



## RAPPORT D'ACTIVITE GLOBAL ANNEE 2022

L'année 2022 a été riche, elle a eu son lot de difficultés et de bonnes nouvelles. Les difficultés ont été surmontées, le soutien et la confiance de nos financeurs ont été sans faille et il convient de les en remercier chaleureusement et sincèrement.

Sous l'impulsion de la direction générale et de l'équipe de direction, l'AAES témoigne d'un bon bilan. Celui-ci a été réalisé grâce à l'engagement des équipes professionnelles sur le terrain et il convient que leur mobilisation, leur volonté et leurs valeurs soient saluées.

La réalisation de nos objectifs associatifs nécessite la mobilisation de ressources et de compétences à tous les échelons, sous l'impulsion du siège. Ce dernier est tout à la fois laboratoire, cabine de pilotage, centre d'évaluation à la disposition de la gouvernance, à l'écoute des financeurs et des salariés.

### **Fonction de soutien de la gouvernance :**

Le siège est le garant du respect du fonctionnement des instances de gouvernance, de dirigeance et de représentants du personnel. Il a la charge de veiller au respect des procédures, au bon déroulement des instances et à l'élaboration des compte-rendu de celles-ci. Le siège veille sous la responsabilité de la direction générale à la mise en œuvre des décisions de la gouvernance. L'année 2022 a permis la poursuite de la dynamique engagée sur le socle du nouveau projet associatif, avec une volonté affirmée de développer et de consolider les dispositifs existants lorsque la situation économique le permet.

### **Fonction animation des parcours :**

Le siège coordonne l'animation, le développement et la conformité aux obligations légales (évaluation interne et externe, habilitation, démarche qualité, la communication ...) des différents parcours de l'Association (parcours enfance-jeunesse, parcours adultes, et

---

activités de formation) et assure leur complémentarité, indispensable à la cohésion de l'Association. La direction générale a été en appui des directions de parcours sur la mutation de certaines activités dont l'arrêt d'activité du dispositif OBJECTIF EMPLOI, la consolidation de l'activité de l'atelier Chantier d'Insertion, la reprise en main de l'activité liée aux Résidences Habitat Jeunes qui ont été rattachées au Parcours Adultes en raison de l'expertise de ce dernier sur les questions de logement.

La direction générale a également piloté l'audit de fonctionnement sur les Centres Educatifs Renforcés et a conduit avec la gouvernance la réflexion qui a abouti à :

- la mise en sommeil au titre de la deuxième session des deux CER
- la dénonciation du bail du CER d'Herzeele, les locaux étant devenus vétustes et insécures.

L'année 2022 a également été l'occasion pour la direction générale de porter avec la direction des ressources humaines et les directions, le développement du logiciel de gestion du temps OCTIME, la mise en conformité avec la réglementation relative au RGPD, la poursuite du travail en matière de contrôle budgétaire avec la responsable de ce service.

A travers cette dynamique, la volonté était de permettre aux équipes professionnelles des deux parcours de créer les passerelles entre les structures accueillant les plus jeunes et celles les accompagnant dans leur parcours d'adolescents. Le cas échéant, le passage vers le parcours adulte peut être envisagé. Il a fallu continuer à faire évoluer les modes de collaboration et construire d'autres approches professionnelles entre les différentes équipes avec pour ambition d'insuffler une dynamique différente.

Le contexte sanitaire inédit de 2020 avait permis également de consolider les procédures communes en matière de sécurité, d'hygiène au travail mais aussi d'innover dans l'accompagnement des usagers (jeunes ou moins jeunes) en période de semi-confinement ou de confinement total. Ce travail a fait émerger pu être poursuivi en 2021. L'épisode sanitaire évoqué précédemment a permis de consolider les évolutions contraintes que nous avons subies et permis d'en retirer toute la valeur ajoutée.

Le départ du directeur de parcours Enfance Jeunesse et de la directrice adjointe a amené la direction générale à prendre une part plus grande dans le management des cadres intermédiaires de ce parcours et à être plus au fait du fonctionnement quotidien des structures. Cette surcharge de travail a permis d'identifier les pistes d'amélioration du fonctionnement et de l'accompagnement qui donneront lieu à un plan d'action à partir de 2023 en vue de préparer les phases d'évaluation interne de 2024 et 2025.

### **Fonction animation des partenariats :**

Le siège coordonne les partenariats nécessaires à son action :

- Avec ses partenaires institutionnels dans le cadre de contrats d'objectifs et de moyens,
- Avec les partenaires des territoires où elle intervient (collectivités, associations, etc.)

Depuis quelques années et en raison du contexte associatif l'animation du partenariat était en sommeil.

---

A la demande de la gouvernance, la redynamisation des partenariats a été portée par la direction générale et par l'équipe de direction.

Cette action de redynamisation

- Visait tant à conforter les liens existants mais avec pour objectif de les formaliser à travers une convention cadre
- Qu'à instaurer de nouveaux partenariats.

Ainsi sur la totalité de notre territoire d'activité (Flandre maritime et Flandre intérieure), les liens ont été confortés avec les collectivités territoriales et les centres communaux d'action sociale. Pour ce qui concerne le territoire dunkerquois, le partenariat avec l'ADUGES, Entreprendre Ensemble, les établissements de santé et des associations caritatives, sportives ou culturelle a été consolidé.

Dans le cadre de l'appel à projet insertion du Conseil Départemental du Nord, et dans la perspective d'une réponse coportée, l'analyse des besoins du territoire et le maillage entre partenaires ont conduit à des réunions de travail de qualité et enrichissantes avec le CCAS de Dunkerque, l'ADUGES et Entreprendre Ensemble.

### **Fonction d'analyse prospective :**

Le siège facilite l'adaptation du projet associatif et du fonctionnement des établissements aux évolutions sociétales, législatives et institutionnelles. L'Association a élaboré un nouveau projet associatif pour la période 2020 /2025. Comme pour les deux années antérieures, la réflexion a été alimentée par un travail d'observation, de veille juridique et de prospective est organisé, mettant notamment en évidence les besoins émergents dans ses domaines d'intervention en intégrant également ce que sont les besoins dans un contexte sanitaire dégradé.

Une grande attention a été portée à l'analyse prospective en 2022 à travers notamment la réflexion menée dans la poursuite de la négociation du second CPOM éducatif, pour lequel des actions partagées avec d'autres acteurs du territoire ont émergées. Dans une dimension plus réduite, ce travail d'analyse prospective a également été conduit pour L'activité de Formation pour laquelle un nouvel appel à projet était attendu sans certitude de pouvoir y répondre avec des conditions financières favorables et pour autant soumise à une lourde perte financière depuis plus de 5 ans...

La pénurie de professionnels qualifiés dans le domaine de la protection de l'enfance a impacté durement le fonctionnement de nos centres éducatifs renforcés, créant des difficultés certaines et récurrentes qui nous ont amené à poser le constat de la qualité dégradée de la prise en charge de jeunes prédélinquants. La nécessité d'un audit de notre activité CER s'est imposée et a eu lieu courant 2022. Cela a débouché sur une suspension d'activité des deux CER avec reconstruction d'un projet de service, l'élaboration d'un plan d'action sur la base de l'audit de fonctionnement.

Cette fonction d'analyse prospective est conduite à l'aune de l'innovation et de l'amélioration de la qualité qui est maintenant consolidée. En effet, le dimensionnement de l'AAES lui confère des qualités d'adaptation et de réactivité lui permettant d'investir ces champs.

Le travail entrepris en 2019 à l'occasion des différents contrôles sanitaires intervenus sur nos internats a fait émerger le besoin d'un référent qualité, hygiène et sécurité alimentaire qui a été créé en 2021, faisant naître une nouvelle réflexion autour des achats de denrées en mode circuit court, ou bien encore l'harmonisation des menus sur les structures. Un meilleur accompagnement de nos maitresses de maison s'est imposé



---

Cet axe de travail a été consolidé en 2022. Outre le suivi des Documents Uniques d'Évaluation des Risques Professionnels, des enquêtes de satisfaction auprès de nos usagers ont été effectuées régulièrement,

### **Fonction administrative et financière :**

Le siège veille à la conformité du fonctionnement de l'association avec les normes en vigueur en matière administrative et financière. Il coordonne les procédures comptables. Il procède aux opérations de contrôle et de consolidation nécessaires à l'élaboration des budgets, au suivi et à l'analyse des comptes. Il élabore le plan pluriannuel d'investissements de l'association. Un temps de réflexion reste dédié à la construction de nouveaux outils pour permettre un pilotage plus rigoureux de l'association. Ces outils mis en œuvre depuis 2019 continuent d'être éprouvés et ajustés avec un souci accru de précision et de fiabilité. Par ailleurs, les procédures de consultation pour la réalisation des travaux ont été poursuivies.

Une réflexion importante et continue a conduit en matière d'investissements sur les structures, avec notamment la fermeture de la structure située à Téteghem dans une perspective de réhabilitation validée par le Conseil Départemental, l'activité a été relocalisée à Malo les Bains dans un établissement appartenant à l'association pour la plus grande satisfaction des adolescents accueillis.

L'association a développé l'utilisation du cahier des charges formalisant ses exigences sur les garanties administratives et fiscales des prestataires postulant et sur une définition claire et précise des prestations attendues.

L'équipe de direction s'est appropriée la construction et l'analyse de tableaux de bord analytiques, un contrôle budgétaire mensuel a été mis en place en 2021 et amélioré. Une réflexion a également été conduite autour de l'analyse et l'ajustement des éléments de réponse à apporter dans le cadre des procédures contradictoires relatives à la validation des comptes administratifs n\_2.

### **Fonction ressources humaines :**

Le siège veille au respect du code du travail et des conventions collectives. En collaboration étroite avec les responsables de parcours, il organise la gestion des effectifs et des hommes. Il coordonne le plan de formation, organise le dialogue social, gère la paie et l'administration du personnel.

Les procédures de recrutement ont été consolidées.

Une réflexion a été lancée sur la mise en œuvre du logiciel de gestion du temps de travail et de planification OCTIME, nous espérons le développer en 2021, seul l'aspect analyse des besoins avait pu être finalisé. 2022 a permis le déploiement d'OCTIME dans une phase expérimentale sur certaines activités avec un déploiement total sur l'ensemble de l'association à partir de janvier 2023.

Les actions de formation du plan de Développement des compétences avaient été impactées en 2020 et 2021 en raison du contexte sanitaire, l'année 2022 a permis de mettre l'accent sur les formations qui ont été nombreuses et organisées autant que possible dans nos locaux. L'année 2022 a été particulièrement riche sur le plan du dialogue social avec les négociations annuelles obligatoires. Démarrées en septembre 2022, elles se sont achevées en décembre mais n'ont pas permis la conclusion d'un accord d'entreprise.

En effet, les négociations annuelles de l'année précédente avaient eu un impact fort pour les salaires les plus bas, l'actualité du secteur avec la décision relative à la renégociation de

la convention collective et la revalorisation des salaires créait une situation d'attente peu propices à des avancées associatives et non opposables aux financeurs.

### **La gestion du dialogue social :**

Relations avec les institutions représentatives du personnel : Représentants de proximité, Comité Social et Economique, Commission Santé Sécurité Conditions de Travail, Syndicats.

Les négociations annuelles obligatoires ont été conduites de septembre à novembre, sans conclusion d'accord d'entreprise en décembre 2022. Cet aspect du dialogue social a nécessité un engagement fort et lourd en termes de temps tant de la direction générale que de la direction des ressources humaines.

	Ressources – Siège
Représentants de proximité	20
Comité Social et Economique	15 (dont 5 exceptionnels)
CSSCT	5
Négociations Annuelles Obligatoires (réunions)	06

Les relations institutionnelles avec les Instances Représentatives du Personnel se traduisent chaque année par :

- Les réunions mensuelles avec les Représentants de proximité,
- Les réunions mensuelles et exceptionnelles avec le Comité Social et Economique,
- Les réunions trimestrielles et exceptionnelles avec la CSSCT,
- Les réunions de négociation avec les délégués syndicaux,
- Des points réguliers avec les délégués syndicaux (SUD/CGT/CFDT/FO)

La Directrice Générale anime l'ensemble de ces réunions. Les réunions de CSE et de CSSCT sont présidées par la Directrice Générale par délégation de la Présidence ou par cette dernière lorsqu'elle le juge utile.

L'ensemble des accidents du travail est porté à la connaissance de la CSSCT. Cette instance est aussi associée aux visites des unités (avant réouverture par exemple), et à ce qui concerne le respect des obligations de l'employeur vis-à-vis de la sécurité des biens et des personnes.

Les relations avec les Instances Représentatives du Personnel sont normalisées. Dans le cadre de la démarche de conduite de changement nécessaire pour certaines activités (dont celles du parcours Enfance et du parcours Jeunesse), l'association des représentants du personnel, du secrétaire du Comité Social et Economique et du secrétaire du CSSCT dans les groupes de travail, constitue un espace de dialogue supplémentaire, lorsqu'ils veulent bien investir cet espace.

---

En cas d'exercice du droit d'alerte par la CSSCT, nous organisons, comme la loi nous y oblige, une réunion exceptionnelle pour présenter les réponses mises en œuvre par l'employeur, dans un délai maximum de 48h00

L'association continue de déplorer la difficulté des représentants du personnel à se conformer au cadre légal du fonctionnement du Comité Economique et Social. Les insuffisances constatées dans l'exercice des missions de secrétaire, secrétaire adjoint et trésorier ont amené l'employeur à saisir le procureur de la république pour délit d'entrave. Les procédures judiciaires se poursuivent.

### **Fonction gestion du patrimoine et des moyens matériels :**

Le siège coordonne la gestion du patrimoine avec les responsables de parcours.

Il veille à l'adéquation des moyens matériels aux objectifs poursuivis par l'association et propose au conseil d'administration les évolutions souhaitables.

Il participe à la mise en conformité des bâtiments et les contrôle, avec comme support le Document Unique.

Le siège veille à la gestion rationnelle des moyens matériels mis à disposition, et notamment l'ensemble des parcs : véhicules, téléphones, copieurs etc. Un plan pluriannuel d'investissement à 3 ans a été élaboré. Les inventaires de chaque structure sont faits régulièrement.

Ainsi la vétusté de la maison d'enfants à caractère social « La ferme » et sa nécessaire réhabilitation ayant été actées, le conseil d'administration a validé le déménagement de cette activité dans les locaux du 66 rue BOMMELAERE à Malo les bains à la fin du premier semestre 2022. Après quelques travaux d'aménagement, les usagers et l'équipe éducative sont arrivés sur site le 15 juillet.

Les activités de milieu ouvert hébergées ont été relocalisées au rez de chaussée du 89 rue Adolphe GEERAERT. Le premier semestre de l'année 2022 a été consacré à la réalisation des travaux à effectuer, ces transferts se sont déroulés en toute sérénité en permettant aux équipes professionnelles concernées et aux usagers de s'approprier ce beau projet.

### **Fonction Stratégie et Développement de projets :**

Le siège gère la fonction stratégie et développement du projet associatif. Outre le fait de s'assurer de la conformité de ses objectifs et de ses missions avec la législation et les orientations politiques et financières de ses partenaires institutionnels, le Siège propose au conseil d'administration les adaptations, évolutions et développement de projets permettant :

- D'améliorer la qualité de la prise en charge des usagers,
- Renforcer le positionnement associatif sur les missions existantes,
- De développer de nouveaux axes d'activité en cohérence avec les besoins identifiés sur le territoire,
- De diversifier les sources de financement,
- D'intensifier, de renforcer les partenariats existants et d'en initier de nouveaux,
- De s'inscrire dans une dynamique de réponses aux appels à projets régionaux, départementaux ou nationaux.

La volonté associative est de mettre en place une dynamique autour de la réponse aux appels à projet. Cela nécessite donc de faire évoluer les pratiques et de s'aguerrir à la technique de réponse à de tels cahiers des charges. Chaque parcours s'inscrit désormais dans cette dynamique.



---

Les enjeux du milieu médico-social nécessitent de s'inscrire d'une manière durable dans la conduite de changement. Afin d'en garantir le succès, la mise en œuvre de groupes de travail est favorisée dans toute la mesure du possible.

Ces groupes de travail sont composés de salariés, de représentants du personnel, d'un membre de l'équipe de direction et d'un administrateur. Ils ont pour objet d'être un lieu d'échanges et de débat permettant de poser les orientations nouvelles du projet et de définir le planning selon lequel celles-ci doivent être conduites.

### **Fonction communication :**

Le siège coordonne la communication de l'association :

- Communication associative
- Communication envers les partenaires institutionnels
- Communication envers les adhérents de l'association

Le travail entamé depuis plus deux ans a été poursuivi avec pour objectif de conforter et de redynamiser la communication institutionnelle.

Cette démarche avait été facilitée par la présence d'un chargé de communication en CDI. Il a poursuivi la création de nouveaux outils de communication afin de nous donner une plus grande lisibilité auprès de nos partenaires. Ainsi, un certain nombre de services ont été dotés de plaquettes de présentation. Une stratégie de mise en valeur de nos activités et de nos professionnels est développée à travers des articles et des reportages mis en ligne sur notre site internet. L'association est également dotée désormais d'un plan de communication de crise.

### **Faits marquants 2022**

Après plusieurs années d'instabilité liées aux modifications importantes d'organigrammes, le siège de l'AAES est aujourd'hui revenu à un fonctionnement normalisé qui a permis de traverser les épisodes de la crise sanitaire avec beaucoup de sérénité. Le siège aborde aujourd'hui une phase d'analyse plus fine des enjeux et d'évaluation des outils et des projets développés.

Les équipes ont pu poursuivre les différents travaux et projets initiés, et en ouvrir de nouveaux, à savoir et sans que cette liste soit exhaustive :

- Le travail entamé dans la réorganisation interne a été poursuivi. Il a permis de conforter et de stabiliser l'organisation en parcours. Le départ du directeur du parcours Enfance Jeunesse et d'une directrice adjointe a permis un temps d'observation et d'analyse nécessaires à l'impulsion d'une nouvelle dynamique sur ce parcours. Le remplacement des deux postes a été mis entre parenthèse au bénéfice du recours à des managers de transition, dotés d'une bonne expertise dans le domaine de la protection de l'enfance et apportant un regard critique et constructif sur le fonctionnement du parcours concernés. Ainsi une nouvelle

- 
- dynamique pourra être impulsée et portée par des cadres de direction à recruter et dont le profil a été clairement défini et réfléchi.
- Les difficultés rencontrées sur les Centres Educatifs Renforcés ont été traitées et le projet de service totalement repensé pendant l'automne, avec le souhait là encore de faire émerger une nouvelle dynamique et la volonté de construire un meilleur accompagnement des jeunes confiés.
  - Le travail de fond que constitue l'approche transversale des activités et des parcours a été poursuivi et renforcé avec pour seul leitmotiv le parcours de l'utilisateur au sein de notre association.
  - Le CPOM éducatif toujours en phase négociation a vu l'émergence de nouvelles fiches projet (notamment celle relative à la création d'une équipe mobile pour les enfants à comportement sexuel inadaptés) et nouvelles coopérations entre acteurs du territoire.
  - Le CPOM social a poursuivi sa mise en œuvre avec une volonté associative forte d'y inclure la démarche qualité et de réaliser les objectifs posés par les fiches actions.
  - En termes de ressources humaines, le redéploiement professionnel et la mise en immersion inter-parcours ont été poursuivis. Une vigilance particulière a été accordée à la gestion des remplacements.
  - Confrontée comme d'autres à la difficulté de recrutement, l'association expérimente sur le parcours Enfance Jeunesse le recours à 6 contrats d'apprentissage d'éducateurs spécialisés avec l'espoir que les valeurs, l'expertise et le savoir-faire de l'AAES les ancrent au sein de nos effectifs.
  - La démarche qualité a pris toute son envergure
  - La mise en œuvre du nouveau projet associatif affirmant nos valeurs et notre vision de nos missions s'est poursuivie
  - Les fiches de poste continuent d'être adaptées et validées à l'instar de ce qui a été initié antérieurement. Une réflexion collective sous l'égide d'un cabinet extérieur a été conduite avec les chefs de service afin de revoir leur fiche de poste. En effet, il est nécessaire qu'ils puissent mieux identifier leur périmètre d'intervention et de responsabilité au regard de leur hiérarchie directe qui s'établit sur deux niveaux : direction adjointe et direction.

### **Perspectives 2023**

Les bases associatives sont aujourd'hui solides. L'AAES est stabilisée. La conduite de changement est un art difficile notamment pour une association qui avait de vraies fragilités liées à l'instabilité et à des événements douloureux. Les avancées sont importantes et se poursuivent, elles sont consolidées par le nouveau projet associatif et l'affirmation d'une culture associative forte ancrée dans les valeurs associatives fondamentales du secteur médico-social. Une charte des valeurs associatives est en cours d'élaboration.

Riches de l'expérience de la crise sanitaire 2020 et de sa poursuite en 2021, les équipes ont gagné en sérénité en solidarité, et ont pu se réapproprier le sens de la mission. Cette expérience favorisera le questionnement sur les pratiques professionnelles et sera déclinée dans les projets de service. Les réflexions préparatoires aux évaluations seront lancées au cours de cette année 2023 avec l'ambition de lever les difficultés qui pourraient compromettre les résultats d'évaluation sur les items à caractère impératif. Les deux parcours feront l'objet d'évaluation externe en 2024 et 2025.



---

Un enjeu de taille et passionnant est la réouverture du CER Filles dans un nouveau lieu , avec un nouveau projet de service doté d'une identité forte. L'association peut se féliciter de l'appui de la DIR de la PJJ .

L'autre sujet qui nécessitera une mobilisation forte est l'arrêt de l'activité de formation au titre du SIEG et qui nécessitera de développer l'activité d'accompagnement scolaire de manière forte pour permettre de valoriser les compétences de nos formateurs qui évolueront vers l'accompagnement des enfants et des jeunes. Cette volonté d'offrir des alternatives à la scolarité classique, d'éviter le décrochage et de consolider dès le plus jeune âge l'acquisition des savoirs est soutenue par le conseil départemental du Nord.

L'association se donne pour objectif en 2023 de conforter le développement de certaines activités et de favoriser l'émergence d'axes d'innovation à travers des réponses à des appels à projet.

Les parcours et les fonctions ressources ont trouvé leur stabilité et peuvent maintenant aborder l'évaluation des activités, conforter l'analyse financière et stratégique, impulser la démarche qualité et adapter les pratiques et les organisations au contexte mouvant de notre secteur d'activité.

Ces conduites de changement, quel que soit le parcours concerné, continuent d'être menées de la manière suivante :

- Approche transversale des activités et mise en cohérence,
- Restructuration et réorganisation des activités au regard des stratégies définies par les financeurs et en cohérence avec les besoins exprimés sur le territoire,
- Démarche concertée à travers l'instauration d'un groupe de travail des salariés, d'un administrateur et des représentants du personnel à chaque fois que cela est possible.

D'une manière générale et pour l'ensemble des parcours, le Siège impulsera ou s'impliquera dans :

- La conduite de la réflexion stratégique et sa mise en œuvre,
- La poursuite des efforts de gestion,
- La diversification des financements,
- Le développement des partenariats existants et la recherche de nouveaux partenariats,
- La poursuite des actions entreprises autour des évaluations et l'amélioration de la qualité,
- La dynamisation de la communication institutionnelle.

Le siège poursuivra son travail de professionnalisation et d'optimisation. Les sujets sont nombreux :

- La mise en place d'une stratégie complète de GPEC
- La poursuite de la mise en œuvre d'OCTIME et son évaluation,
- La rédaction et amélioration des procédures RH et comptabilité/finance,
- La préparation de l'évolution des prévisions budgétaires vers un Etat Prévisionnel des Recettes et des Dépenses
- L'actualisation des différents accords d'entreprise,

- 
- Le suivi rigoureux de la gestion du patrimoine,
  - Le suivi des conventions de partenariat,
  - L'instauration et le développement de nouveaux partenariats par voie de conventionnement
  - La poursuite de la mise en œuvre de procédures de consultation pour les achats de fournitures ou de prestations extérieures
  - L'engagement de la mise aux normes des structures dans le cadre du plan « accessibilité »
  - Le développement et la création si nécessaire de nouveaux supports de communication
  - Une impulsion forte de l'axe stratégie développement qui par l'émergence de nouvelles activités -doit permettre la stabilisation financière de l'association
  - La consolidation des instances associatives
  - L'évolution des statuts et du règlement intérieur associatif
  - La révision du règlement intérieur du personnel, des accords d'entreprise et des usages
  - Des enjeux autour de la qualité de vie au travail

L'Association d'Action Educative et Sociale se maintient dans une phase de stabilisation et peut envisager des axes de développement fort en réponse aux orientations politiques des financeurs et en cohérence avec les besoins des territoires où nos activités sont implantées. La réflexion conduite autour de l'entretien, la réhabilitation ou la valorisation du patrimoine confirme le besoin d'un gestionnaire du patrimoine ou du soutien d'un cabinet extérieur. Le besoin de cette nouvelle fonction ressource est consolidé en raison de la nécessité de conduire une réflexion commune avec le Conseil Départemental du Nord dans le cadre du Schéma Départemental Immobilier qu'il a impulsé en 2021, l'aménagement du nouveau lieu du CER.

Par ailleurs, le poste de chargé de développement projet a été pourvu en fin 2022, l'année 2023 permettra d'en mesurer toute la valeur ajoutée et aidera l'association à mener à bien de nouveaux projets tous parcours confondus.

Des remerciements appuyés et sincères aux administrateurs, aux partenaires, aux salariés sans qui rien n'est possible.

  
Cécile CHARLET  
Directrice Générale