



# SYNTHESE DU RAPPORT GENERAL D'ACTIVITE 2016

## LE MOT DU PRESIDENT

Comme chaque année, vous est présenté le rapport d'activité de l'exercice annuel. Ce rapport établi sous l'autorité de notre Directeur général, Madame Dominique Roche, et auquel participent les directeurs des établissements et services de l'ACSEA, relate, au regard des missions qui lui sont confiées, l'action de l'association dans ses différents champs d'intervention. En 2016, sur l'ensemble du territoire départemental, grâce à l'engagement et aux compétences de la direction générale, des directeurs et de tous les professionnels (salariés et cadres), 17 773 personnes ont été accompagnées par les établissements et services de l'ACSEA.

Légitimée par nos statuts et traduction d'un projet associatif garanti par nos instances, notre action se fonde sur un mode de gouvernance intégrant les éléments de contexte dans lequel notre engagement se développe. Pour répondre aux enjeux et aux évolutions des politiques publiques, en novembre 2016, nous avons modifié nos statuts en intégrant le champ des politiques familiales et de la petite enfance et la nouvelle configuration du territoire régional, en redéfinissant la qualité des membres adhérents avec notamment la présence de représentants des usagers, en nous ancrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire (activités de restauration, de production et de services, de formation et d'insertion, etc.), et en développant les partenariats associatifs (logement social avec l'APSV et mandat de gestion avec l'AMFP). Cette modification statutaire, nécessaire pour rendre compte de nos interventions sociales et médico-sociales, a engagé un processus de clarification des rôles de chacun dans notre organisation générale (gouvernance et dirigeance) : adoption d'un nouveau règlement associatif et mise en œuvre d'une délégation de pouvoirs et de responsabilités au Directeur général et des subdélégations aux directeurs.

Avec la signature d'une nouvelle convention PEF avec le Conseil Départemental, la préparation du nouveau CPOMM avec l'ARS pour 2019, la réforme de la tarification (Etat Prévisionnel des Ressources et des Dépenses et la réforme SERAFIN), la négociation conventionnelle annoncée par notre organisation nationale employeur Nexem, il va nous falloir maintenant réfléchir à l'adaptation de notre projet associatif si nous voulons rester un acteur des solidarités, opératif et vigilant, engagé et volontaire au service des besoins des personnes.

Par ailleurs, les activités, notamment du Département Emploi Formation Insertion, qui s'inscrivent pleinement dans l'économie sociale et solidaire et qui traduisent la volonté de l'association de s'engager dans la lutte contre les exclusions sociales de toute nature nous convient à réfléchir un mode entrepreneurial innovant qui permette non seulement un équilibre des ressources et des dépenses mais, à terme, à dégager des ressources supplémentaires pour développer notre utilité sociale en faveur des populations fragilisées que nous n'avons pas le droit de laisser sur le bord du chemin.

2016 n'est donc qu'une étape préfigurant un travail qui devra se poursuivre en 2017 et 2018 si nous voulons, dans un contexte économiquement et socialement sous tension, continuer de contribuer pleinement au maintien et au développement du lien social, ciment de toute démocratie fondée sur les principes de laïcité, de reconnaissance des différences et de refus de toute forme d'exclusion.

Didier TRONCHE,  
Président.

# ZOOM SUR LE RAPPORT GÉNÉRAL ASSOCIATIF

Si ces deux dernières années nous ont demandé de la clairvoyance pour analyser les enjeux et faire en sorte de trouver les réponses favorisant la relève des grands défis à savoir la réforme territoriale et la création de la Normandie d'une part et celle de l'évolution forte des politiques publiques avec une avalanche de textes, d'autre part, cette année 2016 pourrait se définir comme une année fondée sur la construction (interne et externe), l'éthique et enfin la rupture.

## La construction :

En matière immobilière : toujours dans le souci de rester dans les axes de notre projet associatif, nous avons souhaité conduire notre action avec la volonté de repenser notre offre patrimoniale pour permettre aux salariés de fonctionner dans des conditions de travail adaptées mais surtout aux personnes accompagnées de l'être dans des conditions de dignité et de sérénité conformes à nos engagements. C'est notamment le cas de la Maison d'Accueil Spécialisée mais aussi de l'IME de Vaucelles à Bayeux.

Notre engagement a également touché les services du DMO et notamment notre SEMO de TROUVILLE où salariés, familles et jeunes ont des espaces confortables et adaptés. Mais ce sont aussi les services du SIMAP et de la Prévention Spécialisée qui partagent des locaux loués par notre SCI associative. La volonté de mettre en cohérence des services répartis dans l'agglomération et parfois très éloignés du centre de direction mais aussi de partager des espaces, était un objectif fort et il est atteint. Il reste encore à décloisonner entre les équipes mais le processus est en marche.

Le présent rapport associatif en fait largement l'inventaire et ces chantiers ont consommé énormément de temps au siège mais ils ont aussi causé des désagréments aux établissements et par là même aux salariés et aux personnes. C'était un objectif prioritaire dans le droit fil de la nouvelle organisation. Il a été tenu, même s'il existe encore quelques insatisfactions çà ou là.

Mais ce sont aussi des structures de constructions auxquelles l'ACSEA a également largement participé en fondant son action, sur encore une fois des priorités bien ciblées. Elles peuvent se résumer à trois grands axes ainsi définis :

1. La construction de notre nouvelle organisation patronale dénommée NEXEM dont nous évoquons les prémices dans le rapport de l'an passé et la création de l'UDES Normandie.
2. La construction des nouvelles organisations régionales auxquelles nous participons dont « Osons le Regroupement » qui est l'instance reconnue par l'ARS comme l'interlocuteur unique en matière de démocratie sanitaire et qui réunit tous les partenaires fédératifs, associatifs ou employeurs de la nouvelle Normandie.
3. La mise en place, dans un environnement complètement modifié, des instances de la démocratie sanitaire. Les logiques d'acteur, les réseaux d'influence et l'incertitude financière sur fonds de réorganisation de l'offre de soins n'ont pas rendu l'exercice facile. Il faut maintenir les actions partenariales, la veille et surtout la coordination entre les différents acteurs faute de quoi l'avenir déjà incertain sera encore plus difficile pour en décoder le sens.

## L'éthique :

Lors d'une commission permanente, le nouveau président demandait à ce que nos actions s'inscrivent dans le respect de l'éthique au sens de « l'éthique des pratiques » et des valeurs qui fondent notre engagement.

Dans cet esprit, nous avons pu à la fois ouvrir un cycle de travail avec la venue de Madame Brigitte BOUQUET à notre assemblée générale de juin, cette conférence a permis de poser les bases d'un travail collectif et de consacrer le séminaire des cadres de direction de septembre à un travail tout d'abord théorique mais également sous forme d'ateliers pour pouvoir constituer un socle de réflexion à partager avec les administrateurs de notre conseil et les salariés,

afin de travailler à notre prochain projet associatif.

C'est aussi le réinvestissement politique du conseil qui nous a permis, au nom des principes d'action et des valeurs que nous défendons, de faire valoir les droits des personnes à la rue et en demande d'asile, soit en les accueillant dans un des bâtiments laissés vides à l'ICB mais aussi pour dénoncer les conditions d'accueil ou plutôt de maintien à la rue de familles entières avec de jeunes enfants ou de mineurs non accompagnés et isolés et totalement livrées à elles-mêmes.

L'éthique se fonde sur un questionnement qui doit faire en sorte que les acteurs qui réfléchissent ensemble ou le décideur, prennent une décision la « plus juste possible ». C'est ainsi et sur ces fondements, que nous avons également travaillé avec l'Etat sur la délicate question des personnes « fichées S » et qui pourraient travailler dans nos services tels que nous avons eu à connaître une situation. C'est dans ce respect également que nous avons pu communiquer largement localement et nationalement face aux questions de nombreux organes de presse. Ces questions centrales ont été transmises à nos fédérations qui les ont soumises à réflexion au plus haut niveau, compte tenu de l'importance des réflexions que ces sujets entraînent.

## La rupture :

Les travaux qui ont été conduits toute l'année 2016 marquent une rupture dans la politique associative telle qu'elle avait déjà été annoncée par Monsieur de Bagneaux dans son rapport moral de l'an dernier. En effet, l'association souhaite en finir avec un patrimoine ancien, coûteux et inadapté, au bénéfice de locaux modulables, réhabilités et en location. Cette approche nouvelle vise à mettre de la fluidité dans l'utilisation du bâti et de pouvoir ainsi être rapidement adaptable. C'est une nouvelle approche plus conforme à l'adaptation permanente qui est attendue des gestionnaires.

Le départ à la retraite de deux collaborateurs du siège, le directeur financier et le responsable des systèmes d'information que je souhaite remercier pour leur travail toutes ces dernières années, fait rupture avec le passé car nous devons penser et comme toutes les entreprises, à la fois notre révolution numérique mais aussi structurer, notre organisation administrative et financière en fondant notre évolution sur de nouveaux modèles de ressources qui nous seront imposés prochainement et des nouveaux métiers qui vont voir le jour.

Cette justification du coût de nos « prestations » et leur analyse nous obligent à changer radicalement nos façons de travailler et ce changement sera long car à l'opposé de ce qui a fait notre culture professionnelle dans ce domaine toutes ces dernières années. C'est pourquoi, les plateformes « transport/logistique et financière » ont pris du retard et sont remises au travail dès 2017.

Mais ce sont aussi des ruptures de contrat avec certains salariés dont un directeur. Ces ruptures sont coûteuses sur le plan humain et consomment beaucoup d'énergie, mais quand elles sont justes et nécessaires elles doivent aller à leur terme. L'association ne se dérobe pas.

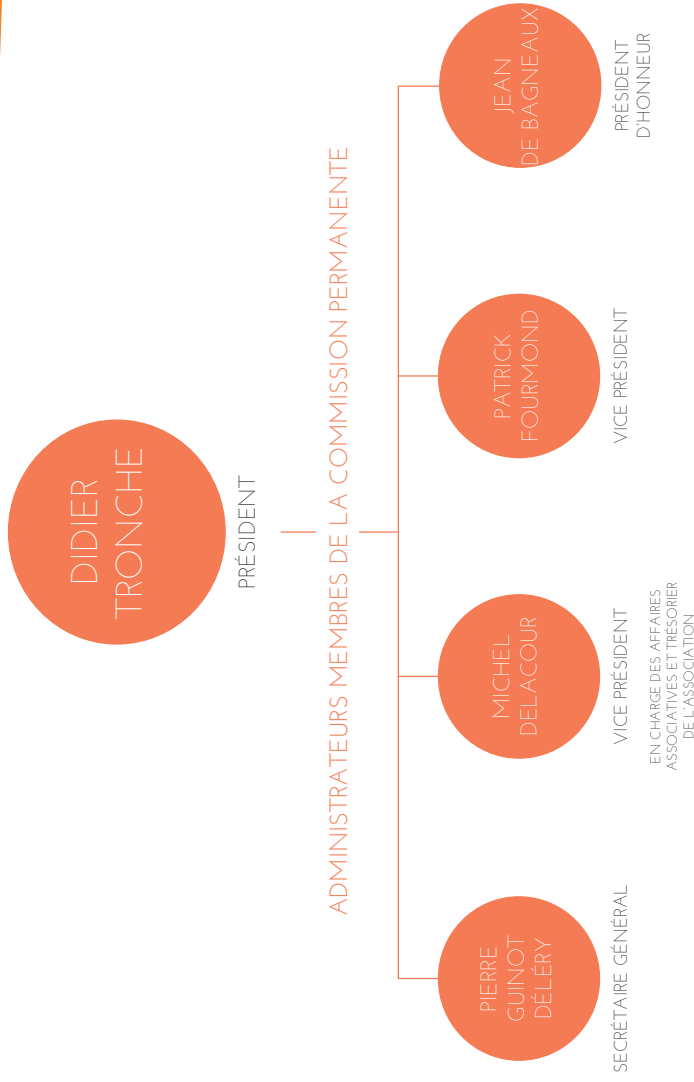
Cette année a été difficile car sans cesse en changement, des enjeux peu ou pas facilement lisibles mais la volonté de faire en sorte de garder notre cap, celui que nous donne notre projet associatif, celui qui nous est dicté par cette volonté que nous avons tous, quels que soient les outils que l'administration nous impose, de garder le sens de notre engagement dans la relation d'aide et de faire en sorte que les personnes qui sont accompagnées le soient dans la volonté de les respecter comme des alter ego et des citoyens sujets de droit.

Merci à chacun d'entre vous tous qui contribuez à cette belle mission.

Dominique ROCHE,  
Directeur général.

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



### AUTRES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DOMINIQUE BEYNIER PROFESSEUR DES UNIVERSITÉS	GUY DUCOS ASSOCIATION RPIUR	JEAN-PIERRE GUILLO GÉRANT, CONSULTANT	MICHEL LACROIX DEMAZES ARCHITECTE RETRAITE	ROBERT VAN STEENWINKEL ANCIEN CHEF D'ENTREPRISE RETRAITE
YVES BIHEL AVOCAT A LA COUR RETRAITE	GÉRARD GOGIBU COMMISSAIRE AUX COMPTES RETRAITE	JACKIE IZARD RETRAITE	ALINE SCOUARNEC PROFESSEUR DES UNIVERSITÉS	JEAN-LUC TOURBEZ EXPERT IMMOBILIER RETRAITE
BRUNO CARABIE RETRAITE	PHILIPPE GUERARD ASSOCIATION ADVOCACY BN	JACQUES JACOB MEDECIN RETRAITE		

# L'ACSEA EN QUELQUES CHIFFRES ET ACTIVITÉS

EN 2016, LE NOMBRE DE PERSONNES SUIVIES PAR L'ASSOCIATION S'ÉLÈVE À 17 773,

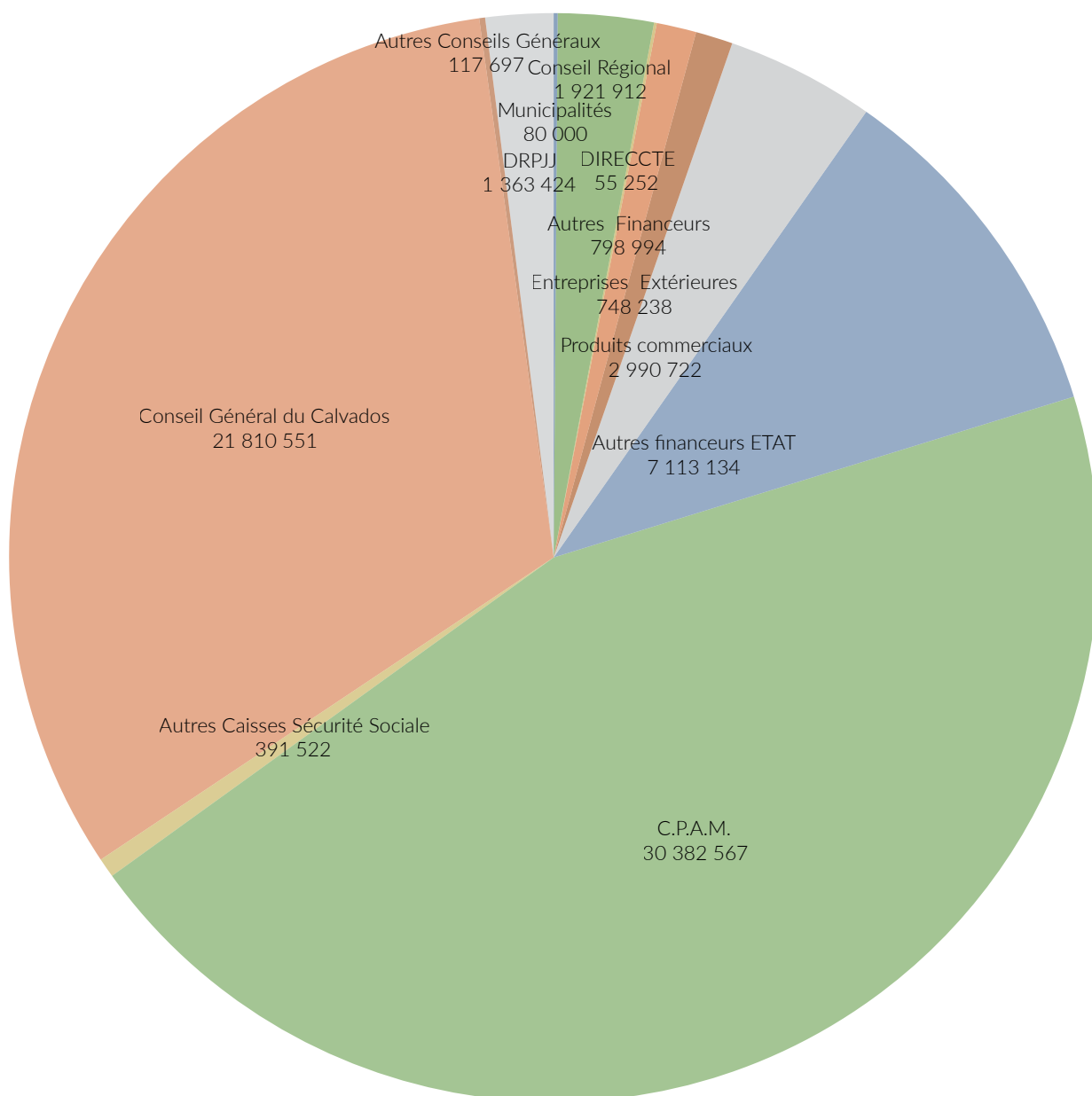
PLUS DE 15 FINANCEURS ET 67 319 DE RECETTES D'ACTIVITÉ,

1244 (1 157 ETP) SALARIÉS SOIT 824 FEMMES ET 420 HOMMES,  
DONT 79 PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP,

92,36 % DE CONTRATS À DURÉE INDETERMINÉE,

28 ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DANS 4 PÔLES D'INTERVENTION.

## RECETTES 2016 PAR ORGANISMES PAYEURS



Conseil Général du Calvados	21 810 551	32,18%
Autres financeurs ETAT	7 113 134	10,50%
Autres Financeurs	798 994	1,18%
Conseil Régional	1 921 912	2,84%
Municipalités	80 000	0,12%
DIRECCTE	55 252	0,08%
Produits commerciaux	2 990 722	4,41%
Entreprises Extérieures	748 238	1,10%
Autres Caisses Sécurité Sociale	391 522	0,58%
C.P.A.M.	30 382 567	44,83%
DRPJJ	1 363 424	2,01%
Autres Conseils Généraux	117 697	0,17%



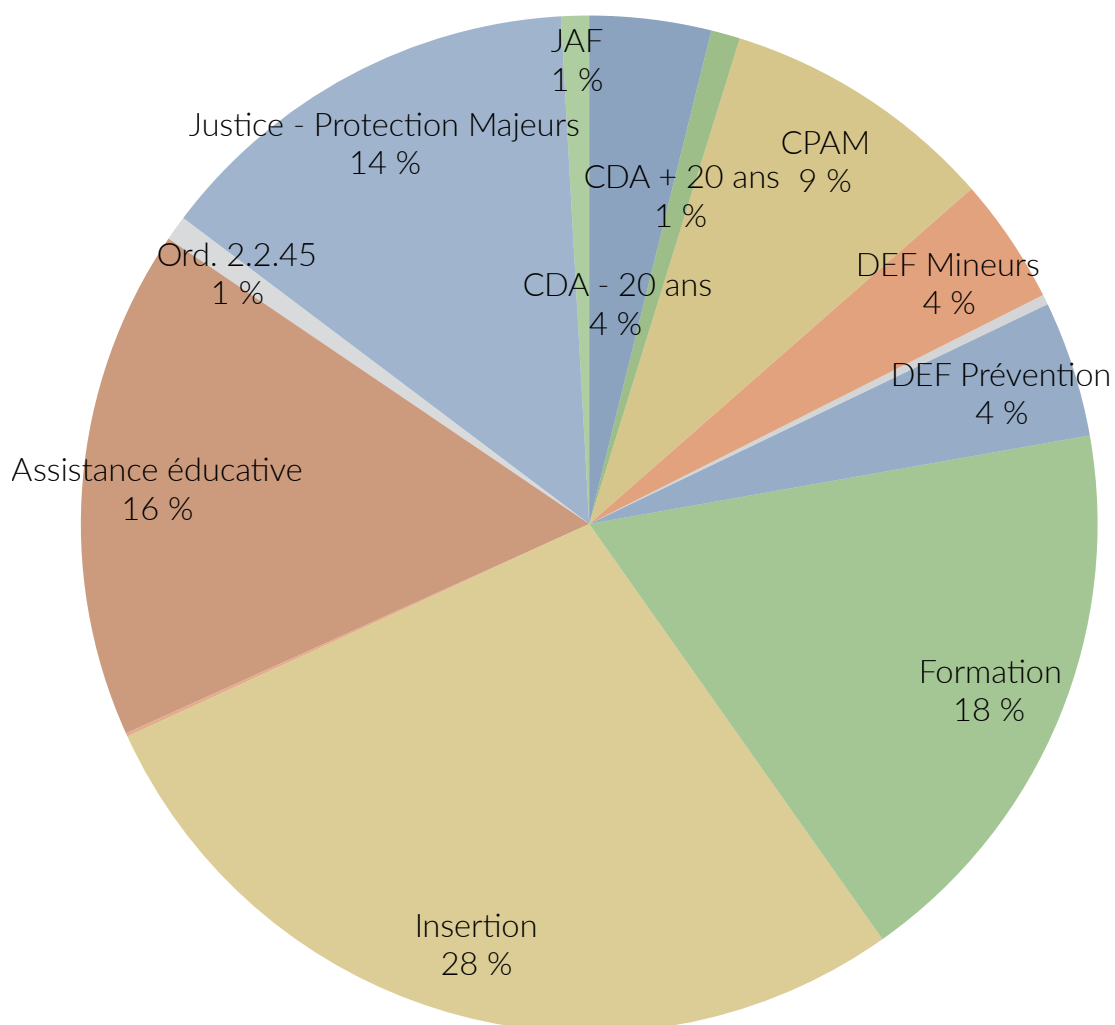
# LES PERSONNES ACCOMPAGNEES PAR L'ASSOCIATION

Le **nombre de personnes suivies** par l'association s'élève à **17 773**.

Le graphique ci-dessous représente la répartition des personnes suivies par type de missions ou origine de placement en **2016**.



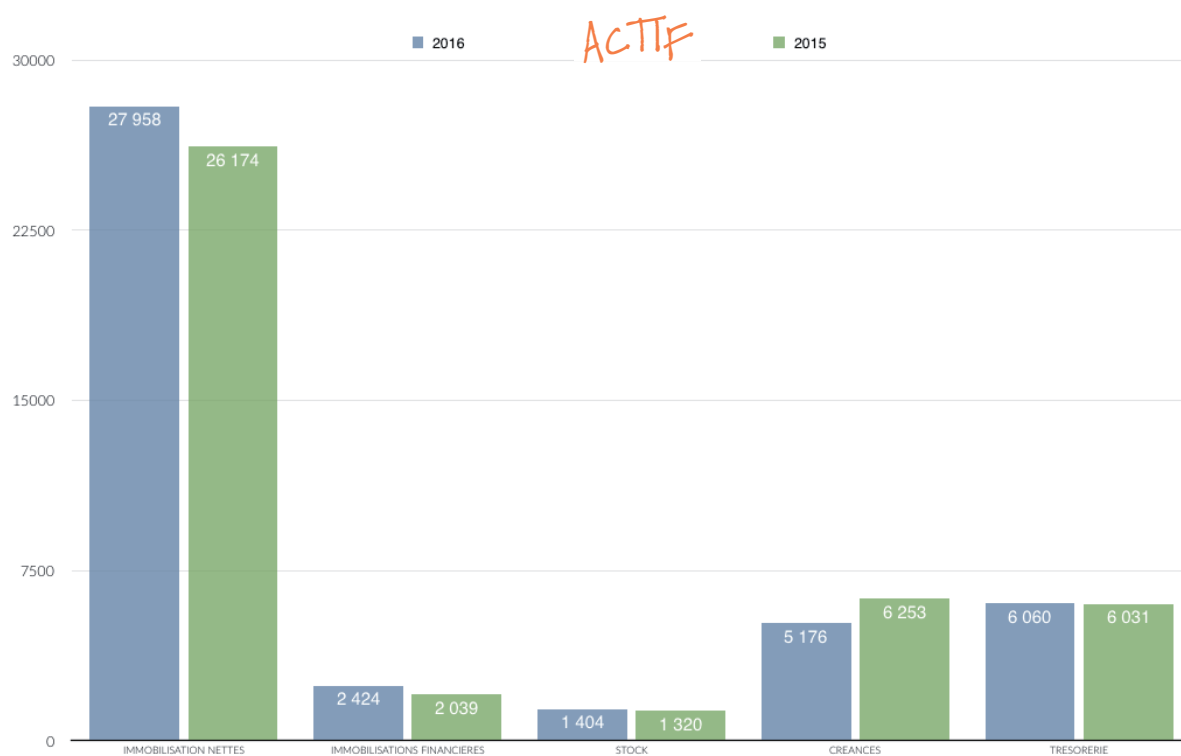
PERSONNES SUIVIES PAR TYPE DE MISSIONS OU ORIGINE DE PLACEMENT EN 2016



# LE BILAN FINANCIER



L'activité 2016 enregistre un résultat excédentaire consolidé de **254 K€** avant affectation des résultats dont 191K€ sur les activités sous contrôle de tiers et 63K€ sur les activités associatives.



# L'IMPLANTATION DE L'ACSEA

L'Association Calvadosienne pour la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte développe son action sur une très grande partie du territoire calvadosien.

Concentrée en majorité sur les grandes agglomérations (Caen, Bayeux et Lisieux), l'ACSEA œuvre dans les champs de la protection de l'enfance et de la famille, du handicap, de la santé et de la prévention et la lutte contre les exclusions grâce à ses **28 établissements** et ses diverses antennes à travers plus d'une dizaine de villes.

