pas de fonds propres « sans droit de reprise » et ne peut donc cumuler des reports à nouveau déficitaires.

Après avoir rassuré les financeurs sur la capacité de l'association à pouvoir réformer son organisation, il nous faudra œuvrer à la formalisation d'un projet de service prenant en considération l'évolution des politiques d'aide et d'accès au logement.

Il nous faudra également nous servir de l'atout principal du C.R.E., très bien implanté sur le territoire et diversifié dans ces modalités d'intervention, pour développer des projets en lien avec notre objet.

**Les nombreux départs en retraite prévus autour des années 2019-2023 ne sont pas provisionnés à hauteur des dépenses programmées en ce qui concerne les services financés par le Conseil Départemental et relevant de la D.P.P.E. qui a régulièrement refusé d'abonder les provisions.**

**Le risque est d'autant plus important dans le cadre d'une éventuelle 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 **115 808,42 €** (600 998,64 € en 2016 et 403 979,68 € en 2015).

Le résultat administratif se solde par un excédent de **309 069,70 €**.

Comme chaque année, la majorité des établissements et services de l'association présentent un résultat ainsi qu'une activité excédentaire. Seul le C.R.E. présente une activité ainsi qu'un résultat déficitaires. La S.A.E.M.F. présente une activité conforme aux prévisions.

**Les charges courantes** (chapitres 60, 61) à **1 532 458,73 €** sont en diminution de 9 629,46 € par rapport à 2016 (-0.62%). 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 **10 500 862,30 €** en augmentation de 306 316,09 € par rapport à 2016 (+3,00 %). Cette évolution s'explique en grande partie par des indemnités de départs en retraite supérieures et des prestations extérieures liées aux travaux de l'I.T.E.P.

**Le chapitre 65** augmente également de 31 350,94 € avec la reprise du C.R.E., les frais de siège restent peu élevés (3% des charges brutes associatives).

**Les charges financières** augmentent de 1 238,21 €.

**Les charges exceptionnelles et les dotations** (chapitres 67 et 68), atteignent 800 608,22 € contre 817 039,34 € en 2016 (-2,01%) sous l'effet de dotations et affectations de résultats moins importantes.

**Globalement les charges s'établissent à 13 233 319,44 €,** contre 12 920 474,78 € en 2016 (+2,42%).

**Les produits de gestion courante** s'établissent à **494 136,61 €** contre 451 133,96 € en 2016 (+9,53%).

**Les produits en atténuation des charges salariales** s'établissent à **456 799,00 €** contre 401 421,98 € en 2016 (+13.80%).

**Les produits financiers, exceptionnels et les reprises de provisions** s'établissent à **450 626,25 €** contre 546 912,65 € en 2016 (-17,61%).

**Les recettes liées à la tarification et aux subventions d'exploitation** s'établissent à **11 830 171,90 €** contre 11 949 129,58 € en 2016 (-1,00%)

**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 et poursuivre la consolidation entreprise au C.R.E.**

---

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

**Le fonds de roulement d'investissement est excédentaire de 1 965 821 €** contre 2 224 610 € en 2016 (-11.64%). Comme prévu, les importants travaux réalisés à l'ITEP viennent diminuer sensiblement le fonds de roulement qui se reconstituera progressivement lors des prochaines années.

**Le fonds de roulement d'exploitation est excédentaire de 2 233 873 €** contre 2 279 521 € en 2016 (-2,01%) sous l'effet de reports de résultats et de provisions moins importants.

**Le besoin de fonds de roulement se chiffre à 389 348 €** contre 656 536 € en 2016. La réserve de trésorerie établie à 1 403 073 € couvre intégralement le besoin de fonds de roulement.

**La trésorerie globalisée est évaluée au 31 décembre 2017 à 4 170 800 € (31,52% des charges associatives)** contre 3 847 595 € en 2016. Le Conseil Départemental a totalement remboursé l'avance consentie lors de l'étalement de la dette.

**Globalement la situation financière de notre association reste très bonne malgré la reprise du C.R.E. et les travaux engagés à l'I.T.E.P.**

## COMPTE DE RESULTAT ASSOCIATIF CONSOLIDE 2017

CHARGES	2017	2016	PRODUITS	2017	2016
<u>CHARGES DE FONCTIONNEMENT</u>			<u>PRODUITS DE FONCTIONNEMENT</u>		
ACHATS & FOURNITURES 60	509 706,77	516 481,60	PRODUITS 70	115 421,53	66 200,11
SERVICES EXTERIEURS 61	1 022 751,96	1 025 606,59	PRODUITS DE LA TARIFICATION 73	11 069 691,90	10 992 292,05
AUTRES SERVICES EXTERIEURS 62	682 934,84	626 269,20	SUBVENTIONS D'EXPLOITATION 74	760 480,00	956 837,53
IMPOTS & TAXES 63	769 219,99	716 618,48	AUTRES PRODUITS DE GESTION COURANTE 75	378 715,08	384 933,85
SALAIRES & CHARGES 64	9 048 707,47	8 851 658,53	PRODUITS ATTENUATION SALAIRES 6419	456 799,00	401 421,98
AUTRES CHARGES DE GESTION 65	394 169,23	362 818,29			
CHARGES FINANCIERES 66	5 220,96	3 982,75	PRODUITS FINANCIERS 76	37 963,80	44 634,75
CHARGES EXCEPTIONNELLES 67	145 611,06	53 039,81	PRODUITS EXCEPTIONNELS 77	149 428,59	275 630,50
DOTATIONS 68	654 997,16	763 999,53	REPRISE DE PROVISIONS 78	263 233,86	226 647,40
<b>CHARGES</b>	<b>13 233 319,44</b>	<b>12 920 474,78</b>	<b>PRODUITS</b>	<b>13 231 733,76</b>	<b>13 348 598,17</b>

REPRISE DE DEFICIT N-2			REPRISE EXCEDENT N-2	310 655,38	203 304,62
------------------------	--	--	----------------------	------------	------------

TOTAL CHARGES ASSOCIATIVES	13 233 319,44	12 920 474,78	TOTAL PRODUITS ASSOCIATIFS	13 542 389,14	13 551 902,79
----------------------------	---------------	---------------	----------------------------	---------------	---------------

EXCEDENT CONSOLIDE	309 069,70	631 428,01	DEFICIT CONSOLIDE	0,00	0,00
--------------------	------------	------------	-------------------	------	------

**BILAN - EXERCICE 2017 (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>	0 €	480 €	0 €		<b>FONDS ASSOCIATIFS</b>	1 618 287 €	1 659 227 €	-40 940 €	-2,53%
<b>IMMO. CORPORELLES BRUTES :</b>	<b>7 638 502 €</b>	<b>7 342 083 €</b>	<b>296 419 €</b>	<b>3,88%</b>	RESERVES (SAUF TRESORERIE)	1 790 519 €	1 705 163 €	85 356 €	4,77%
- C/211 C/212 TERRAINS	0 €	0 €	0 €		RESERVE TRESORERIE C/10685	1 403 073 €	1 403 073 €	0 €	
- C/213 C/214 CONSTRUCTIONS	3 658 275 €	3 629 869 €	28 406 €	0,78%	REPORT A NOUVEAU (EXCEDENT)	958 241 €	595 938 €	362 303 €	37,81%
- C/215 INST.TECH.MAT.OUTIL.	890 020 €	845 530 €	44 490 €	5,00%	RESULTAT EXERCICE (EXCEDENT)	137 201 €	431 124 €	-293 923 €	-214,23%
- C/218 AUTRES	3 090 207 €	2 866 684 €	223 523 €	7,23%	SUBVENTION INVESTISSEMENT	1 115 000 €	1 115 000 €	0 €	
- C/231 IMMO.CORPO.EN COURS	0 €	0 €	0 €		PROVISIONS (SAUF TRESORERIE)	0 €	0 €	0 €	
<b>AMORTISS. IMMO. CORPORELLES :</b>	<b>4 435 248 €</b>	<b>4 320 142 €</b>	<b>115 106 €</b>	<b>2,60%</b>	PROVISION TRESORERIE	0 €	0 €	0 €	
- TERRAINS	0 €	0 €	0 €		REFUS PROVISION POUR CONGES	-537 055 €	-526 437 €	-10 618 €	1,98%
- CONSTRUCTIONS	1 697 926 €	1 561 841 €	136 085 €	8,01%	COMPTE LIAISON INVESTISSEMENT	0 €	0 €	0 €	
- INST. TECH. MAT. OUTIL.	686 053 €	662 494 €	23 559 €	3,43%	COMPTE LIAISON FONCTIONNEMENT	95 892 €	22 726 €	73 166 €	76,30%
- AUTRES	2 051 269 €	2 095 807 €	-44 538 €	-2,17%	COMPTE LIAISON TRESORERIE	0 €	0 €	0 €	
- IMMO. CORPO. EN COURS	0 €	0 €	0 €			0 €	0 €	0 €	
<b>IMMO. CORPORELLES NETTES :</b>	<b>3 203 254 €</b>	<b>3 021 941 €</b>	<b>181 313 €</b>	<b>5,66%</b>	<b>PROVISIONS RISQUES ET CHARGES</b>	<b>1 049 477 €</b>	<b>1 116 728 €</b>	<b>-67 251 €</b>	<b>-6,41%</b>
- TERRAINS	0 €	0 €	0 €						
- CONSTRUCTIONS	1 960 349 €	2 068 028 €	-107 679 €	-5,49%	EMPRUNTS SAUF BANQUE CRED.	284 899 €	417 779 €	-132 880 €	-46,64%
- INST. TECH. MAT. OUTIL.	203 967 €	183 036 €	20 931 €	10,26%	BANQUE CRED. + CONC.BANC.COUR.	360 454 €	0 €	360 454 €	100,00%
- AUTRES	1 038 938 €	770 877 €	268 061 €	25,80%					
- IMMO. CORPO. EN COURS	0 €	0 €	0 €						
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>	<b>152 052 €</b>	<b>240 429 €</b>	<b>-88 377 €</b>	<b>-58,12%</b>	DETTES FOURNISSEURSS	127 457 €	129 965 €	-2 508 €	-1,97%
COMPTE LIAISON INVESTISSEMENT	0 €	0 €	0 €		DETTES FISCALES ET SOCIALES	1 150 055 €	1 108 658 €	41 397 €	3,60%
COMPTE LIAISON FONCTIONNEMENT	95 892 €	22 726 €	73 166 €	76,30%					
COMPTE LIAISON TRESORERIE	0 €	0 €	0 €						
	0 €	0 €	0 €						
AVANCES ET ACOMPTES	0 €	0 €	0 €		AVANCES ET ACOMPTES	0 €	0 €	0 €	
CREANCES REDEVABLES ET C/ RATT.	1 323 547 €	1 673 050 €	-349 503 €	-26,41%	FOURNISSEURS D'IMMOBILISATIONS	0 €	0 €	0 €	
AUTRES CREANCES	485 976 €	471 963 €	14 013 €	2,88%	AUTRES DETTES	146 779 €	257 439 €	-110 660 €	-75,39%
VALEURS MOBILIERES PLACEMENT	0 €	288 225 €	0 €		PRODUITS CONSTATES D'AVANCE	1 017 €	0 €	1 017 €	100,00%
DISPONIBILITES	4 170 800 €	3 559 370 €	611 430 €	14,66%					
CHARGES CONSTATEES D'AVANCE	5 133 €	7 585 €	-2 452 €	-47,77%					
CHARGES A REPARTIR	0 €	0 €	0 €						
REPORT A NOUVEAU (DEFICIT)	125 856 €	150 614 €	-24 758 €						
RESULTAT EXERCICE (DEFICIT)	138 786 €	0 €	138 786 €	100,00%					
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>9 701 296 €</b>	<b>9 436 383 €</b>	<b>264 913 €</b>	<b>2,73%</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>9 701 296 €</b>	<b>9 436 383 €</b>	<b>264 913 €</b>	<b>2,73%</b>

## CHAPITRE VI - AFFECTATION DU RESULTAT

Nous vous proposons d'affecter *les résultats excédentaires* de l'exercice s'élevant à **309 069,70 euros** de la manière suivante:

- **61 017,42** euros en provision pour retraites,
- **254 189,43** euros en réserve d'investissement,
- **- 138 785,77** euros en report à nouveau,
- **132 648,65** euros à la réduction des charges d'exploitation 2019.

## 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 6 985 883 euros pour 2017 contre 6 905 049 euros en 2016

Le résultat comptable est de 115 808 euros pour 2017 contre 600 999 euros en 2016

Le total du bilan est de 11 914 032 euros en 2017 contre 11 666 662 euros en 2016

Le total des produits est de 12 197 220 euros en 2017 contre 12 364 266 euros en 2016

Le total des charges est de 12 081 411 euros en 2017 contre 11 763 268 euros en 2016.

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**