



La Résidence Sociale
En chemin vers l'autonomie

2022

RAPPORT D'ACTIVITÉ & FINANCIER

LA RÉSIDENCE SOCIALE

Assemblée Générale Ordinaire
29.06.23

SOMMAIRE

Mot du Président

Page 3

Entretien avec le Directeur général

Page 5

Entretien avec les Directeurs territoriaux

Page 7

Présentation et chiffres clés

Page 11

Rapport moral

Page 14

Rapport d'orientation

Page 17

Bilan Financier

Page 31

LE MOT DU PRÉSIDENT

»» Gilles Naudé, Président de La Résidence Sociale

Si l'Année 2021 fut éprouvante à plusieurs titres pour La Résidence Sociale dans toutes ses composantes (usagers, salariés, cadres et administrateurs) avec :

- Les impacts de la crise sanitaire, conjugués au manque d'attractivité du secteur médico-social, fragilisant notre mission d'accompagnement,
- La crise du couple gouvernance/dirigeance qui a conduit, à l'issue de plus d'une année de cheminement, à la redéfinition de la complémentarité des rôles et des fonctions (Administrateurs/cadres dirigeants, inter-relations siège/territoires) se traduisant par l'élaboration de nouvelles modalités d'organisation,

l'année 2022 n'a pas échappé à une menace sanitaire restée présente, quoique de moindre ampleur et dangerosité ; avec une difficulté croissante à recruter et à fidéliser les professionnels.

À l'issue de plus d'une année de réflexion, conduite avec l'assistance du Cabinet TLC, et à laquelle ont activement collaboré les équipes de professionnels, la résolution de la crise entre gouvernance et dirigeance a trouvé son épilogue lors du Conseil d'Administration du 14 Février 2022 qui a validé la mise en place d'un nouveau Schéma Délégitaire, assorti d'une Feuille de Route thématique élaborée à partir du Plan Stratégique, déclinée pour chaque Direction Territoriale et la mise en place d'une seule Direction Territoriale en Ile de France.

Ces modalités sont en cours de traduction sur le terrain et devront se poursuivre en 2023, de même que leur suivi.

Nous en attendons :

- Une meilleure transversalité et homogénéité des pratiques de nature à améliorer l'efficacité de nos actions,
- Un renforcement de notre capacité à remplir nos missions et des moyens de prise en charge des besoins des usagers,
- La pérennisation d'un capital confiance entre les individus, fondé sur des valeurs et des volontés qui se sont révélées communes, et, au final, qu'elles soient le vecteur d'un nouvel élan pour notre Association.

Au cours de l'année 2022, l'Association a également défendu les droits de nos usagers et s'est vivement émue des listes d'attente qui ne diminuent pas, générant des situations difficiles pour les personnes en situation de handicap et leurs familles, en participant à des collectifs associatifs territoriaux à Paris et dans le Maine-et-Loire.

Dans ce cadre préoccupant, La Résidence Sociale a su maintenir son cap, poursuivre ses engagements, son évolution, pour toujours mieux répondre aux attentes et aux besoins des personnes accueillies et de leurs familles.

Cela correspond à une volonté d'aller de l'avant, de s'inscrire dans une dynamique de projets d'accompagnement notamment inclusifs, qu'ils concernent l'éducation des enfants, les réponses aux besoins des jeunes adultes en aménagement Creton, le logement pour adultes, le travail, la santé, les loisirs...

Pour autant, nous devons rester vigilants et mobilisés :

- Pour qu'enfin cesse le manque d'offres d'accompagnements adaptés qui pèse si lourdement sur la vie de personnes accueillies et de leurs familles,*
- Pour les professionnels du secteur médico-social, indispensables au bon fonctionnement de nos établissements et services, et à l'accompagnement des personnes en situation de handicap dans la société inclusive et solidaire à laquelle nous aspirons tous.*

Ainsi, chacun a fait montre, au cours de cette Année 2022, d'une grande capacité de résilience, d'adaptabilité et de souplesse pour réussir la mise en œuvre de notre réorganisation, tout en développant les projets engagés et déployant de nombreuses actions nouvelles.

Au nom du Conseil d'Administration, que tous les professionnels en soient ici remerciés.

Dès 1908, La Résidence Sociale a posé ses principes d'action auprès de la population ouvrière prolétarisée de Levallois-Perret.

Elle a su évoluer et se réinventer au gré des législations sociales successives. Son esprit fondateur irrigue encore et toujours nos actions.

Nul doute qu'il inspirera longtemps celles à venir.



ENTRETIEN AVEC LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

»» Denis Ogée, Directeur général de La Résidence Sociale

À quelles difficultés l'Association a-t-elle dû faire face au cours de cette année 2022 ?

Nous avons malheureusement continué cette année à subir les conséquences de la crise sanitaire qui a fragilisé et complexifié l'accompagnement par nos professionnels des personnes accueillies, même si la menace sanitaire était moins préoccupante dans sa dangerosité.

Et nous avons aussi continué à subir la crise sectorielle relative au manque d'offre d'emploi qui se traduit par une difficulté croissante à recruter et à fidéliser les professionnels autour de nos activités d'accueil et d'accompagnement des personnes vulnérables.

Avec des personnes fatiguées et démobilisées ?

Fatiguées sûrement. Mais j'ai aussi pu constater l'engagement de chaque professionnel pour faire face, malgré tout, à ces conditions difficiles d'exercice de leurs missions. Et j'y associe tous les usagers, travailleurs en ESAT notamment, qui ont également démontré de manière exemplaire leurs capacités de résilience et d'adaptabilité.

Comment la Résidence sociale peut-elle contribuer, à son niveau, à l'amélioration de cette situation ?

Nous avons activement participé aux actions des fédérations auxquelles nous adhérons (Nexem, Uriopss...) pour faire pression sur les pouvoirs publics afin qu'ils élargissent les impacts du Ségur de la santé au secteur médicosocial. Ces actions ont abouti à des accords de branche (Laforcade et Ségur) dont une partie de nos professionnels a pu bénéficier dès le mois d'avril 2022.

Nous continuons la réflexion en interne pour définir les conditions permettant une meilleure attractivité de notre Association. Les négociations sur le temps de travail et sur la qualité de vie au travail que nous abordons depuis 1 an avec les délégations syndicales permettront, je l'espère, d'aboutir à des mesures qui vont dans ce sens, même si nos marges de manœuvre sont étroites.

Nous avons très concrètement poursuivi notre politique de soutien des plus bas salaires en mettant en place la prime de partage de la valeur pour que tout professionnel, quelle que soit sa fonction au sein de l'Association, bénéficie d'une rémunération salariale nettement revalorisée par rapport au SMIC.

Un grand chantier de réorganisation des services a également été lancé. Qu'en attendez-vous ?

Nous avons procédé à une réorganisation des services en créant une direction territoriale unifiée en Ile de France, et en regroupant au sein de deux directions adjointes les activités du Maine et Loire. Avec un renfort des cadres de proximité et des ressources éducatives.

Cette démarche a été faite, d'une part pour transférer des charges de direction vers les fonctions de terrain et renforcer ainsi les moyens de prise en charge au plus près des besoins des usagers. D'autre part, pour faciliter le travail de mutualisation et d'harmonisation des tâches et des pratiques, quand cela est possible et souhaitable.

Nous avons aussi développé et structuré les fonctions support en cherchant à rendre plus efficace les missions d'accompagnement des professionnels (support RH), le suivi des tâches administratives et financières (support DACF), les actions en lien avec la Qualité et le Développement de l'offre et des ressources, par la création de deux directions qui en assurent le pilotage sur le plan national.

La mise en place d'une direction nationale de la qualité est l'un des trois programmes prioritaires engagés par l'Association. Quel est le périmètre de ses missions ?

L'absence d'une direction nationale de la qualité ne signifiait bien entendu en rien l'inexistence d'une démarche d'amélioration continue de la qualité au sein de nos établissements. En revanche, il a semblé opportun que la direction nationale se saisisse et porte davantage ce sujet avec les directions territoriales, en impulsant aussi la vision et les attentes du Conseil d'administration sur ce sujet primordial.

Quatre missions principales ont été fixées à la direction de la Qualité :

- Le pilotage de la feuille de route stratégique, pour ce qui concerne les actions relatives à la qualité, avec notamment la nomination d'un comité de pilotage qui se réunira chaque année pour faire un état d'avancement des actions engagées.
- Le support auprès des directions territoriales, notamment pour soutenir et accompagner les démarches d'évaluation de la qualité et l'élaboration des plans d'actions territoriaux qui en découlent.
- L'harmonisation de certaines procédures, en tenant compte des spécificités et de l'existant de chaque territoire.
- L'analyse des bonnes pratiques recommandées par la HAS et sa traduction en préconisations pour les améliorer. Pour cela, nous faisons intervenir des experts dans chacun de nos établissements et services pour nous aider à diagnostiquer les éventuels écarts entre nos pratiques et les recommandations afférentes à chacune d'elles, et préconiser des axes d'amélioration.

Quels sont pour vous les motifs principaux de satisfaction ?

Malgré les nombreuses contraintes et difficultés que j'ai exprimées, je dirais d'abord que l'année 2022 a été une année qui a démontré la capacité de résilience et de reconstruction opérée par tous les acteurs, après les turbulences et les tensions survenues à la fin de l'année 2020.

Malgré le grand chantier de réorganisation mis en place, nous avons continué à déployer tous les projets engagés depuis quelques mois, conformément à la feuille de route de la direction générale. Nous avons entamé beaucoup d'actions, notamment en lien avec les trois programmes prioritaires que nous nous sommes fixés : le logement inclusif, le pilotage de la qualité, l'attractivité de l'Association.

Je constate également une constance dans la bonne gestion financière de notre activité. C'est le fruit de l'attention que porte l'ensemble des cadres de direction pour engager des dépenses appropriées à notre capacité de les financer. C'est aussi le travail moins visible de tous nos gestionnaires qui œuvrent au quotidien pour apporter des informations fiables et des outils de pilotage efficaces.

Je note aussi l'ouverture plus grande de nos établissements vers l'extérieur, pour développer le réseau partenarial sur chaque territoire et favoriser la fluidité des parcours. C'est indispensable, étant donné le manque cruel de places disponibles au sein des établissements et services médicosociaux, si l'on veut faire vivre notre raison d'être en assurant de manière durable des parcours de vie épanouissants et inclusifs aux personnes que nous accompagnons.

ENTRETIEN AVEC LES DIRECTEURS TERRITORIAUX

»» Mehdi Nabti, Directeur territorial Ile-de-France

De quelle manière l'Association a-t-elle incarné sa raison d'être en 2022 sur le territoire que vous pilotez ?

Je dirais que la raison d'être de l'association a été incarnée à tous les niveaux sur les territoires. Je parlerai tout d'abord du travail de qualité auprès des publics accueillis. Celui-ci repose sur un accompagnement quotidien des personnes en situation de handicap dans leur vie quotidienne, sociale et professionnelle en tenant compte de leur singularité, de leurs attentes et de leur environnement. Les équipes travaillent sur une approche globale et pluridisciplinaire de la personne, cela nécessite par conséquent de prendre en considération ses attentes et ses choix afin qu'elle puisse être actrice de son parcours et, finalement, acquérir une autonomie. Le travail auprès des familles fait également partie de la quotidienneté de nos établissements, cela s'est traduit par des rencontres avec les équipes à l'occasion de rendez-vous individuels mais également de réunions (CVS, café des parents...) ou d'évènements institutionnels.

Pour finir et parler ancrage territorial, il existe une multitude de partenariats engagés sur chaque établissement et ceci en fonction des besoins.

Avez-vous quelques exemples pour l'illustrer ?

Les actions d'éducation à la santé se sont poursuivies en 2022.

Pour les établissements du 93, le partenariat avec le CMS de Stains a permis de remettre en place des ateliers de prévention et dépistage bucco-dentaire auprès des usagers.

Nous avons également pérennisé et développé des partenariats déjà engagés, tels que ceux mis en place avec l'éducation nationale, les acteurs de la santé (CMP, CMPP...) des entreprises et collectivités (Fleurs de Mets, Cyril Lignac, la mairie de Saint-Denis, la mairie de Paris...), le studio théâtre de Stains, un club de tennis de table, enfin la liste est longue...

L'ensemble des partenariats nous permet d'avancer sur les questions d'inclusion et d'ouverture vers l'extérieur.

Quels étaient les objectifs principaux de la réorganisation territoriale qui s'est opérée en 2022 ?

Gérer le CPOM Île-de-France dans sa globalité est l'objectif principal. Le pilotage du CPOM me permet de renforcer la cohésion et la solidarité entre les établissements et/ou les services. Cela s'est traduit par la mise en place de travail en transversalité et par de la mutualisation de moyens mais également de ressources.

Cela participe à la mise en place d'un parcours de l'usager facilité pour les établissements dont les enveloppes sont fongibles.

Ces objectifs sont-ils atteints ?

Il m'est difficile en si peu de temps (10 mois) de parler d'atteinte d'objectifs. Comme l'ensemble des secteurs en tension au niveau de l'emploi, nous subissons de plein fouet une crise sectorielle, nous avons eu beaucoup de mouvements de personnels et l'ensemble des équipes n'étaient pas au complet.

Je dirai tout de même que je suis satisfait de cette année 2022 car je mesure chaque jour l'engagement des équipes.

Quels sont les chantiers prioritaires que vous souhaitez poursuivre ou développer en 2023 ?

Je souhaite accompagner le déploiement du DUI (Dossier Unique Informatisé), des outils de la qualité ainsi que le développement des partenariats pour aller vers une société plus inclusive. Parallèlement à cela, je désire continuer le travail engagé pour renforcer la cohésion des équipes et la solidarité entre les établissements afin d'accompagner avec bienveillance les publics que nous accueillons.



»»» Franck Le Gal, Directeur territorial Adjoint Pays-de-la-Loire

De quelle manière l'Association a-t-elle incarné sa raison d'être en 2022 sur le territoire que vous pilotez ?

L'Association a incarné sa raison d'être en 2022 sur le territoire du Maine et Loire en s'adaptant aux défis posés par la crise sanitaire afin d'assurer une continuité de service. Nous avons dû faire face à des contraintes liées à la distanciation sociale et à la pénurie de ressources humaines, mais nous avons néanmoins réussi à maintenir nos services essentiels, tout en innovant dans nos approches pour répondre aux besoins spécifiques de nos bénéficiaires.

De plus, malgré un contexte contraint, nous avons maintenu le cap dans le développement de notre offre, que se soit pour les publics dits « complexes » ou pour nos dispositifs inclusifs.

Avez-vous quelques exemples pour l'illustrer ?

L'Unité Situation Complexe est un premier exemple : nous avons réussi à consolider notre offre en 2022 malgré les contraintes. Nous avons répondu aux besoins des jeunes adultes en augmentant notre amplitude d'ouverture d'une part et en proposant de l'accueil temporaire d'autre part. Nous pouvons aussi mettre en avant notre collaboration avec l'université de Nantes dans le cadre du projet 3.0 en lien avec l'habitat partagé.

Le déploiement de notre PCPE et ses résultats probants illustre aussi notre capacité à répondre aux besoins du territoire.

Enfin, La Résidence Sociale a joué un rôle actif dans le déploiement de la communauté 360, une initiative née de la crise COVID, qui offre un premier niveau de réponse aux personnes vulnérables sur le territoire.

Quels étaient les objectifs principaux de la réorganisation territoriale qui s'est opérée en 2022 ?

Les objectifs principaux de la réorganisation territoriale opérée en 2022 étaient de renforcer notre corps de cadres intermédiaires, de consolider nos nouveaux services et de créer des fonctions transversales. Cela a permis aux chefs de service de maintenir la proximité nécessaire pour soutenir nos équipes techniques.

Ces objectifs sont-ils atteints ?

Les objectifs ont été en partie atteints : Nous avons réussi à mettre en place un nouvel organigramme avec une réorganisation de nos services administratifs et financiers. La Direction a été renouvelée et nous avons créé des postes de direction adjointe pour renforcer notre encadrement hiérarchique.

Cette organisation doit encore être consolidée, c'est une question de temps.

Quels sont les chantiers prioritaires que vous souhaitez poursuivre ou développer en 2023 ?

Pour 2023, nos chantiers prioritaires comprennent la transformation de notre service Loisir-Handicap en un dispositif « Séjours-répétitif », le lancement d'une démarche d'écriture (ou réécriture) des projets de services pour tous nos établissements et dispositifs, la pérennisation de notre PCPE, la poursuite du déploiement de notre projet « habitat partagé » et initier une réflexion globale sur le projet d'accueil au sein de la Résidence Autonomie les Jonquilles.



49

VISITE

Musée Air Passion Marcé
RAJ - Résidence Autonomie Les Jonquilles

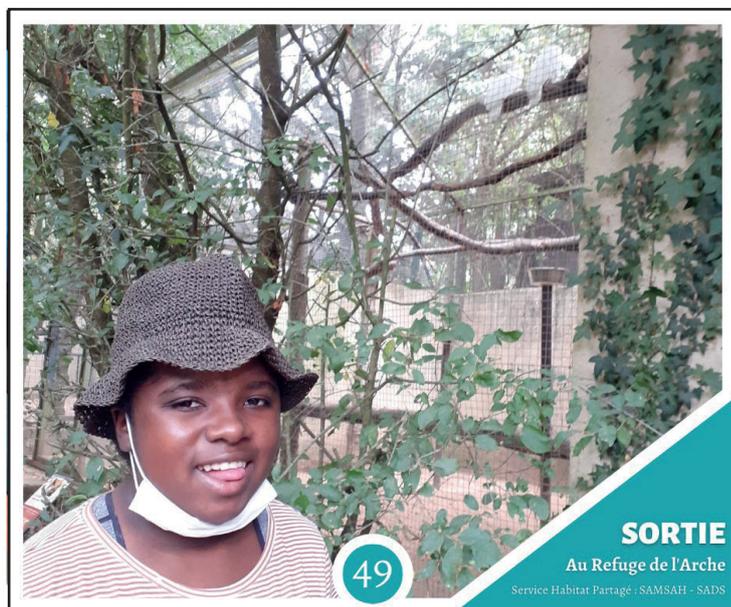


49

ACTIVITE

La cabane au fond du bois

Service L.H. : Loisirs Handicap
U.J.A. : Unité Jeunes Adultes



49

SORTIE

Au Refuge de l'Arche

Service Habitat Partagé : SAMSAH - SADS

PRÉSENTATION ET CHIFFRES CLÉS

I. Présentation de La Résidence Sociale

L'Association La Résidence Sociale a été créée en 1913 et déclarée en 1920 par ses deux fondatrices, Marie-Jeanne Bassot et Mathilde Girault. Elles sont à l'initiative de la Fédération des Centres Sociaux de France. Au fil des années, l'Association s'est dirigée vers l'action médico-sociale et, à ce jour, elle est implantée sur deux territoires : la région d'Ile-de-France et la région des Pays de la Loire, où elle gère quinze établissements et services.

La raison d'être de l'Association est la suivante : « Sur les territoires où elle est implantée, La Résidence Sociale prend soin des personnes vulnérables qu'elle accompagne, et elle mobilise des acteurs de proximité pour construire avec ces personnes des parcours de vie qui soient épanouissants et inclusifs ». Selon les termes de l'article 1er de ses statuts, La Résidence Sociale « a pour but d'aider les individus et les familles à résoudre les difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans les domaines éducatif, social ou médical » par la mise en œuvre des valeurs suivantes :

- Etre acteur de son devenir
- La primauté de la personne
- La solidarité
- La non-lucrativité
- L'éthique de la responsabilité et de l'engagement
- L'innovation

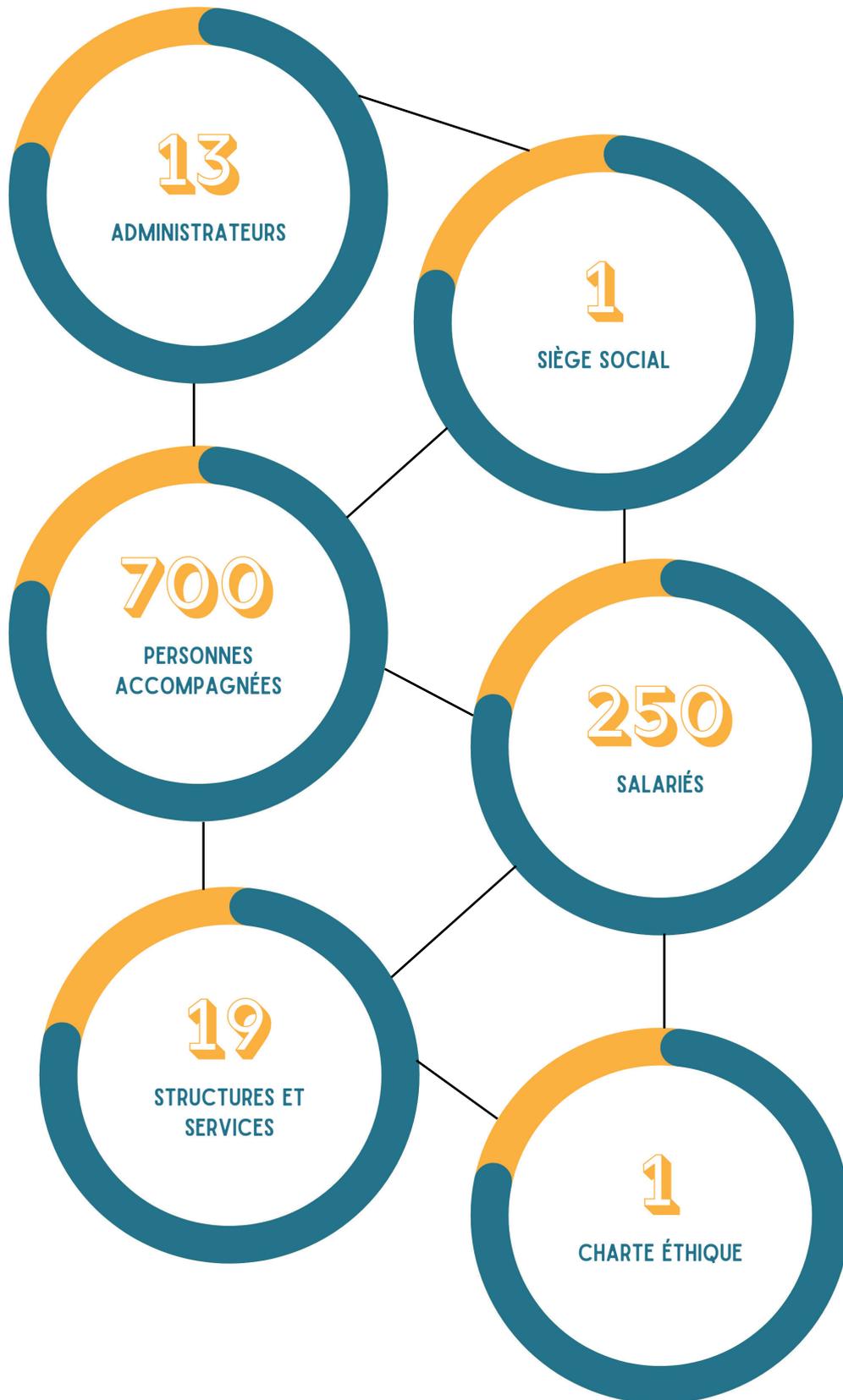
Ce système de valeurs détermine des modes de décisions et d'actions :

- **Principe n°1** : initier les coopérations en impliquant le plus en amont possible de chaque action et projet tous les acteurs concernés (personnes accompagnées, familles, professionnels, bénévoles, représentants politiques et institutionnels, partenaires,...), pour favoriser une démarche de co-construction partagée et portée par tous ;

- **Principe n°2** : privilégier les coopérations de voisinage, de proximité, pour que ces relations humaines soient développées dans une connaissance mutuelle et personnelle les uns des autres, qui s'établit puis s'enrichit dans le temps ;

- **Principe n°3** : promouvoir, au sein de ces coopérations, des relations « d'égal à égal », en reconnaissant les différences de chacun et en exploitant la richesse de ces différences pour construire des solutions plus riches, ajustées, comprises et soutenues par tous ;

II. L'Association en un coup d'oeil



Les valeurs

DE LA RÉSIDENCE SOCIALE SONT PARTAGÉES PAR LES PERSONNES ACCOMPAGNÉES ET LEUR FAMILLE



ÊTRE ACTEUR DE SON DEVENIR
Pour agir sur sa propre destinée

LA PRIMAUTÉ DE LA PERSONNE
Pour le respect absolu de la dignité

LA NON-LUCRATIVITÉ
Pour une économie sociale

**L'ÉTHIQUE DE LA
RESPONSABILITÉ
& DE L'ENGAGEMENT**
Pour l'autonomie et l'épanouissement

LA SOLIDARITÉ
Pour unir nos efforts et nos compétences

L'INNOVATION
Pour répondre aux besoins de chacun

RAPPORT MORAL

I. Le Conseil d'Administration

Le conseil d'Administration de La Résidence Sociale est composé de 13 administrateurs. Il supervise et définit la direction stratégique de l'Association. Les membres du conseil sont des personnes d'horizons différents ayant un intérêt direct ou indirect dans l'association, comme des professionnels du secteur médico-social, des bénéficiaires des services de l'association, des membres de la communauté ou des experts dans des domaines pertinents.

Les responsabilités du Conseil d'Administration peuvent inclure :

- Définir la mission et la vision stratégique de l'Association
- Superviser et évaluer le travail de la direction générale de l'Association
- Assurer la viabilité financière de l'organisation, y compris la collecte de fonds et la gestion des dépenses
- Assurer la conformité aux lois et réglementations pertinentes, ainsi qu'aux normes éthiques et professionnelles
- Assurer l'efficacité et la qualité des services fournis par La Résidence Sociale
- Communiquer avec les parties prenantes, y compris les personnes accompagnées, le personnel, les donateurs, et le grand public
- Prendre des décisions importantes concernant les politiques, les programmes et les services de l'Association
- Le Conseil d'Administration peut également avoir des responsabilités spécifiques liées au domaine médical et social, comme l'évaluation des besoins de santé et de services sociaux, la promotion de l'accès aux soins de santé et aux services sociaux, et la défense des droits des bénéficiaires.



Gilles NAUDÉ
Président

Ancien directeur de clientèle
dans un organisme financier



Marillac FAGALDE
Vice-Présidente

Assistante sociale, Administratrice à La Résidence
Sociale depuis 2015 et administratrice à l'APEI
Rueil-Nanterre



Alicia SUMINSKI
Trésorière

Experte en marchés financiers
et produits dérivés.



Christian TRACHSEL

Secrétaire

Président de l'APEI Rueil-Nanterre



Virginie ANGLÈS D'AURIAC

Administratrice

Consultante en stratégie
de communication



Véronique CANTREL

Administratrice

Vice-Présidente de l'APEI Rueil-Nanterre et Présidente de
l'Association FALEAC



Marie-Laure RÉMY

Administratrice

Directrice Artistique au sein d'un
groupe de presse spécialisée.
Présidente de l'Association SH92



Mohamed GNABALY

Administrateur

Directeur général de la Coopérative Novaedia



Isabelle ANDRIEU

Administratrice

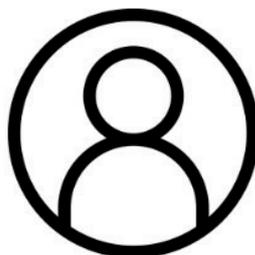
Déléguée générale d'une association
pour l'accompagnement de jeunes
dans la construction de leur projet
d'orientation scolaire et professionnelle



Jacques ELOY

Administrateur

Retraité – Enseignement supérieur



Thibault LAMBERT

Administrateur



Claude GUILLET

Administrateur

Administrateur du Centre local d'information e
de coordination gérontologique de Loir à Loire
(C.L.I.C.) et Vice-Président de la F.N.A.D.E.P.A.R
de Maine et Loire

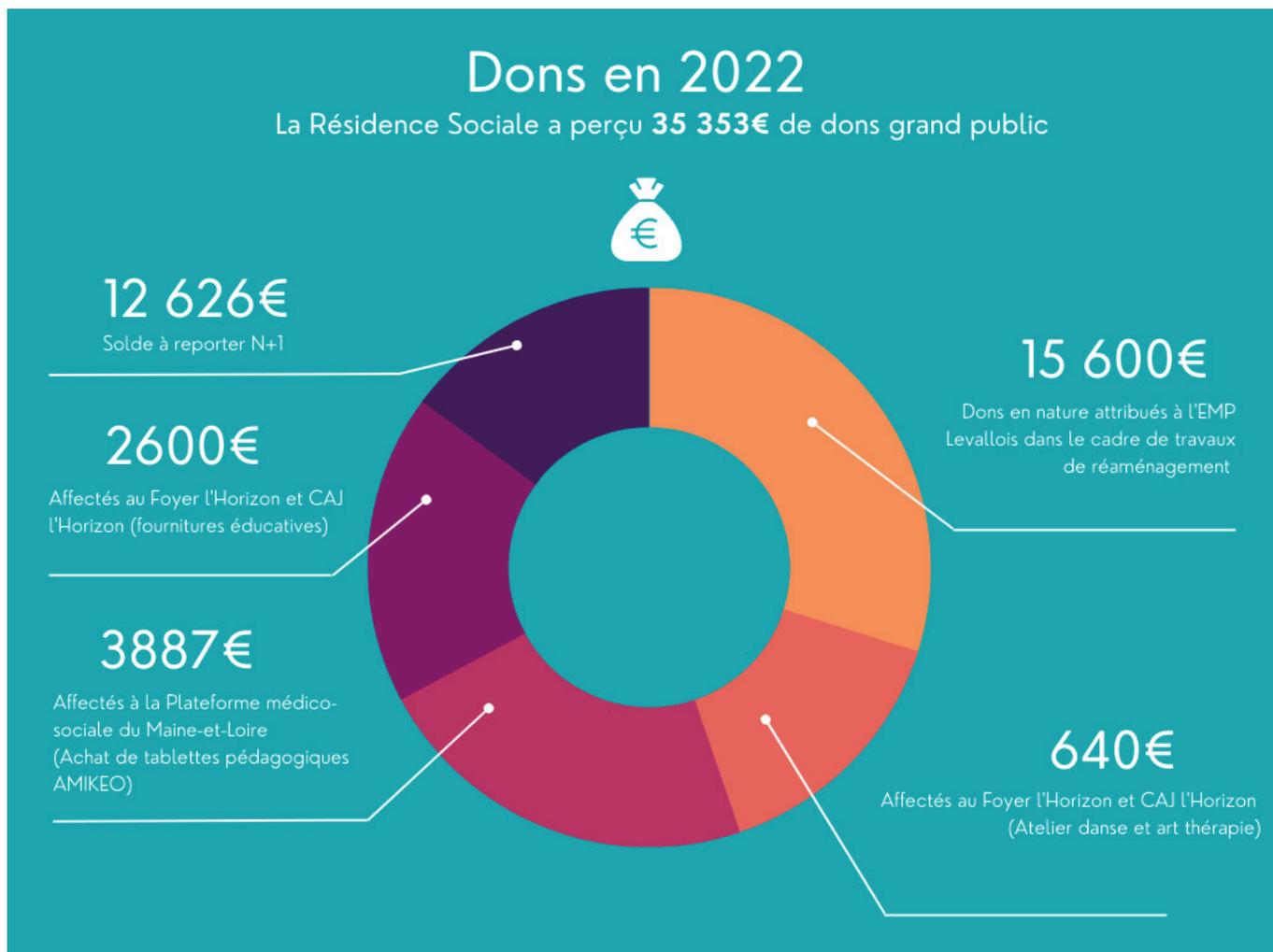


Gilles CLERC

Administrateur

Expert en marchés financiers nationaux et
internationaux

II. Financement de projets/dons



III. Bénévoles et adhérents

Les bénévoles représentent l'une des parties prenantes incontournables de l'Association. Toujours aussi discrets et au combien engagés les bénévoles œuvrent au service de La Résidence Sociale : qu'ils interviennent sous l'égide de France Bénévolat, de l'APEI Nanterre ou tout simplement à titre personnel, ils ne comptent pas leurs heures, ne demandent pas à être rémunérés ... Comme chaque année, ils ont participé au bon déroulé de la stratégie associative. Ils veillent à l'application des droits fondamentaux des personnes accompagnées et à leur bien-être. Enfin, ils contribuent largement au rayonnement de La Résidence Sociale en participant à des événements territoriaux et nationaux.

Les adhérents poursuivent ce même engagement par leur contribution financière (paiement de la cotisation annuelle) et leur participation à des projets innovants et de proximité.

RAPPORT D'ORIENTATION

I. Point d'avancement du projet stratégique 2022-2025

En 2021, le Conseil d'administration de l'Association a décidé d'adopter un nouveau schéma délégataire explicite qui définit les responsabilités partagées entre la gouvernance et la dirigeance. Et, au sein de la dirigeance, l'articulation entre les responsabilités nationales et territoriales.

En lien avec cette démarche, une évolution de l'organisation a été validée. Une direction territoriale unifiée a été créée en Ile de France, regroupant tous les ESMS implantés dans les Hauts-de-Seine et en Seine-Saint-Denis. Deux directions adjointes ont par ailleurs été créées au sein de la direction territoriale du Maine-et-Loire pour faciliter la visibilité des nombreux dispositifs déployés sur ce territoire.

Enfin, cette démarche a confirmé le projet associatif adopté en 2019. Le Conseil d'administration a fixé ainsi à la direction générale une feuille de route stratégique, pour préciser les programmes et actions prioritaires qu'il souhaitait voir engager dans la période 2022 à 2025, afin de répondre de manière concrète aux 5 axes stratégiques explicités dans le projet associatif 2020-2025.

C'est dans ce cadre que la direction générale a décliné la feuille de route stratégique à travers un plan d'actions stratégiques qui fait l'objet d'échanges réguliers avec le Bureau de l'Association, et dont le point d'avancement est présenté au moins une fois par an au Conseil d'administration et aux membres, à travers le présent rapport d'activité.

A chaque action stratégique sont associés des informations sur :

- Les axes de référence auxquels elle renvoie dans le projet associatif
- Les programmes prioritaires, le cas échéant, à laquelle elle contribue (voir ci-après)
- La thématique principale à laquelle cette action appartient
- Son échéance
- Son pilote et ses contributeurs

Rappel sur les 3 programmes prioritaires

De manière à rendre plus lisible et cohérent l'ensemble des actions à développer, une majorité d'entre elles ont été regroupées au sein de trois programmes pour lesquels l'Association a décidé d'en faire des axes prioritaires d'attention et de développement.

Ces trois programmes sont :

- A. Développer une offre de logement inclusif sur les territoires où l'Association est implantée
- B. Lancer la démarche de pilotage national de la qualité
- C. Rendre l'Association plus attractive à ceux qui y travaillent et à ceux qui veulent la rejoindre

Tableau des actions à échéances 2022

N° Action	Objectif / Action stratégique	Axe OS	PP	Thématique	Échéance	Resp - Pilot	Contrib	Indicateur(s) d'atteinte de l'objectif
DVT-01	Créer une direction nationale du développement de l'offre et des ressources pour soutenir l'évolution de l'offre en territoire, soutenir les AAP impactant les territoires, répondre aux AAP et la construction d'offres hors territoires d'implantation, pour rechercher des financements en lien avec ces actions. Et définir son articulation avec les territoires	1 et 2	A	04. Evolution offre de service	2251	DG	CODIR	Processus d'organisation entre la dir et les territoires rédigé et diffusé
DVT-02	Engager les négociations d'un nouveau CPOM pour l'IDF, notamment l'extension de l'IME Chaptal. Inscrire les 3 programmes prioritaires dans le nouveau CPOM IDF	1 et 2	A	04. Evolution offre de service	2252	DG	DT IDF	Signature CPOM 2023-2027
DVT-03	Continuer la montée en charge puis la stabilisation du CAJ 92	1 et 2	hors PP	04. Evolution offre de service	2252	DT IDF	DDEV	Les 15 places sont pourvues
COOP-01	Participer à l'évolution du plan stratégique coopératif de Novaedia et de la coopération opérationnelle sur les activités communes (production alimentaire, restauration collective et traiteur, logistique...)	1 et 2	hors PP	10. Partenariats et coopérations territoriales	2252	DT IDF	DDEV	Conventions rédigées et signées par activité
DVT-06.3	* Développement des conseillers de parcours (PCPE, CM, C360)	1 et 2	hors PP	04. Evolution offre de service	2251	DT 49		Les conseillers de parcours sont identifiés et en poste
RH-05.2	* Meilleure cohérence des activités du château (LSC, AT, Répit)	1 et 2	hors PP	07. Gestion et organisation des ressources humaines	2252	DT 49		Réorganisation des services en unités fonctionnelles plus cohérentes et lancement de la rédaction du projet de service
COOP-02	Mettre en place une stratégie de mutualisation entre les 3 ESAT d'Ile de France	1 et 2	hors PP	10. Partenariats et coopérations territoriales	2251	DT IDF	CODIR	Services et ressources mutualisées opérationnels
RH-01.3	* Déployer un outil de suivi et de contrôle des temps de travail et de repos afin de se prémunir des risques RH	3	hors PP	05. Prévention et gestion des risques	2252	DRH	DT	Outil(s) déployé(s) dans tous les établissements
RH-04	Structurer l'organisation support RH à travers la création de fonctions RH en territoire en lien avec la DRH. Définir les fiches de poste afférentes	3	C	07. Gestion et organisation des ressources humaines	2251	DRH	DG	Fiches de postes créées et postes pourvus
QUAL-01	Créer une direction nationale qualité et définir son articulation avec les territoires (notamment en définissant des représentants Qualité dans chaque territoire et en les formant, si besoin)	3	B	12. Pilotage qualité	2251	DG	DQUAL/ DT	Processus d'organisation entre la dir et les territoires rédigé et diffusé
QUAL-02.1	Mettre en place une plateforme pour dématérialiser les PACQ des établissements et services et les piloter	3	B	06. Gestion et organisation des ressources matérielles	2251	DQUAL	DT	Plateforme opérationnelle et utilisée
QUAL-08.3.1	* S'assurer de la bonne organisation des CVS dans chaque territoire	4	B	02. Respect des droits de la personne et de la bientraitance	2252	DQUAL	DT	Tous les CVS sont actifs et organisés. Les comptes rendus sont archivés et accessibles aux personnes concernées
QUAL-08.4.1	* Mettre en place un diagnostic par un organisme externe pour évaluer les écarts entre les pratiques des établissements, outils et méthodes utilisés, et les recommandations des bonnes pratiques de la HAS.	3	B	12. Pilotage qualité	2252	DQUAL	DT	Diagnostic rédigé et plan d'actions défini et chiffré
COMM-01	Procéder à un relooking et une mise à jour du site institutionnel. Supprimer le site institutionnel créé par le pôle 49 et intégrer le Pôle dans le site national	5	hors PP	11. Communication	2251	RCOMM	Groupe de travail	Le nouveau site est opérationnel est publié
COMM-02	Mutualiser les différentes pages Facebook en une page nationale déclinée ensuite en événements par territoire. Créer une page LinkedIn.	5	hors PP	11. Communication	2251	RCOMM	DT	Les outils sont créés et régulièrement alimentés
COMM-03	Développer le site intranet pour en faire un outil de communication interne efficace que les professionnels et membres autorisés de LRS consultent régulièrement. Harmoniser l'infrastructure informatique et les applications permettant de développer une communication interne basée sur des outils modernisés. Accompagner les acteurs de LRS dans l'utilisation de ces nouveaux outils	3	C	11. Communication	2252	RCOMM	DT / DRH	50% des salariés consultent au moins une fois par mois le site. Les outils de travail collaboratif sont compris et utilisés

Commentaires sur le déroulement des actions prioritaires 2022

- DVT-01 : Créer une direction nationale du développement de l'offre et des ressources pour soutenir l'évolution de l'offre en territoire

Cette direction a été créée en 2022. Elle apporte son soutien sur les territoires pour identifier, instruire la réponse, et accompagner le déploiement de nouvelles offres, ainsi que pour assurer une veille et répondre à des appels à projet. Sa bonne articulation avec les directions territoriales se met en place, au fur et à mesure des opportunités qui se présentent, pour trouver le bon équilibre entre volonté de développement et capacité d'absorber de nouvelles offres par les territoires chargés de les mettre en œuvre.

En lien avec cette problématique de développement de l'offre, la direction du développement s'est aussi investie dans le développement des ressources financières, domaine qui était jusqu'à présent dans le périmètre de la communication nationale. Ce rattachement à la direction du développement doit permettre de développer des appels à don et le recours au mécénat de manière plus cohérente et appropriée, en lien plus étroit avec les nouveaux besoins identifiés et les projets de développement identifiés.

- DVT-02 : Engager les négociations d'un nouveau CPOM pour l'Ile de France

Un dialogue de gestion s'est mis en place dans le courant de l'année 2022 en vue du renouvellement du CPOM Ile de France dont la période s'achevait à la fin de l'année. Ces échanges ont été l'occasion de préciser nos attentes, nos objectifs déclinés dans le projet associatif et la feuille de route stratégique.

Nous avons obtenu l'accord de l'ARS pour une extension de 2 places de l'IME Chaptal, que nous demandions depuis plusieurs années, pour favoriser un retour pérenne à l'équilibre. Nous avons inscrit les trois programmes prioritaires de manière implicite ou explicite dans les objectifs du CPOM.

Nous avons obtenu la reconduction d'autorisation d'un siège avec reconduction du taux de frais de siège identique à celui du précédent CPOM

- DVT-03 : Continuer la montée en charge puis la stabilisation du CAJ 92

La nouvelle section du CAJ, que nous dénommons « Voltaire », installée dans les locaux du Foyer l'Horizon, poursuit sa montée en charge. L'objectif est d'atteindre les 15 places autorisées dans le courant de l'année 2023.

Nous avons constaté au cours de la montée en charge de cette nouvelle section des difficultés liées au partage des locaux avec les résidents du Foyer. Le projet de rénovation du bâtiment qui accueille l'activité de l'ESAT Atelier du château et du CAJ Travail, est travaillé pour permettre, à terme, un rapatriement de la section Voltaire sur ce bâtiment.

- **COOP-01 : Participer à l'évolution du plan stratégique coopératif de Novaedia et de la coopération opérationnelle sur les activités communes**

L'expression et la rédaction du nouveau projet coopératif de la SCIC Novaedia a pris du retard. Cette participation n'a donc pas été possible en 2022. Des échanges structurés entre l'Association et la SCIC sont programmés sur 2023 pour construire les nouvelles modalités de coopération que nous souhaitons mettre en œuvre sur les prochaines années.

Concernant les relations partenariales au quotidien, un gros effort de formalisation a été réalisé au cours de l'année 2022 pour rendre plus lisible les modalités du partenariat et les engagements réciproques de chaque partie aux activités communes que nous portons.

- **DVT-06.3 : Développement des conseillers de parcours (PCPE, CM, C360)**

L'Association a été sollicitée par les autorités de tarification et par les partenaires du Maine-et-Loire pour participer aux missions visant à développer la coordination de parcours. Plusieurs dispositifs ont été déployés sur le Département. Notre pôle territorial a mobilisé des ressources pour participer aux trois dispositifs : PCPE, Case Manager, Communauté 360. Notre participation à ces différents dispositifs est un moyen précieux pour identifier de manière concrète et permanente les besoins du territoire non couverts ou mal couverts, et pour initialiser des débuts de réponses avec les partenaires qui portent des offres adaptées. C'est donc également un moyen de coopération et de développement territorial très efficient.

- **RH-05.2 : Meilleure cohérence des activités du château (USC, AT, Répit)**

L'Association a répondu courant 2022 à un appel à projet pour mettre en place une offre structurée de Répit sur le territoire angevin. Cet appel à projet s'inscrivait dans la continuité du travail réalisé par nos équipes sur le projet appelé « Loisir handicap » déployé dans une aile du château de Briançon.

Nous avons été retenus, selon les modalités de mise en œuvre que nous souhaitons. Cette dotation pérenne va donc apporter de la visibilité, permettre d'accueillir une file active de 25 jeunes en situation de handicap et sous protection de l'enfance, avec un suivi plus efficace et plus pertinent. Notre expérience passée sera un atout pour associer la culture d'animation qui prévalait jusqu'à lors et la rigueur d'accompagnement émanant de la culture médicosociale.

Nous espérons aussi que l'observation que va mener Formavision sur nos pratiques au sein de tous les établissements et services, et les recommandations qui seront exprimées, seront très bénéfiques aux services installés au château et accueillant un nombre important de jeunes atteints de TSA.

- **COOP 02 : Mettre en place une stratégie de mutualisation entre les 3 ESAT d'Ile de France**

La nouvelle organisation mise en place à partir d'avril 2022, mutualisant la direction de tous nos ESMS d'Ile de France, a été un facteur déterminant pour favoriser les synergies entre les différents établissements implantés sur les 2 départements. Les 3 ESAT ont profité de cette démarche pour mutualiser les moyens, en créant notamment un pôle commercial et production unique, en tirant profit des savoir-faire et domaines d'expertise de chacun pour apporter une force de frappe plus intense en quantité et en qualité, et avoir la capacité de répondre plus largement aux appels d'offres et aux commandes de leurs clients et prospects.

Sur le volet social, la réorganisation des services a permis d'apporter des moyens éducatifs supplémentaires, là où il en manquait, et de partager des outils communs pour faciliter la mise en œuvre de nos obligations réglementaires et améliorer la qualité du service rendu aux usagers.

- **RH-01.3 : Déployer un outil de suivi et de contrôle des temps de travail et de repos afin de se prémunir des risques RH**

Cette action n'a pas abouti à échéance 2022. La DRH a été très active pour diagnostiquer les écarts qui pouvaient exister ici ou là entre les pratiques de terrain et les risques induits. Des mesures correctives ont été apportées, une sensibilisation régulière des personnels encadrants a été réalisée et les fonctions support RH créées en territoire montent progressivement en compétence pour apporter leur expertise aux directions opérationnelles.

La direction des ressources humaines s'efforce aussi de prendre en compte les difficultés de recrutement, le manque de personnel, le turn-over constatés sur le terrain pour accompagner les équipes de direction dans un changement des

pratiques, sans dogmatisme toutefois.

Le déploiement d'un outil de suivi et de contrôle du temps de travail et de repos est toujours d'actualité. La réflexion autour du choix de l'outil et de ses modalités d'application se poursuit, au même rythme que la démarche globale d'évolution des pratiques.

- **RH-04 : Structurer l'organisation support RH à travers la création de fonctions RH en territoire en lien avec la DRH**

Comme mentionné ci-avant, une fonction support RH a été installée dans chaque territoire (2 personnes en Ile de France, 1 personne dans le Maine-et-Loire). Cette fonction n'existait pas avant sa mise en place, courant 2022. On constate donc le besoin d'affiner au fur et à mesure l'articulation et le partage des responsabilités sur les domaines touchant aux RH, entre directions, chefferies de services, supports RH et national.

L'appropriation de ces nouvelles modalités se fera forcément sur un temps long. Il y a toutefois la volonté de tous les acteurs de rechercher les ajustements pertinents pour tirer le meilleur parti de cette nouvelle façon de fonctionner.

- **QUAL-01 : Créer une direction nationale qualité et définir son articulation avec les territoires**

Posée comme l'un des trois programmes prioritaires de l'Association pour les années à venir, la direction nationale de la qualité a été mise en place dès le mois d'avril 2022. L'ambition est d'introduire un pilotage national, qui n'existait pas jusqu'à lors, le pilotage étant de la responsabilité exclusive des directions territoriales.

Les missions principales de cette nouvelle direction et son articulation avec les territoires ont été présentées à travers une communication interne diffusée à l'ensemble des professionnels en septembre 2022. Elles sont rappelées dans le préambule du présent rapport d'activité.

- **QUAL-02.1 : Mettre en place une plateforme pour dématérialiser les PACQ des établissements et services et les piloter**

Le pôle territorial du Maine-et-Loire disposant déjà d'une plateforme dématérialisée pour le pilotage des plans d'actions qualité, l'ensemble des établissements et services de l'Association ont donc adhéré à cette plateforme, mise à disposition par la société AGEVAL, l'un des leaders dans le domaine.

Des formations ont été déployées auprès des futurs utilisateurs de la plateforme. Par ailleurs, un travail d'homogénéisation des nomenclatures et de la structuration des informations à y renseigner a été réalisé pour disposer d'un suivi cohérent et harmonisé, quel que soit l'établissement concerné.

Le plan d'actions stratégiques a aussi été saisi et est piloté et mis à jour à partir de cette même plateforme AGEVAL. Un identifiant générique a été créé, pour permettre à tout professionnel et à tout administrateur bénévole d'accéder en lecture, à l'ensemble des plans d'action qualité, au niveau territorial et au niveau national.

- **QUAL-03.3.1 : S'assurer de la bonne organisation des CVS dans chaque territoire**

La directrice de la qualité a, courant 2022, élaboré, diffusé et collecté les réponses à un questionnaire auprès des directions d'établissement pour évaluer la bonne adéquation de fonctionnement des CVS installés sur les territoires aux attendus réglementaires.

Un retour de cette évaluation a été faite au cours du Conseil d'administration du 18 mars 2023, lors de la présentation de la réforme des CVS dont les modalités renforcées s'appliquent à partir de l'année 2023.

Globalement, les CVS sont conformes à la réglementation. Il n'y a pas de distorsion significative avec les attendus et leurs modalités de constitution et de fonctionnement.

- **QUAL-03.4.1 : Mettre en place un diagnostic par un organisme externe pour évaluer les écarts entre pratiques des établissements, outils et méthodes utilisés et les recommandations préconisées**

L'organisme choisi est Formavision. Le calendrier de mise en place a été légèrement décalé. L'intervention de consultants a bien été réalisée sur l'ensemble des établissements en Ile de France avant la fin 2022. Les interventions dans le Maine-et-Loire sont prévues sur le 1er semestre 2023.

Nous disposerons donc d'un diagnostic et de préconisations de Formavision couvrant l'ensemble de nos établissements et services à l'été 2023. Cette vision externe sera ensuite complétée par une démarche d'autodiagnostic réalisée par les directions des établissements et services entre septembre 2023 et juin 2024.

Cette analyse croisée permettra ensuite à la direction nationale de piloter la mise en place des préconisations les plus prioritaires, d'enrichir les plans d'amélioration de la qualité en conséquence, et de préparer le plan d'actions stratégiques relatives à la qualité des pratiques à inscrire dans la future feuille de route stratégique à horizon 2025.

COMM-01 : Procéder à un relooking et une mise à jour du site institutionnel. Supprimer le site institutionnel créé par le pôle 49 et intégrer le Pôle dans le site national

Un relooking significatif du site institutionnel de l'Association a été réalisé en mars 2022. Cela a permis de faire une mise à jour complète de la présentation des établissements et services.

Le site institutionnel créé par l'ancienne direction territoriale du Maine-et-Loire, qui rendait équivoque sa relation avec l'Association a été supprimé. Il n'y a désormais qu'un seul site institutionnel couvrant tous les établissements, services et dispositifs de l'Association.

- COMM-02: Mutualiser les différentes pages Facebook en une page nationale déclinée ensuite en événements par territoire. Créer une page LinkedIn.

Pour permettre une meilleure lisibilité de l'Association sur le plan national, et de sa déclinaison en territoire, l'organisation de ses pages sur les réseaux sociaux a été actualisée. L'accès se fait à partir d'une page relatant les événements et activités sur le plan national, qui renvoie ensuite sur les pages correspondant aux informations territoriales.

- COMM-03: Développer le site intranet pour en faire un outil de communication interne et continuer à mettre en place les outils collaboratifs.

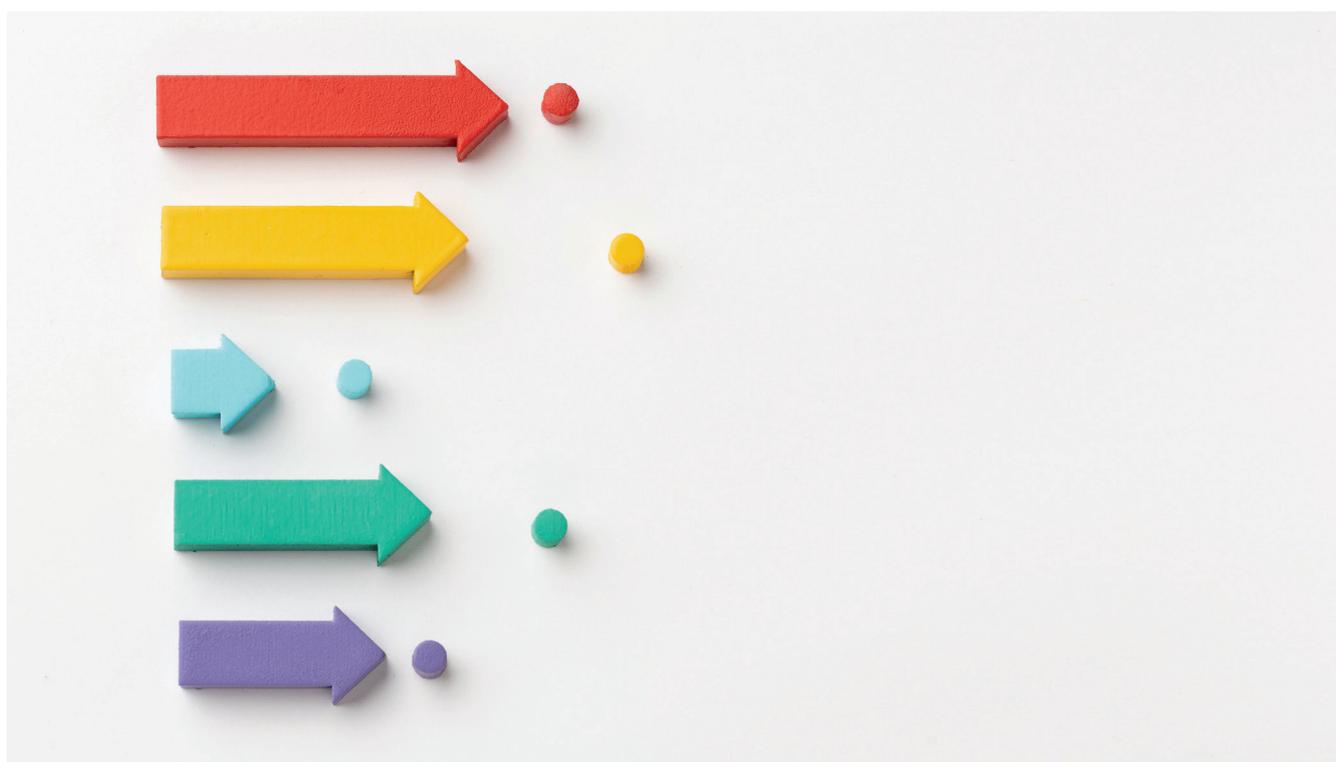
Une politique harmonisée de l'infrastructure du système d'information a été élaborée depuis 2019 et se met en place progressivement dans l'ensemble des territoires. Elle vise à proposer des outils collaboratifs en s'appuyant notamment sur l'offre MS365 de Microsoft. C'est à partir de cette suite applicative qu'ont été développés un site intranet, des canaux de communication pour le partage collaboratif de fichiers, une messagerie unifiée.

Afin de réduire le risque lié aux cyberattaques, et pour être conforme au RGPD (protection des données sensibles), des équipements de protection de nos réseaux locaux ont été installés, et le choix a été fait d'organiser l'ensemble de l'accès aux applications en mode Web (cloud), pour profiter des systèmes de sécurité des hébergeurs. Par ailleurs, un serveur national de sauvegarde a été installé, pour assurer la restauration de nos données, en cas de perte avérée.

L'accompagnement des équipes à la transition numérique reste toutefois une gageure, par manque de temps pour mobiliser les équipes sur ce sujet d'une part, par l'hétérogénéité des compétences des professionnels face à l'outil informatique, d'autre part.

L'année 2023 verra se déployer progressivement au sein de l'Association le dossier informatisé de l'utilisateur, qui doit remplacer à terme tous les documents papier et regrouper, au sein d'une même application, toutes les données utiles à l'accompagnement des usagers que nous accueillons.

La démarche d'accompagnement des professionnels et des usagers à ces nouveaux outils est donc inéluctable, et notre ambition est de prévenir cette mutation plutôt que de la subir.



Direction des Ressources Humaines

L'année 2022 marque un tournant avec la réorganisation des services, et en particulier la création d'une fonction RH de proximité, permettant notamment de :

- Soulager et conseiller les directions ;
 - Disposer d'un interlocuteur identifié et de proximité ;
 - Apporter des réponses aux problématiques d'attractivité et de fidélisation ;
- professionnaliser la fonction RH et renforcer le contrôle des risques.

Cette réorganisation a été l'occasion également d'ajuster les ressources aux besoins, et de promouvoir des professionnels en renforçant la politique de mobilité interne au sein de l'Association.

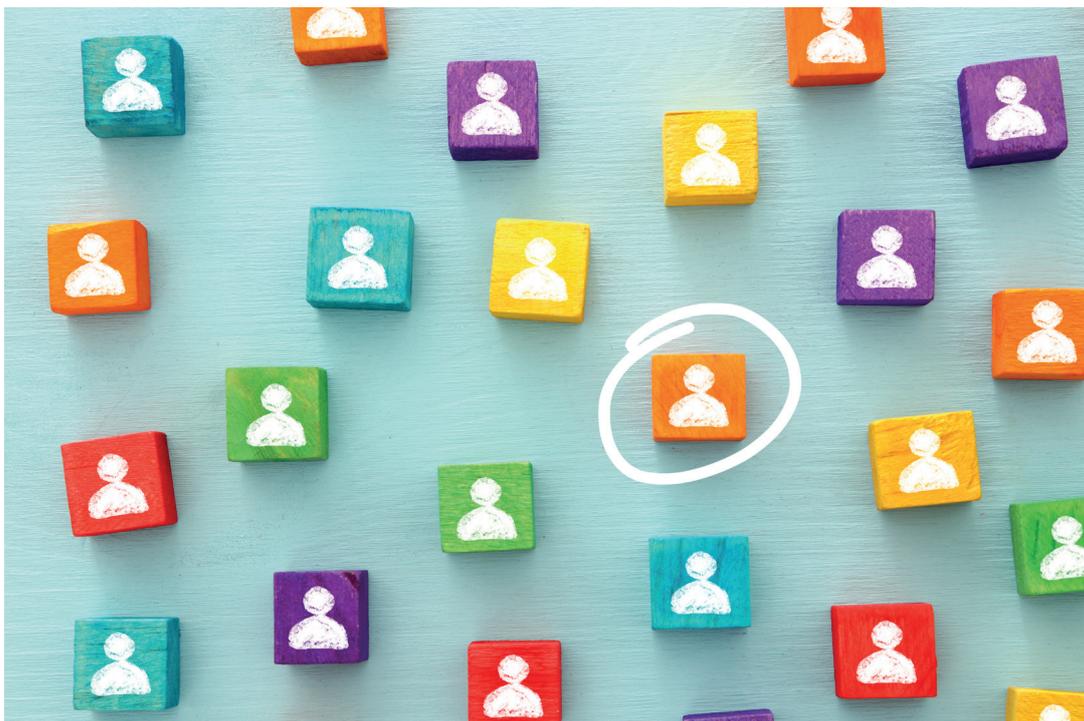
Après une année 2021 marquée par la redynamisation du dialogue social, notamment au travers la signature de quatre accords collectifs, l'année 2022 a été l'occasion de réaliser un travail de fond sur le sujet de la durée et de l'aménagement du temps de travail.

En outre, les mandats des membres des comités sociaux et économiques arrivant à échéance en 2022, des élections ont été organisées afin de renouveler ces instances.

Cette année a également été marquée par la mise en œuvre des indemnités prévues par les accords dits « Ségur » et « Laforcade », de l'indemnité « inflation », et de la prime de partage de la valeur.

L'année 2022 est charnière en matière de formation professionnelle, puisque l'Association a unifié sa politique de formation, par des orientations nationales et le développement d'actions de formation nationales. Par ailleurs, l'Association a initié des actions d'accompagnement managérial à l'égard des équipes d'encadrement.

Enfin, en matière de prévention des risques professionnelles, l'Association s'est engagée dans le déploiement national – en interne – de la démarche PRAP-2S, et dans l'harmonisation des documents uniques d'évaluation des risques professionnels.



Direction des Affaires comptables et financières

En 2022, une nouvelle Direction des Affaires Comptables et Financières s'est développée, souhaitant s'engager dans une dynamique de progression continue. Cette réorganisation s'inscrit dans une volonté d'améliorer son efficacité et sa contribution à la mission de l'Association avec à sa tête, la nomination d'une Directrice des Affaires Comptables et financières.

En matière de gestion des risques et de suivi budgétaire, il a été mis en place des mécanismes plus rigoureux pour veiller et gérer les risques financiers. Grâce à ces mesures, il est possible de mieux protéger les ressources de l'Association et de garantir leur utilisation efficace et responsable sur tous les territoires.

Cette Direction poursuit le développement de ses relations avec ses partenaires financiers (banque, Commissaires aux comptes...) et les autorités de tarification (Conseils départementaux et Agences Régionales de Santé). Par une communication plus fluide et plus de confiance et de coopération, la Direction des Affaires Comptable et financière a servi avec pertinence les objectifs de La Résidence Sociale.

Objectifs 2023

Parallèlement à cela, et dans un souci d'harmonisation, la Direction des Affaires comptables et financières souhaite mettre en place des procédures d'utilisation des outils numériques comptables, budgétaires et payes. Cette transition permettra ainsi d'accélérer le traitement des données et d'améliorer la transparence, tout en réduisant significativement le risque d'erreurs.

Pour accompagner cette évolution, sera mis en place un programme de formation continue pour les collaborateurs concernés. Ce programme garantit que chaque membre de l'équipe est à jour avec les dernières avancées en matière de gestion financière et de comptabilité, renforçant ainsi l'expertise et le professionnalisme de chacun.

Conclusion

En somme, cette année a été celle d'une restructuration pour la Direction des Affaires Comptables et Financières. Forte de ces avancées, l'équipe est plus que jamais prête à soutenir la mission de l'Association et à contribuer à l'amélioration de ses objectifs.



Service Communication

En 2022, le service Communication s'est vivement impliqué à concentrer ses efforts dans la mise en place de ses projets, revigorant l'activité de l'Association et son influence dans le secteur médico-social.

Coup d'envoi de l'année avec les vœux du Président - un événement institutionnel majeur marqué par la création d'une carte d'invitation unique qui a favorisé la convivialité et le partage entre les membres.

Le service communication a permis de propulser la présence numérique de l'Association vers de nouveaux sommets avec le lancement d'un site web repensé, faisant office de phare pour les personnes accompagnées, leurs familles, nos généreux donateurs et partenaires, éclairant clairement l'étendue des offres et services.

En parallèle, un site intranet innovant s'est développé, renforçant la communication interne, stimulant le partage d'informations et l'esprit d'équipe, tout en offrant un accès simplifié à des ressources cruciales. Plus qu'un outil, c'est une véritable passerelle vers un sentiment d'appartenance plus profond à l'Association.

Pour accompagner « ce pas de géant » dans le numérique, le service communication a organisé des rencontres de formation et de sensibilisation aux outils numériques dans tous les établissements et services, garantissant que l'ensemble des collaborateurs maîtrise parfaitement le paysage numérique actuel.

Dans le décor verdoyant de La Ferme des Possibles, l'Assemblée générale a agi comme un amplificateur, intensifiant l'engagement de tous envers la mission de La Résidence Sociale.

Ce sentiment a été magnifiquement répercuté lors de l'organisation du séminaire interne, en juillet 2022, ancrant profondément les valeurs associatives dans chaque action entreprise. Cet événement interne a été une explosion de convivialité et de partage, rendue possible par la participation de tous les collaborateurs.

L'engagement à renforcer l'esprit citoyen et la solidarité a été souligné par l'obtention d'un nouvel agrément au Service Civique, accompagné de la création de 5 missions passionnantes.

L'Association a fait ses adieux à Daniel FINA, Directeur des établissements de Rueil-Malmaison, après de longues années passées à La Résidence Sociale. L'organisation de cet événement a permis d'échanger et de partager un moment de convivialité, aux côtés des personnes accompagnées et leur famille.

La mission du service communication a été boostée par une formation FALC, rendant les contenus plus accessibles et mettant en valeur la volonté d'adopter une approche plus inclusive.

L'engagement a été fortifié envers la santé des personnels avec la mise en place de la formation PRAP, communiquée avec énergie via une campagne de sensibilisation dédiée et des mailings.

Des efforts en faveur de l'environnement ont été réalisés avec le développement d'un projet de tri sélectif et de jardin paysager au siège, en partenariat avec l'ESAT Marville. Le service communication a rédigé une demande de subvention à la Ville de Levallois-Perret pour soutenir ce projet, soulignant l'engagement de l'Association pour la durabilité.

Avec un design attrayant, le rapport d'activité 2021 a été transformé en un outil d'accès facile pour les parties prenantes.

Et, pour clore cette année, une campagne de dons fructueuse a été menée avec une utilisation stratégique de courriers et mailings, pendant que les réseaux sociaux de l'Association, en particulier Facebook et LinkedIn, sont devenus des lieux vibrants d'interaction et d'engagement.

Chacune de ces actions de communication a contribué à l'attractivité de La Résidence Sociale, témoignant de l'engagement indéfectible à offrir des services de qualité aux personnes accompagnées et à leur famille.

Direction du développement de l'offre et des ressources

L'année 2022 a été marquée par la réorganisation générale des services, par la création de deux Directions Territoriales Ile de France et Pays de la Loire, d'une Direction des Affaires comptables et Financières, d'une Direction de la Qualité et du Direction du Développement de l'Offre et des Ressources.

En effet l'un des programmes prioritaires engagés par l'Association est de « développer une offre de logements inclusifs sur les territoires où nous sommes implantés ». C'est ainsi que la création d'une Direction nationale du Développement de l'Offre et des Ressources a pour objectif principal de :

- Faciliter le développement de l'offre sur les territoires
- Participer à la réalisation des projets territoriaux et/ou nationaux
- Co-Construire avec toutes les parties prenantes
- Développer tout dispositif inclusif pour favoriser l'épanouissement et le pouvoir d'agir des personnes accompagnées
- Contribuer au développement de la visibilité associative
- Renforcer l'indépendance financière de La Résidence Sociale

DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE

Développer l'autonomie et le pouvoir d'agir par l'inclusion « vers et dans » l'emploi et le logement pour les Personnes accompagnées est un des axes prioritaires de l'Association.

Si l'emploi favorise le développement à l'autonomie et à la vie sociale, le vivre chez soi contribue à l'épanouissement de la Personne Accompagnée (PA) à vivre chez elle parmi d'autres.

a. Le projet d'habitat inclusif sur le Département des Hauts-de-Seine

C'est ainsi qu'en mars 2022- dans la continuité du projet d'habitat partagé développé dans le pays de la Loire, La Résidence Sociale se positionne sur l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) du département des Hauts-de-Seine portant sur « l'Habitat inclusif » dont voici les principales étapes :

- Juin 2022 Présentation du projet devant la commission départementale des Hauts de Seine : Le Projet intergénérationnel « Habitat inclusif de 10 places sur la ville de Bois Colombes » Projet conduit en partenariat avec la ville de Bois Colombes, le Bailleur social Hauts-de-Seine Habitat et La Résidence Sociale
- Septembre 2022 La Résidence Sociale reçoit un avis favorable à l'Aide à la Vie sociale et Partagée (AVP) pour 10 personnes aux revenus modestes.
- Décembre 2025 : livraison de 7 logements, d'un local de 25 m2 pour la vie sociale et partagée ainsi que la mise à disposition d'un Espace Jardin à partager avec les autres locataires de la Résidence.

La Direction du Développement de l'Offre poursuit son action sur le territoire des Pays de la Loire

b. Le projet dispositif répit

C'est ainsi que La Résidence Sociale se positionne dès le mois de mai 2022 pour participer à la réponse à l'Appel A Candidature Conjoint (ACC) de l'ARS des pays de la Loire. En effet le lot intitulé « Offre d'accueil et d'accompagnement des jeunes confiés à l'ASE en situation de handicap – Accueil Répit et Accueil Permanent de semaine » correspond aux modalités d'accueil initiées depuis l'été 2020 dans le cadre du service Loisirs-Handicap.

Dès novembre 2022 nous recevons un avis favorable de la commission de sélection, le dispositif d'Accueil Répit permettant l'accompagnement de 6 jeunes de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) en situation de handicap, les Week end, jours fériés et vacances solaires.

c. Le projet Attribution complémentaire SAAD

En octobre 2022, l'Association se positionne sur l'appel à candidature portant sur « l'attribution d'une dotation complémentaire aux services d'Aide à Domicile (SAAD) pour le financement d'action améliorant la qualité du service rendu service à l'utilisateur »

En décembre 2022, la commission départementale des pays de la Loire émet un avis favorable pour ce projet : une dotation complémentaire est allouée à l'activité du SAAD

d. Les perspectives 2023

- Attente de l'autorisation administrative du dispositif Séjour-Répit de 6 places
- Etude et perspective sur le développement d'un SAAD spécialisé pour l'accompagnement d'adultes porteurs de TSA tant sur le territoire d'Ile-de France que sur le Maine et Loire (SAMAH/SAAD déjà existant à Angers). Cette étude Risques/ Bénéfices est confiée à l'URIOPSS IDF dès mars 2023
- Etude d'un projet intergénérationnel de 10 places d'Habitat Inclusif, bâti ancien sur le département de Seine-Saint- Denis en partenariat avec le bailleur social Plaine commune Habitat et la ville de St Denis. Visite du quartier en juin 2023
- Etude d'un projet de Résidence Autonomie hors les murs de 40 places sur la commune de Rueil Malmaison et ses environs Projet qui serait articulé à un SAAD (projet cité ci-dessus) et à un Dispositif Renforcé d'Accompagnement (DRAD) projet en cours d'expérimentation sur le département des Yvelines

La première étape de ce projet serait la mise à disposition d'un T3 sur Rueil Malmaison pour accompagner les résidents du Foyer d'hébergement l'Horizon et les travailleurs de l'ESAT du Château à la vie autonome.

- Constitution du dossier de demande d'agrément de gestion d'intermédiation locative

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES

Cette mission est articulée au plan stratégique de Communication de La Résidence Sociale : plus l'Association est visible et identifiable de par son image, ses valeurs et son projet associatif plus il est aisé de déployer une stratégie du développement des Ressources.

La Résidence Sociale s'est fixée comme principal objectif de concentrer tous ses efforts sur la recherche de fonds publics et/ou privés pour le projet de restauration du Château de Briançon et de ses dépendances.

C'est ainsi qu'en novembre 2022 un 1er contact avec la délégation des Pays de la Loire de la Fondation du Patrimoine a été réalisé : une première expertise par les représentants de la Fondation du Patrimoine s'est déroulée.

La restauration du Château et de ses dépendances requière des fonds de plusieurs millions d'euros !

Toutefois l'envoi du dossier pour la collecte de fonds auprès de La Fondation du Patrimoine est suspendu car le délai de traitement était trop court. Nous avons dans un premier temps à recueillir le diagnostic d'un architecte du Patrimoine avec un programme détaillé des différentes phases de réhabilitation des bâtiments

Néanmoins d'autres pistes sont investiguées pour la recherche de fonds dédiés à la restauration du Château et de ses dépendances.

Les perspectives 2023

- Projet d'arrondi sur salaires avec un grand groupe mutualiste via le CSE du Groupe
- Projet d'arrondi sur salaires avec un grand groupe de cosmétiques à renommée internationale
- Poursuivre la constitution du dossier de La Fondation du Patrimoine : le devis et son cahier des charges de l'architecte du patrimoine sont indispensables pour la mise en relation avec la Fondation Stéphane Bern
- Expertise/diagnostic / estimation globale des travaux à réaliser
- Préparer ou adapter les outils nécessaires : charte déontologique, dossier de présentation du Projet / Dossier de présentation de l'activité du Château tant commerciale que médico-sociale + dossier historique, grille de remerciements et de convention de mécénat.
- Travailler en collaboration étroite avec le service communication pour développer la visibilité de La Résidence Sociale et identifier les mécènes potentiels (sur la base de valeurs communes, étude des différents secteurs d'activité, politique de mécénat de l'entreprise ciblée et de ses chiffres -taille de l'entreprise, chiffres d'affaires

Enfin pour contribuer à la visibilité et développer le réseau de La Résidence Sociale, la Direction du Développement de l'Offre et des Ressources a participé à/au :

- 34ème Congrès de l'Uriopss à Rennes
- Journée de rentrée sociale 2022 Uriopss IDF
- Depuis septembre participation au collectif Handicap Uriopss IDF
- Depuis septembre participation au collectif Qualité Uriopss IDF
- Depuis septembre participation au collectif handicap Grand Age Uriopss IDF

Direction de la qualité

a. 2022, l'année d'une restructuration générale

L'année 2022 a été marquée par la réorganisation générale de La Résidence Sociale qui s'est traduite par la création des deux Directions Territoriales Ile de France et Pays de Loire, d'une Direction des Affaires comptables et Financières, d'une Direction du Développement de l'Offre et des Ressources et d'une Direction de la Qualité.

La mise en place d'une direction nationale de la qualité est l'un des trois programmes prioritaires engagés par l'Association.

Sa mission est de :

- Piloter la démarche d'amélioration de la qualité et de la gestion des risques au niveau national en articulation avec les Directeurs territoriaux et la Direction des Ressources Humaines.
- Assurer la veille réglementaire et la mise en conformité des ESSMS de La Résidence Sociale
- Coordonner les actions d'autoévaluation et d'évaluation
- Depuis septembre participation au collectif Handicap Uriopss IDF
- Depuis septembre participation au collectif Qualité Uriopss IDF
- Depuis septembre participation au collectif handicap Grand Age Uriopss IDF

b. Évaluation des besoins pour développer une stratégie globale d'amélioration de la qualité

L'un des principaux objectifs sur l'année 2022 a été pour la Direction Qualité d'évaluer les besoins nécessaires pour développer une stratégie globale d'amélioration de la démarche qualité de l'offre de soins et des services selon les critères et recommandations de l'HAS. C'est ainsi que l'organisme Formavision a été mandaté dès d'octobre 2022 pour auditer les pratiques des professionnels de l'ensemble des ESSMS du territoire d'Ile-de-France pour délivrer un diagnostic sur la qualité de l'accompagnement des PA porteur de TSA et des PAH.

En parallèle à la conduite de cet audit, des actions prioritaires ont été menées pour impulser le pilotage de la démarche d'amélioration de la qualité sur les territoires :

- Proposer une formation sur les nouvelles modalités de l'évaluation et l'utilisation du logiciel Ageval.
- Conduire une réflexion sur la démarche d'auto-évaluation des ESSMS

En effet l'HAS déploie un nouveau dispositif d'évaluation des établissements et service des secteurs social et médico-social et nous invite de fait à développer une stratégie nationale d'accompagnement à l'évaluation. L'une des premières étapes de la démarche d'amélioration de la qualité est l'auto-évaluation.

c. Un nouveau contexte législatif

Dès mars 2022, La Haute Autorité de santé (HAS) déploie par décret le nouveau dispositif d'évaluation par l'édition du Manuel d'évaluation de la qualité des ESSMS et de son référentiel, et par la mise à disposition de la plateforme Synae. C'est une véritable avancée démocratique sur l'expertise de la qualité des services proposés aux personnes vulnérables. Le rythme des évaluations est porté à 5 ans contre 7 antérieurement. L'auto-évaluation n'est plus obligatoire mais vivement recommandée pour engager une démarche d'amélioration de la qualité. Elle remplace l'évaluation interne. Le dispositif de l'évaluation des ESSMS revêt une nouvelle forme : à partir d'un référentiel commun, 3 méthodes d'évaluation permettent d'apprécier à partir de 9 thématiques, 42 objectifs et 157 critères dont 18 impératifs selon un système de notation, la qualité de l'offre de service mais surtout de positionner la personne accompagnée « actrice » de son parcours.

Les organismes évaluateurs tiers indépendants, habilités par le COFRAH utilisent la plateforme Synae mise à disposition par l'HAS. Les résultats des évaluations seront consultable par tous.

En 2021, La Résidence Sociale avait le fait le choix d'équiper tous les ESSMS du logiciel qualité Ageval ce qui nous permet d'organiser la démarche d'amélioration de la qualité avec plus d'aisance.

En effet en juillet 2023 cette nouvelle évaluation sera déployée selon les principes de l'HAS pour tous les ESSMS des secteurs médico-social et social. L'auto-évaluation démarche volontaire d'amélioration continue de la qualité favorise l'engagement des professionnels à promouvoir une démarche porteuse de sens via le déploiement de plans d'action d'amélioration de la démarche qualité. L'outil Ageval est également facilitateur tant pour le recueil et le traitement des événements indésirables que la création d'enquête de satisfaction, leur traitement et analyse.

Dans cette perspective en novembre 2022 est organisé une formation de 2 jours pour les membres du COMEX sur chaque territoire avec pour objectif d'appréhender l'exploitation de ce logiciel mais également le bon déroulement de la démarche d'auto-évaluation.

Cette démarche d'évaluation de la qualité n'écarte pas les contrôles de l'ARS. En effet une inspection sur la MAS des pays de Loire a été diligenté par des inspecteurs en septembre 2022. Cela a permis aux professionnels d'apporter les axes de progrès attendus par les autorités de contrôle et de s'engager plus intensément dans la démarche d'amélioration de la qualité.

d. Le renouvellement de la labellisation IDEAS

Dans cadre du renouvellement de la Labellisation IDEAS, la Direction de la qualité a investigué avec l'appui des directions adjointes des établissements et services, les parties prenantes des ESSMS de l'Association. C'est ainsi qu'une étude et analyse viendra abonder le dossier de renouvellement de labellisation IDEAS.

Cette démarche en vue du renouvellement de la Labellisation IDEAS nous contraint de fait à poursuivre une démarche d'amélioration de la qualité pour les personnes que l'on accompagne ou tout du moins à se positionner pour être le plus performant possible dans le sens noble du terme.

e. Le fonctionnement des CVS

A cette même période une enquête a été conduite pour évaluer le fonctionnement des CVS et modalités d'expression des personnes accompagnées auprès des ESSMS : point d'étape à l'application de la nouvelle réglementation portant sur l'évolution des Conseils de la Vie Sociale.

Cette enquête confirme que l'expression des personnes accompagnées est valorisée néanmoins des axes de progrès sont à réaliser en vue de l'application dès le 1er janvier 2023 du décret n°2022-688 du 25 avril 2022 renforçant les droits des personnes accompagnées.

- Une nouvelle organisation pour favoriser la mise en place d'un CVS sur la MAS du territoire du Maine et Loire
- Le développement de questionnaires de satisfaction pour tous les services qui n'ont pas l'obligation de constituer un CVS.

f. Les perspectives pour l'année 2023

En mai 2023, l'audit des pratiques conduit par Formavision est étendu au territoire des Pays de la Loire. L'étude de ce second diagnostic permettra de définir les besoins pour accompagner la transformation des pratiques.

Le diagnostic de cet audit viendra éclairer la stratégie associative portant sur la démarche d'amélioration de la qualité à partir des auto-évaluations conduites par les ESSMS sur les 9 thématiques du référentiel de l'HAS :

- La bientraitance et l'éthique
- Droits de la personne accompagnée
- Expression et participation de la personne accompagnée
- Co-construction et personnalisation du projet d'accompagnement
- Accompagnement à l'autonomie
- Accompagnement à la santé
- Continuité et fluidité des parcours
- Politique des ressources humaines
- Démarche qualité et gestion des risques

En juin 2023 la présentation du dossier de renouvellement de labellisation IDEAS dont le dossier des parties prenantes est mis à l'honneur.

La conduite de la démarche d'auto-évaluation se déroulera dès septembre 2023, les 9 thématiques / 9 réunions avec la mise en place de plans d'action.

Des réflexions en cours ...

- La production d'une trame nationale d'un rapport d'activités par tous les ESSMS
- La réalisation et ou réactualisation des Plans bleu et des plans de continuité de l'activité (PCA)
- La réactualisation ou l'écriture des projets d'établissement et services
- La Réalisation ou réactualisation des plans bleu et Plan de gestion de crise et de Continuité de l'Activité (PCA)
- La « Fluidité des parcours » et stratégie Nationale
- Le déploiement de la bientraitance sur les ESSMS à partir de l'élaboration de la Charte de bientraitance

Se former, participer à des collectifs pour mieux accompagner ...

Cette nouvelle mission a nécessité l'acquisition de nouvelles compétences. Pour cela, la Directrice de la qualité a renouvelé sa certification de « Responsable qualité-évaluation du secteur social et médicosocial », afin d'accompagner les équipes de direction à améliorer leur performance stratégique.

Elle a également obtenu la certification « d'ingénieur en performance dans le secteur social et médicosocial ». De plus, elle s'est engagée dans une formation pour devenir un intervenant évaluateur des ESSMS, afin de mieux appréhender les nouvelles modalités de l'évaluation et guider les ESSMS dans ce processus.

Enfin, depuis septembre, afin d'assurer la veille réglementaire et de mener une réflexion pro-active, elle participe à des collectifs organisés par Uriopss IDF, tels que les collectifs Qualité, les PAH et Handicap.



BILAN FINANCIER

Il appartient au Trésorier de l'Association de vous communiquer les informations chiffrées ainsi que les commentaires appropriés sur :

- Les Etats Financiers de l'Association, et dans le détail
- Les comptes de fonctionnement de l'année 2022 des établissements en gestion contrôlée,
- Les comptes de fonctionnement de l'année 2022 pour la gestion propre,
- Les principaux postes du bilan consolidé de l'Association,
- Les éléments structurels du bilan traduisant la solidité financière de l'Association

SYNTHÈSE DE L'ANNÉE

Certains faits sont venus augmenter le périmètre de ressources sur l'exercice 2022 :

- Départ du Directeur des établissements de Rueil-Malmaison
- Regroupement des établissements du 92 & 93 – en une Direction territoriale Ile De France, impliquant la mise en place d'une nouvelle organisation
- Expérimentation Sérafin-PH 2022 sur l'IME Chaptal
- La fiscalisation de l'activité Hôtellerie
- Départ du Directeur Territorial du Maine et Loire et redéploiement des cadres avec la mise en place d'une nouvelle organisation
- Création d'une direction de la qualité et d'une direction du développement au niveau national

La crise en Ukraine

L'exercice 2022 a été marqué par la guerre sur le territoire Ukrainien.

Face à cet événement certains établissements ont fortement été impactés par l'envolée des prix du pétrole, du gaz, de l'électricité et de l'alimentation. L'association a néanmoins été amenée, à devoir faire face aux conséquences de ce conflit.

Comme il a été recommandé par l'Autorité des Normes Comptables dans sa note du 18 mai 2020, l'association a retenu une approche ciblée pour en exprimer les principaux impacts sur ses comptes, sur la performance de l'exercice et sur sa situation financière.

A titre d'information spécifique et pertinente sur les conséquences de cet événement pour notre entité sur l'exercice arrêté au 31 décembre 2022, il est précisé que ce conflit n'a pas eu d'impact significatif sur le patrimoine et la situation financière de notre association

L'association dispose à fin 2022 d'une bonne situation financière, grâce à la bonne gestion de l'ensemble des établissements sous gestion contrôlée et sous gestion propre.

LES ÉTATS FINANCIERS DE L'ASSOCIATION

Le total des produits de l'année 2022 s'élève à 27 091 026 euros et le total des charges à 24 320 568 euros.

Le résultat comptable de l'année 2022 pour l'Association est un excédent de 1 095 609 euros. Compte tenu de la reprise des résultats 2020 à hauteur de 349 906 euros, il en ressort un résultat administratif excédentaire de 1 445 515 euros.

Le résultat comptable s'est constitué de la manière suivante :

-	Résultat d'exploitation :	+	751 875 euros
-	Résultat financier :	-	27 242 euros
-	Résultat exceptionnel :	+	395 730 euros
-	L'impôt sur les sociétés	-	24 754 euros

Le retraitement de mise en Harmonie PCG s'élève à 786 168 euros

Le total du bilan au 31 décembre 2022 s'élève à 24 145 741 euros contre 23 070 143 euros au 31 décembre 2021.

	ACTIF			PASSIF	
	31/12/2022	31/12/2021		31/12/2022	31/12/2021
Actif immobilisé net	10 695 247	10 747 039	Fonds propres	7 672 040	7 672 040
Stock en cours	11 701	7 472	Résultat	1 095 609	857 238
Avances	15 879	229 088	Réserves	5 891 094	5 841 321
Créances	2 625 988	2 012 660	Report à nouveau	970 839	794 153
Placements	762	762	Autres fonds propres	1 148 108	1 256 180
Disponibilités	10 655 767	9 968 873	Provisions	180 000	158 934
Charges constatées d'avance	140 397	104 248	Fonds dédiés	1 230 065	1 341 257
			Emprunts	1 972 750	1 582 295
			Dettes	3 985 236	3 566 724
	24 145 741	23 070 143		24 145 741	23 070 143

Bilan financier

Le Fonds de Roulement Net Global de l'Association (normes administratives) est positif à hauteur de 8 685 512 euros en amélioration de 257 598 euros par rapport à 2021. Il est constitué en partie par un Fonds de Roulement d'Investissement positif de 3 744 476 euros, représentant l'excédent des ressources stables sur les emplois stables et par un Fonds de Roulement d'Exploitation, pour un montant de 4 941 036 euros, qui représente la part des ressources stables non susceptibles d'être affectées à des investissements, et constituées essentiellement par des réserves, des subventions, des provisions et les résultats affectés ou en attente d'affectation.

Aucun nouvel emprunt n'a été contracté au titre de l'année écoulée.

L'Association dégage un excédent de financement d'exploitation de 1 160 102 euros contre 1 200 696 euros en 2021. Ce qui signifie qu'à la date de clôture des comptes, le montant des dettes d'exploitation non encore payées est plus important que le montant des créances à recevoir.

La trésorerie globale est positive, en hausse par rapport à 2021. Elle est de 9 845 614 euros, ce qui représente une disponibilité satisfaisante d'environ 138 jours de charges. S'agissant de données agrégées, cette situation de trésorerie n'est toutefois pas linéaire d'un établissement à l'autre et ne traduit pas nécessairement une situation aussi favorable pour chaque établissement géré.

LES COMPTES DE FONCTIONNEMENT DES ÉTABLISSEMENTS EN GESTION CONTRÔLÉE

Le total des produits pour les établissements sous gestion contrôlée s'élève à 17 604 375 euros et le total des charges à 17 182 744 euros. Il ressort un résultat comptable excédentaire cumulé pour l'année 2022 à hauteur de 421 631 euros.

Le résultat administratif 2022, après reprise des résultats 2020 pour un montant de 349 609 euros et avant retraitement PCG de 633 331 euros s'élève à 138 206 euros. Il est constitué de la manière suivante :

	2022	2021	Variation
SIEGE	-29 761	660	-30 421
EMP	123 835	9 383	114 453
IME CHAPTAL	3 148	1 163	1 985
EMPRO	23 683	-14 676	38 359
ESAT PLEYEL	3 055	14 631	-11 576
ESAT MARVILLE	3 679	106	3 573
IME BAUNE	-1 776	81 736	-83 513
ESAT ATELIER DU CHÂTEAU	-36 551	3 703	-40 254
FOYER L'HORIZON	1 370	-24 080	25 450
C.A.J L'HORIZON	53 587	157 499	-103 912
SESSAD	15 761	6 888	8 873
SAMSAH	-36 816	6 049	-42 865
MAS	14 993	23 083	-8 091
Résultats Comptable	138 206	266 144	-127 938
Retraitement PCG	633 331	439 855	193 476
Resultats après retraitement	771 537	705 999	65 538

LES COMPTES DE FONCTIONNEMENT EN GESTION PROPRE

Le total des produits s'élève à 10 304 421 euros et le total des charges à 9 630 443 euros. Il ressort un résultat comptable excédentaire à hauteur de 673 978 euros.

L'Association a perçu des cotisations « adhérents » et des dons pour un montant de 36 318 euros.

Les produits financiers s'élèvent à hauteur de 11 742 euros et concernent les intérêts perçus sur les placements bancaires.

Le résultat avant retraitement PCG de 152 837 euros est ventilé de la manière suivante :

	2022	2021	Variation
ASSOCIATION	-1 284	60 237	-61 521
ESAT PLEYEL	418 774	126 331	292 443
ESAT MARVILLE	143 333	104 577	38 757
ESAT ATELIER DU CHÂTEAU	98 759	-72 891	171 650
RAJ les Jonquilles	-65 118	17 509	-82 627
SAAD	10 019	20 508	-10 490
HOTELLERIE	-97 701	-68 235	-29 466
ACTIVITES SOCIO CULTURELLES	14 358	84 431	-70 073
Résultat Comptable	521 141	272 467	248 673
Retraitement PCG	152 837	159 465	-6 628
Resultat après retraitement	673 978	431 932	242 045

Le total des produits s'élève à 10 304 421 euros et le total des charges à 9 630 443 euros. Il ressort un résultat comptable excédentaire à hauteur de 673 978 euros.

L'Association a perçu des cotisations « adhérents » et des dons pour un montant de 36 318 euros.

Les produits financiers s'élèvent à hauteur de 11 742 euros et concernent les intérêts perçus sur les placements bancaires.

Le résultat avant retraitement PCG de 152 837 euros est ventilé de la manière suivante :

Conclusion

L'Association continue les engagements en lien avec sa stratégie à moyen terme ; elle poursuit son développement par la transformation et l'évolution de son offre en tenant compte des besoins des territoires notamment par :

- Le développement offre hébergement (habitat inclusif)
- Trouver une solution de suites pour les jeunes majeurs
- Mettre en place des dispositifs tremplin pour éviter les ruptures de parcours
- Transformer places DI en TSA
- Développer des filières inclusives d'insertion professionnelles par des dispositifs innovants (FDP) et partenariats avec des entreprises & développer un cursus de formation métier



La Résidence Sociale
En chemin vers l'autonomie

LA RÉSIDENCE SOCIALE

Siège social
3, Avenue de l'Europe
92300 Levallois-Perret

01 47 58 63 50
contact@laresidencesociale.org
www.laresidencesociale.org

