



RAPPORT DE GESTION Assemblée générale 2025

Ce rapport de gestion concerne l'exercice clos au 31.12.2024, les résultats de l'activité et les perspectives à venir. Les comptes administratifs sont joints au présent rapport ainsi que le rapport du Commissaire aux comptes

Mesdames, Messieurs,

L'année 2024 s'inscrit une fois de plus dans un contexte délicat pour notre secteur social et médico-social. Les tensions que nous constatons depuis plusieurs années se confirment et s'ancrent désormais comme des problématiques structurelles et durables. Force est de constater qu'il ne s'agit plus de simples tendances passagères et qu'il nous faudra un jour engager avec courage une profonde refonte de notre secteur.

Les défis sont nombreux et touchent à l'attractivité de nos métiers, ainsi qu'à la capacité des associations comme la nôtre à exercer leurs missions dans un environnement de plus en plus contraint. Le C.D.S.E.A. n'est pas resté immobile, il a engagé à tous les niveaux les transformations nécessaires : au sein de l'association, de la direction générale et, sur le terrain, dans chacun de ses établissements et services.

Nous retraçons ici les faits les plus marquants de cette année 2024 et profitons de cette occasion pour exprimer notre profonde reconnaissance à toutes celles et ceux qui font vivre notre action au quotidien.

Nous pensons d'abord aux professionnels de terrain, qui œuvrent chaque jour au contact des enfants, adolescents, adultes et familles que nous accompagnons. Nous saluons également le travail indispensable des fonctions administratives et support, qui rendent possible et facilitent l'action de tous.

Nous voulons aussi rendre hommage à celles et ceux qu'on oublie trop souvent, qu'ils soient agents de service intérieur, cuisiniers, surveillants de nuit ou bien chauffeurs. Leur présence, souvent discrète et en toile de fond, est pourtant essentielle à nos organisations puisqu'elle garantit la continuité, la sécurité et la qualité de nos accompagnements.

Nous adressons un remerciement tout particulier à nos administrateurs bénévoles. Par leur présence, leur disponibilité et leur engagement, ils permettent à notre Association d'exister et de poursuivre ses actions. Ils assument leurs rôles avec sérieux et conviction, mettant leur temps, leur énergie et leurs compétences au service du collectif, sans autre moteur que celui de l'intérêt général et des valeurs qui nous rassemblent.

Enfin, nous remercions sincèrement nos partenaires, sans qui notre action ne pourrait se déployer, ainsi que nos autorités de tarification et de contrôle, pour la qualité du dialogue entretenu et la confiance qu'elles nous accordent.



I- LES FAITS MARQUANTS

I.1. Rapprochement associatif



Comme vous le savez, le C.D.S.E.A. rencontre aujourd'hui des difficultés dans sa capacité à recruter de nouveaux administrateurs bénévoles. À cela s'ajoutent des moyens limités pour assurer pleinement ses missions transversales, notamment en raison d'un niveau de frais de siège insuffisant au regard des besoins réels d'accompagnement et de coordination des établissements et services.

Conscients de ces fragilités, nous avons engagé en 2024 des échanges avec d'autres acteurs de l'action sociale et médico-sociale, dans la perspective d'identifier un partenaire en capacité de cheminer avec nous au cours des prochains mois. Ces rencontres s'inscrivent dans une démarche lucide et proactive, guidée par la volonté de sécuriser l'avenir et de garantir la continuité et la qualité des accompagnements proposés au sein de nos établissements et services.

La présence aujourd'hui en Assemblée générale de représentants de l'Association « Vivre et devenir » marque une étape importante dans cette recherche prospective. Elle reflète une volonté commune d'explorer un avenir partagé, fondé sur des valeurs convergentes et des ambitions complémentaires. Nous sommes convaincus qu'un cheminement à leurs côtés pourrait ouvrir de nouvelles perspectives, renforcer notre capacité d'action et nous apporter à terme un appui structurant au service des personnes que nous accompagnons.

C'est la raison pour laquelle une part importante de notre Assemblée générale sera consacrée à la lecture et à l'examen d'un projet de mandat de gestion, sur lequel nous aurons à délibérer collectivement.

I.2. Rénovation des accords



Au niveau central, nous avons engagé ces derniers mois un vaste chantier de modernisation de l'ensemble de nos accords d'entreprise ainsi que de nos usages. Ces négociations ont abouti à la mise en place d'un socle d'accords communs, désormais applicable à l'ensemble des salariés de l'Association. Cette harmonisation des pratiques s'est faite dans le respect des droits acquis, préservant l'essentiel des avancées obtenues au fil des années.

Cette simplification de notre cadre de référence constitue une étape majeure dans la structuration de notre Association autour de principes clairs, partagés et lisibles par tous. Elle nous permet aujourd'hui de répondre pleinement de nos obligations et d'assumer avec cohérence notre rôle d'employeur unique.

Un tel aboutissement n'aurait été possible sans une relation de confiance réciproque, nourrie par un dialogue ouvert, constructif et respectueux. Nous saluons ici l'implication des représentants du personnel, ainsi que de l'ensemble des acteurs engagés dans cette démarche, qui ont fait preuve d'un sens aigu des responsabilités, de disponibilité, et d'un engagement constant tout au long de ce processus.

I.3. Les CPOM



Les C.P.O.M. en cours pour le D.I.T.E.P. et le S.A.I.S. font l'objet d'avenants. La négociation des prochains contrats, prévue pour l'année 2025, donnera lieu à l'élaboration d'un C.P.O.M. commun entre ces deux établissements. Cette démarche impliquera donc à la fois l'Agence Régionale de Santé et le Conseil départemental de l'Essonne, dans une logique de coordination renforcée et de lisibilité accrue de l'offre sur le territoire.

I.4. Transformation de l'offre



L'établissement de Brunehaut a engagé sa transformation, en cohérence avec la stratégie nationale de transformation de l'offre médico-sociale. Autrement dit, l'I.T.E.P. et le S.E.S.S.A.D. ne forment désormais plus qu'une seule et même entité : un « dispositif intégré », centré sur le parcours du jeune.

Ce n'est plus à l'enfant ou à l'adolescent de s'adapter à une offre segmentée, mais bien au dispositif de s'ajuster à ses besoins, dans une logique de souplesse, de continuité et de personnalisation de l'accompagnement.

Il s'agit là d'un changement de paradigme majeur, qui marque une étape structurante pour l'établissement et les professionnels qui y œuvrent. Le passage d'une organisation traditionnelle à un dispositif intégré a nécessité de nombreux ajustements : évolution des modes de travail, redéfinition des rôles, adaptation des repères professionnels... Autant de changements qui ont demandé de la disponibilité, de la souplesse et un engagement collectif fort. Nous saluons ici la mobilisation de la direction et des équipes, sans lesquelles cette évolution structurelle n'aurait pu voir le jour.

I.5. Evaluations qualité



L'établissement S.A.I.S. a procédé, en 2024, à son évaluation qualité selon la nouvelle procédure de la Haute Autorité de Santé. Il s'agissait là d'une première pour notre Association, dans ce nouveau cadre d'évaluation, plus exigeant et structuré qu'auparavant.

Nous saluons l'implication de la direction et des équipes, qui ont su se mobiliser avec sérieux et engagement tout au long du processus. Les résultats obtenus témoignent de la qualité du travail mené au quotidien auprès des bénéficiaires du Foyer et du S.A.V.S.

I.6. Fermeture du C.R.E.



Parmi les événements marquants de l'année 2024, il nous faut bien évidemment évoquer la fermeture du Comité de Relogement de l'Essonne (C.R.E.). Cette décision, mûrement réfléchie et difficile à prendre, est intervenue dans un contexte de déséquilibre structurel prolongé, accentué par l'absence de financements pérennes et le départ de nombreux salariés.

Cette décision fut particulièrement difficile à prendre, d'autant plus que le C.R.E. a longtemps occupé une place singulière sur le territoire de l'Essonne, en lien direct avec les problématiques de précarité, d'accès au logement et d'accompagnement social renforcé.

Conscients de l'impact de cette fermeture, tant pour les professionnels que pour les partenaires et les bénéficiaires, nous avons porté une attention toute particulière à l'accompagnement humain lors de la phase de transition. Les personnels ont été informés en toute transparence et des solutions de repositionnement au S.A.E.M.F. ont été recherchées.

I.7. Changement de direction



En mars 2024, l'Association a accueilli Madame Guilaine LIRICE en qualité de nouvelle directrice du Foyer et du S.A.V.S., en remplacement de Monsieur Cyril PICAUD, précédemment directeur adjoint du D.I.T.E.P. de Brunehaut, puis directeur du S.A.I.S. – C.R.E.

Nous adressons à Madame LIRICE tous nos vœux de succès dans cette nouvelle étape de son parcours professionnel, ainsi qu'une intégration pleine et sereine au sein de nos structures et de ses équipes.

L'année 2024 est également marquée par un passage de relais important à la Maison d'adolescents. Madame Kheira CHAOUCH, directrice de l'établissement, a fait valoir ses droits à la retraite. Nous saluons ici son parcours, son professionnalisme et son attachement constant aux valeurs de l'Association. Elle a été remplacée par Madame Nadine MARIE-JULIE, jusque-là directrice adjointe, promue à la direction de l'établissement. Cette nomination s'inscrit dans une volonté de continuité et de reconnaissance des compétences internes. Nous lui adressons tous nos vœux de succès et de réussite dans cette nouvelle responsabilité, convaincus de sa capacité à poursuivre le travail engagé.

I.8. Fin du pôle de « protection de l'enfance »

L'année 2024 a également été marquée par une évolution structurelle majeure avec la fin du fonctionnement en « pôle de protection de l'enfance », intervenue à l'occasion du départ à la retraite de Mme CHAOUCH, directrice, en fin d'année.

Ce mode d'organisation, dont le périmètre s'était progressivement élargi, ne permettait plus un pilotage suffisamment lisible ni une présence managériale de proximité adaptée aux réalités du terrain.

Cette réorganisation s'est mise en œuvre dans un souci de clarté et d'efficacité, avec la nomination d'une directrice à temps plein et la mise en place de deux cadres intermédiaires à la Maison d'adolescents, chargés d'accompagner au plus près les équipes. Ce retour à une organisation plus traditionnelle vise à renforcer l'accompagnement managérial, à harmoniser les pratiques professionnelles et à garantir une meilleure qualité de service, dans un contexte d'accompagnement de plus en plus exigeant.



II- ACTIVITE PAR ETABLISSEMENT

Globalement, l'Association affiche pour l'exercice 2024 un résultat positif, dans un contexte économique, social et politique qui apparait à bien des égards sous tension. D'une certaine manière, cela témoigne de l'esprit de responsabilité qui guide nos actions et qui oriente nos décisions au sein de l'Association.

Cela étant, il ne faudrait pas ignorer les difficultés que masque ce résultat positif. Car à y regarder de plus près, cet excédent est la conséquence d'une économie significative au niveau de nos dépenses de personnel. Nous ne pouvons effectivement pas nous réjouir d'une telle situation qui est l'expression de la perte d'attractivité visible dans tous les métiers de notre branche professionnelle. Sans personnel en nombre suffisant, nous dégradons notre capacité à agir auprès des personnes accompagnées, chez qui ne cessent de croître ou de se conjuguer les vulnérabilités. Par conséquent, nous observons globalement une sous-activité dans l'ensemble de nos établissements et services.

II.1. Services support du siège

Le budget du siège présente un résultat 2024 déficitaire. Ce déficit, qui apparait chronique depuis plusieurs exercices, s'explique par une limitation de nos frais de siège à hauteur de 3,30 %. Ce taux, constant depuis tant d'années, ne permet pas de faire face à l'inflation galopante et à l'augmentation des dépenses de personnel liée, notamment, au versement de la prime dite du « Ségur pour tous ».

II.2. Le D.I.T.E.P. de Brunehaut

L'établissement affiche pour l'exercice 2024 un résultat excédentaire qui intervient dans un contexte de transition structurelle, marqué par l'évolution d'une organisation dite « traditionnelle » — reposant sur deux services distincts — vers un fonctionnement global en dispositif intégré.

Cet excédent s'explique en partie par un léger turn-over ainsi que par des vacances de postes, notamment au sein des équipes paramédicales, générant des économies sur la masse salariale.

Par ailleurs, l'activité cible n'a pas été pleinement réalisée. Il convient toutefois de souligner que la mise en place du dispositif intégré implique une refonte complète des modalités de calcul de l'activité, lesquelles ne sont, à ce jour, pas encore finalisées.

	D.I.T.E.P.
File active	82
Nombre de journées prévisionnelles	6 130
Nombre de journées réalisées	5 640
Ecart	- 490

Enfin, la négociation du C.P.O.M. est reportée à l'année 2025. Les enjeux majeurs de cette contractualisation porteront sur la définition d'un modèle pertinent de calcul de l'activité dans le cadre du dispositif intégré, ainsi que sur la pérennisation du budget alloué, en cohérence avec les besoins réels de l'établissement.

II.3. Le S.A.E.M.F.

Le S.A.E.M.F. présente pour l'exercice 2024 un résultat excédentaire. Cet excédent résulte principalement d'économies réalisées sur la masse salariale, liées à des difficultés de recrutement persistantes. Celles-ci se sont installées depuis la crise sanitaire liée à la COVID-19, marquant une évolution durable pour un service qui ne peinait pas à recruter auparavant.

Le taux d'activité s'établit à 87 %, un niveau en retrait du taux cible, directement corrélé au sous-effectif constaté tout au long de l'année :

	S.A.E.M.F.
Capacité autorisée (en mesures)	920
Nombre de journées prévisionnelles	329 084
Nombre de journées réalisées	290 504
Ecart	- 38 580

Par ailleurs, l'année a été marquée par plusieurs mouvements au sein de l'encadrement intermédiaire, avec des départs de chefs de service et des nominations en interne, qui ont nécessité une période d'adaptation pour les équipes concernées et les professionnels ainsi promus.

Les perspectives pour 2025 s'orientent autour de plusieurs axes prioritaires : consolider les recrutements et stabiliser les effectifs, harmoniser les pratiques professionnelles au sein des différentes antennes du service, et renforcer la démarche qualité, orientée principalement sur l'accompagnement des jeunes et des familles.

II.4. La Maison d'adolescents

La Maison des Adolescents enregistre pour l'exercice 2024 un déficit, concentré principalement sur le service des Hébergement Diversifié (Hdiv). Ce résultat s'inscrit là aussi dans un contexte de fortes tensions sur le recrutement, rendant difficile la stabilisation des équipes.

On note que l'établissement réalise son activité sur le service « internat » et « studios », soit 96,10 % de son activité théorique pour une activité cible prévisionnelle de 96,74 %. Cependant, c'est sur les Hébergements

diversifiés (H.Div) que la baisse d'activité apparait la plus marquée, soit seulement 66,70 % de l'activité théorique, pour une activité cible de 96,40 % :

	Internat et studios	H.Div
Capacité autorisée	31	12
Nombre de journées prévisionnelles	10 976	4 234
Nombre de journées réalisées	10 908	2 930
Ecart	- 68	- 1 304

La baisse d'activité constatée au sein des Hébergements Diversifiés (H.Div) s'inscrit dans le contexte d'un changement de stratégie du Département concernant l'accueil des mineurs non accompagnés. Cette évolution nous conduit à réinterroger le positionnement de notre service, avec l'objectif, dans les mois à venir, de retrouver une dynamique d'activité en cohérence avec les besoins du territoire.

L'accueil en appartement, tel qu'il était initialement conçu aux H.Div, semble aujourd'hui moins adapté aux jeunes en fin de parcours à l'Aide sociale à l'enfance, sauf à cibler un public plus fragile, nécessitant un accompagnement renforcé. Quoi qu'il en soit, une transformation de notre offre de service est à anticiper, afin d'ajuster nos modalités d'intervention et maintenir la pertinence de notre action.

L'année 2024 a également été marquée par des évolutions organisationnelles : le départ de Mme CHAOUCH, directrice, et la nomination de Mme Nadine MARIE-JULIE à cette fonction. Par ailleurs, le choix a été fait de ne plus fonctionner en mode "pôle de protection de l'enfance" (intégrant la Maison d'adolescents et le SAEMF), dont le périmètre s'avérait trop vaste pour garantir un pilotage de proximité et de qualité.

Désormais, la structure s'appuie sur la présence de deux cadres intermédiaires, chargés d'accompagner les équipes au quotidien, et d'une directrice présente à temps plein, dans une logique de pilotage plus resserré et de soutien renforcé aux professionnels.

L'année 2025 devra permettre à la nouvelle équipe de cadres de se stabiliser, de construire sa cohérence, et de constituer un collectif solide et structuré. L'objectif est de soutenir au plus près les professionnels, de renforcer la dynamique de professionnalisation et de créer les conditions d'un pilotage de proximité, au service de la qualité de l'accompagnement. Cette consolidation managériale apparaît comme indispensable dans un contexte où le public accueilli est de plus en plus complexe, souvent porteur d'une double vulnérabilité. Face à ces situations d'accompagnement particulièrement exigeantes, il est essentiel d'apporter aux équipes un soutien organisationnel, technique et humain adapté.

II.5. La Foyer d'hébergement et le S.A.V.S.

Le SAIS présente pour l'exercice 2024 un résultat équilibré. L'établissement n'atteint pas son taux cible d'activité, fixé à 100% dans le cadre du C.P.O.M. Cette diminution de l'activité s'explique, malheureusement, par le décès de personnes accompagnées au sein de nos deux dispositifs :

	Foyer	S.A.V.S.
Capacité autorisée	20	24
Nombre de journées prévisionnelles	7 300	8 760
Nombre de journées réalisées	6 829	8 252
Ecart	- 471	- 508

En 2024, l'établissement a réalisé son évaluation qualité, dont les résultats positifs ont permis d'engager les équipes dans une dynamique de changement, tournée vers une meilleure traçabilité et une formalisation renforcée des pratiques professionnelles.

Il convient de souligner l'engagement des professionnels, qui ont permis à l'établissement de maintenir un bon niveau de fonctionnement, malgré un absentéisme réel, grâce à des remplacements assurés en interne par des salariés investis et solidaires.

La négociation du C.P.O.M. a été reportée à l'exercice 2025, dans le cadre d'un C.P.O.M. commun ARS– Conseil Départemental. Les enjeux majeurs porteront notamment sur l'atteinte d'un taux d'activité conforme aux objectifs contractualisés, dans un contexte de transformation et de responsabilisation croissante des équipes.

II.6. Le Collectif relogement Essonne

L'année 2024 marque la fermeture du dispositif "Collectif Relogement Essonne", après plusieurs années de résultat déficitaire structurel, sans qu'ait pu être identifiée une solution de transformation pérenne et équilibrée du service.

L'exercice 2024 a été particulièrement marqué par un sous-effectif important au sein du personnel éducatif, fragilisant encore davantage le fonctionnement quotidien et la capacité d'accompagnement des publics et de transformation de l'organisation.

Ce déficit chronique, combiné à l'absence de perspectives de redéploiement des effectifs vers d'autres établissements ou services, a conduit à une situation devenue intenable pour l'Association. Malgré la pertinence sociale du dispositif dans un secteur nécessitant un soutien fort pour favoriser l'accès et le maintien dans le logement, les conditions de financement n'ont jamais permis sa viabilité.

La fermeture, bien que difficile, s'est imposée comme une décision fondée sur un principe de responsabilité et de bonne gestion des fonds publics. Elle a été prise en pleine conscience des enjeux sociaux, dans un souci de clarté, de rigueur et de respects des engagements institutionnels.

Juin 2025

Monsieur Patrick MICAL
Directeur général du C.D.S.E.A.

