

**BILAN ACTIF AU 31/12/2025**  
Association OZANAM ALZHEIMER



ACTIF	31/12/2025			31/12/2024
	Brut	Amortissements et dépréciations (à déduire)	Net	Net
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Frais d'établissement	26 400	3 955	22 445	24 205
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels	59 574	53 921	5 653	7 669
Immobilisations incorporelles en cours				
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	4 236	1 736	2 500	2 500
Constructions				
Installations techniques, matériel et outillage industriels	2 105 106	1 807 016	298 090	361 135
Immobilisations corporelles en cours				
<b>Immobilisations financières</b>				
Prêts				
Autres	9 678		9 678	9 678
<b>Total I</b>	<b>2 204 994</b>	<b>1 866 628</b>	<b>338 366</b>	<b>405 187</b>
<b>AC ACTIF CIRCULANT</b>				
Stocks et en-cours	1 027		1 027	1 074
Créances				
Créances clients, usagers et comptes rattachés	331 278	147 059	184 219	201 996
Autres	271 347		271 347	775 806
Valeurs mobilières de placement	260 240		260 240	260 240
Disponibilités	406 803		406 803	52 750
Charges constatées d'avance	3 727		3 727	14 268
<b>Total II</b>	<b>1 274 421</b>	<b>147 059</b>	<b>1 127 362</b>	<b>1 306 134</b>
Ecarts de conversion Actif (V)				
<b>TOTAL GENERAL (I + II + III + IV + V)</b>	<b>3 479 415</b>	<b>2 013 687</b>	<b>1 465 728</b>	<b>1 711 320</b>

**BILAN PASSIF AU 31/12/2025**  
Association OZANAM ALZHEIMER



<b>PASSIF</b>	<b>31/12/2025</b>	<b>31/12/2024</b>
<b>FONDS PROPRES</b>		
Réserves		
Autres	1 037 088	898 511
Report à nouveau	- 1 619 056	- 1 579 089
Excédent ou déficit de l'exercice	12 659	98 609
<b>Situation nette (sous total)</b>	<b>- 569 310</b>	<b>- 581 969</b>
Subventions d'investissement	8 065	15 686
<b>Total I</b>	<b>8 065</b>	<b>15 686</b>
<b>FONDS REPORTES ET DEDIES</b>		
Fonds dédiés	41 680	
<b>Total II</b>	<b>41 680</b>	<b>-</b>
<b>PROVISIONS</b>		
Provisions pour risques		
Provisions pour charges		
<b>Total III</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>DETTES</b>		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		2 078
Emprunts et dettes financières diverses	64 800	78 300
Dettes Fournisseurs et Comptes rattachés	621 566	496 711
Dettes fiscales et sociales	1 112 945	1 293 514
Autres dettes	185 983	406 999
Produits constatés d'avance		
<b>Total IV</b>	<b>1 985 294</b>	<b>2 277 603</b>
Ecart de conversion Passif (V)		
<b>TOTAL GENERAL (I + II + III + IV + V)</b>	<b>1 465 728</b>	<b>1 711 320</b>

**COMPTE DE RESULTAT exercice du 01/01/2025 au 31/12/2025**

Association OZANAM ALZHEIMER

**COMPTE DE RESULTAT**  
**exercice du 01/01/2025 au 31/12/2025**

<b>COMPTE DE RESULTAT</b>	<b>31/12/2025</b>	<b>31/12/2024</b>
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
Cotisations	60	40
Ventes de biens et services	4 424	11 561
Concours publics et subventions d'exploitation	7 345 492	6 988 512
Dons manuels	1 000	
Reprises sur amortissements, dépréciations, provisions et transferts de charges	109 343	156 520
Autres produits	61 712	
<b>Total I</b>	<b>7 522 031</b>	<b>7 156 632</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
Variation de stock	47	4 957
Autres achats et charges externes	1 589 577	1 622 196
Aides financières		
Impôts, taxes et versements assimilés	107 901	199 427
Salaires et traitements	3 714 616	3 694 350
Charges sociales	1 758 532	1 725 579
Dotations aux amortissements et aux dépréciations	180 527	219 919
Reports en fonds dédiés	41 680	
Autres charges	121 849	17 955
<b>Total II</b>	<b>7 514 729</b>	<b>7 484 383</b>
<b>1. RESULTAT D'EXPLOITATION (I -II)</b>	<b>7 302</b>	<b>- 327 751</b>



COMPTE DE RESULTAT	31/12/2025	31/12/2024
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>		
Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charge	7 206	7 928
<b>Total III</b>	<b>7 206</b>	<b>7 928</b>
<b>CHARGES FINANCIERES</b>		
Intérêts et charges assimilées	121	90
<b>Total IV</b>	<b>121</b>	<b>90</b>
<b>2. RESULTAT FINANCIER (III - IV)</b>	<b>7 086</b>	<b>7 837</b>
<b>3. RESULTAT COURANT avant impôts (I - II + III - IV)</b>		
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>		
Sur opérations de gestion		446 950
Sur opérations en capital		12 269
<b>Total V</b>	<b>-</b>	<b>459 219</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>		
Sur opérations de gestion		37 582
Sur opérations en capital		1 211
<b>Total VI</b>	<b>-</b>	<b>38 793</b>
<b>4. RESULTAT EXCEPTIONNEL (V - VI)</b>	<b>-</b>	<b>420 425</b>

**COMPTE DE RESULTAT exercice du 01/01/2025 au 31/12/2025**

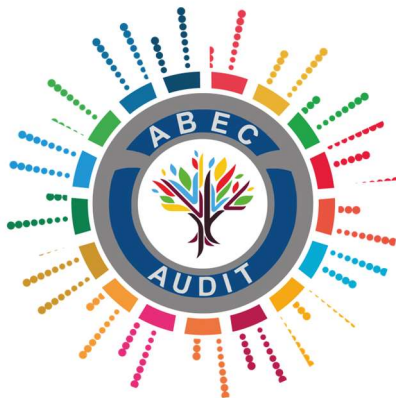
Association OZANAM ALZHEIMER



COMPTE DE RESULTAT	31/12/2025	31/12/2024
Impôts sur les bénéfices (VIII)	1 729	1 902
Total des produits (I + III + V)	7 529 237	7 623 778
Total des charges (II + IV + VI + VII + VIII)	7 516 578	7 525 169
EXCEDENT OU DEFICIT	12 659	98 609



COMPTE DE RESULTAT	31/12/2025	31/12/2024
<b>BENEVOLAT</b>		
<b>CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE</b>		
<i>Dons en nature</i>		
<i>Prestations en nature</i>		
<i>Bénévolat</i>		
<b>TOTAL</b>		
<b>CHARGES DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE</b>		
<i>Secours en nature</i>		
<i>Mises à disposition gratuite de biens</i>		
<i>Prestations en nature</i>		
<i>Personnel bénévole</i>		
<b>TOTAL</b>		



## **ASSOCIATION OZANAM ALZHEIMER**

Terreville

42 rue de Bethléem

97233 SCHOELCHER

Siret : 445 200 322 00029

### **RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2025**



**commissaire  
aux comptes**



*Analyses, Budgets, & Contrôles*

Société de Commissariat aux Comptes au capital de 10.000 €  
Compagnie des Commissaires aux Comptes de Basse-Terre



## ASSOCIATION OZANAM ALZHEIMER

### RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2025

Aux membres de l'association,

#### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale du 11 juin 2025, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de l'association Ozanam Alzheimer relatifs à l'exercice de 12 mois clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels clos le 31 décembre 2025 sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'association à la fin de cet exercice.

#### Fondement de l'opinion

##### *Référentiel d'audit*

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie ***Responsabilités du commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels*** du présent rapport.

##### *Indépendance*

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de Commerce et par le Code de Déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport.





### Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes annuels de l'exercice.

*L'année 2025 marque le vingt-huitième exercice de l'association, qui a démarré son activité en 1997.*

*Nous avons apprécié les modalités comptables d'affectation des moyens alloués aux projets portés par l'association selon les programmes définis par les conventions contractées avec ses partenaires institutionnels, l'Agence Régionale de Santé et la Collectivité Territoriale de Martinique.*

*Nous avons veillé à l'équilibre économique et à la cohérence des moyens mis en œuvre pour adapter le fonctionnement et le développement de votre structure associative aux objectifs liés aux programmes d'activités poursuivis, tant pour l'Ehpad Terrevillage Georges VATON que pour l'Accueil de jour Alex AMAZAN.*

*Nous avons validé les reclassements comptables imposés par les nouveaux règlements applicables, ANC 2022-06 et ANC 2023-03.*

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.



### **Vérifications spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport du Trésorier et dans les autres documents adressés aux membres sur la situation financière et les comptes annuels.

### **Responsabilités de la direction et des personnes constituant la gouvernance de l'association relatives aux comptes annuels**

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe au Conseil d'Administration d'évaluer la capacité de l'association à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider l'association ou de cesser son activité.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration de l'association.



## **Responsabilités du commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre association.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de l'association à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;



- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Fait à Trois-Rivières, le 26 mai 2026

Jérôme BOILEAU, associé  
pour **ABEC AUDIT**

 **commissaire  
aux comptes**



***Analyses, Budgets, Etudes & Contrôles***

*Société de Commissariat aux Comptes - Membre de la Compagnie de Basse-Terre*  
Selarl au capital de 10.000 Euros - Siret 792 232 464 N° 2013 D 36  
Savane 971 14 TROIS-RIVIERES  
cac.jerome.boileau@gmail.com  
**0690 266 421**

## 1. Informations générales

**Association OZANAM ALZHEIMER** est une association régie par la loi du 1er juillet 1901, dont le siège social est situé **42 rue Bethléem, Terreville, 97233 Schoelcher**.

L'association intervient dans le champ médico-social et assure l'accompagnement de personnes âgées dépendantes, notamment atteintes de pathologies neurodégénératives de type Alzheimer ou apparentées.

Au cours de l'exercice 2025, l'activité de l'association s'est exercée au travers de deux établissements :

- **EHPAD Terrevillage Georges Vaton**
- **Centre d'Accueil de Jour Alex Amazan**

L'association mobilise les moyens humains, matériels et organisationnels nécessaires à l'exercice de ses missions médico-sociales.

## 2. Faits significatifs de l'exercice

L'exercice 2025 est marqué par plusieurs éléments significatifs.

Pour la première fois, les comptes annuels ont été présentés selon une approche globale au niveau de l'association, intégrant l'activité de l'EHPAD Terrevillage et celle du Centre d'Accueil de Jour, l'association constituant l'unique entité juridique porteuse de ces activités.

Cette présentation a nécessité une agrégation des comptabilités historiquement tenues distinctement par établissement.

L'exercice demeure marqué par des tensions de trésorerie ayant nécessité une gestion attentive des équilibres financiers.

Une dette envers la Collectivité Territoriale de Martinique relative à des pensions à reverser demeure en cours d'apurement au 31 décembre 2025.

L'exercice est également marqué par le suivi d'un contentieux relatif aux exonérations LODEOM.

### **Enfin, autre fait marquant de l'exercice :**

Première application de la réglementation ANC 2022-06, ayant pour impacts principaux :

- le reclassement en Exploitation de Produits et de Charges antérieurement classés en Résultat Exceptionnel négatif pour -27.529,63 €,
- le reclassement de 1.094,94 € de Transferts de Charges en diminution des Charges d'Exploitation,
- le reclassement de la quote-part de subventions rapportée au Compte de Résultat pour 7.621,89 €.

Ces reclassements sont sans impact sur le Résultat Net, mais modifient le Résultat d'Exploitation

### 3. Règles et méthodes comptables

La première application de la réglementation ANC 2022-06 constitue un changement de méthode.

Le format des comptes 2024 n'a pas été modifié, conformément à l'instruction comptable.

Les postes principaux concernés par les reclassements en 2025 sont :

- Les Produits et Charges Exceptionnels, désormais affectés en Exploitation
- Les Transferts de Charges, affectés en diminution des Charges d'Exploitation.

Les conventions générales comptables ont été appliquées selon :

- continuité d'exploitation ;
- permanence des méthodes ;
- indépendance des exercices.

#### Immobilisations

Les immobilisations sont comptabilisées à leur coût d'acquisition.

Les amortissements sont pratiqués selon le mode linéaire sur la durée estimée d'utilisation des biens.

Aucune sortie significative d'immobilisation n'a été constatée sur l'exercice 2025.

Le patrimoine immobilisé de l'association est principalement constitué :

- d'agencements et installations techniques ;
- de mobilier ;
- de matériel médical ;
- de matériel informatique et bureautique ;
- d'équipements liés à l'exploitation médico-sociale.

#### Créances

Les créances sont comptabilisées à leur **valeur nominale**.

Une provision pour dépréciation des créances douteuses est constituée lorsque le risque de non-recouvrement est identifié.

Au 31 décembre 2025, la provision sur créances douteuses représentait une couverture d'environ **98 %** des créances litigieuses identifiées.

#### Trésorerie

Les disponibilités figurent à leur valeur nominale.



## Continuité d'exploitation

Malgré les tensions de trésorerie constatées, les comptes ont été établis selon le principe de continuité d'exploitation.

## 4. Immobilisations et amortissements

Nature	Valeur brute début	Augmentations	Diminutions	Valeur brute fin
Immobilisations incorporelles et corporelles	2 165 420 €	28 896 €	0 €	2 195 316 €

	Amortissements début	Dotations exercice	Reprises	Amortissements fin	Valeur nette
Immobilisations incorporelles et corporelles	1 763 560 €	103 068 €	0 €	1 866 628 €	328 688 €

## 5. Créances

Au 31 décembre 2025 :

Etat des créances	Montant brut	À 1 an au plus	À plus d'1 an
Créances clients	331 277,57 €	331 277,57 €	0 €
Autres créances	271 346,66 €	271 346,66 €	0 €
<b>TOTAL</b>	<b>602 624,23 €</b>	<b>602 624,23 €</b>	<b>0 €</b>

Dépréciation clients :

**147 058,52 €**

Les autres créances comprennent principalement :

- subventions à recevoir ;
- produits à recevoir ;
- créances URSSAF ;
- créances diverses d'exploitation ;
- avances versées sur commandes.

## 6. Trésorerie

Trésorerie	Montant
Valeurs mobilières de placement	260 240,00 €
Disponibilités	406 803,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>667 043,00 €</b>

## 7. Fonds propres

Variation des fonds propres	Clôture
Réserves	1 037 087,79 €
Report à nouveau	-1 619 056,44 €
Résultat de l'exercice	12 658,82 €
Subventions d'investissement	8 064,56 €
<b>Situation nette</b>	<b>-569 309,83 €</b>

## 8. Provisions

Aucune recou pour risques et charges n'a été comptabilisée au 31 décembre 2025.

Les congés payés acquis ont été comptabilisés en dettes sociales.

## 9. Dettes

État des dettes	Montant total	À 1 an au plus	À plus d'1 an
Emprunts et dettes financières	64 800,00 €	64 800,00 €	
Fournisseurs et comptes rattachés	155 272,14 €	155 272,14 €	
Dettes fiscales et sociales ( <i>dont moratoire URSSAF : 54 136,53 €</i> )	1 112 944,76 €	1 112 944,76 €	
Dettes locative Association Ozanam	466 293,60 €	431 293,60 €	35 000,00 €
Autres dettes ( <i>hors dette Ozanam reclassée</i> )	185 983,23 €	185 983,23 €	
<b>TOTAL</b>	<b>1 985 293,73 €</b>	<b>1 950 293,73 €</b>	<b>35 000,00 €</b>

### Dettes sociales – URSSAF

Un échéancier de règlement a été accordé par l'URSSAF en juillet 2025 au titre d'une dette sociale historique afférente aux périodes 2018 à 2024, pour un montant initial de **108 391,47 €**.

Cet accord prévoit un étalement sur **10 ans**.

Au 31 décembre 2025, le solde restant dû s'élève à **54 136,53 €**.

### Dettes locatives – Association Ozanam

L'association présente une dette locative envers son bailleur, l'Association Ozanam, au titre d'un échéancier antérieur restant dû pour **61 270,15 €**.

Par ailleurs, une dette locative courante non apurée de **405 023,45 €** existe au 31 décembre 2025 et fait l'objet d'un suivi spécifique dans le cadre des discussions financières en cours.

Les autres dettes comprennent principalement les dépôts de garantie des résidents.



## 10. Produits d'exploitation et concours publics

Nature des financements	Montant
ARS – EHPAD soins	2 945 925,45 €
ARS – crédits non reconductibles	136 233,13 €
ARS – CRT	488 352,00 €
ARS – accueil de jour	282 965,98 €
CTM – hébergement	1 169 959,75 €
CTM – dépendance APA	513 400,37 €
CTM – complément dépendance	161 548,03 €
CTM – accueil de jour	71 760,00 €
Participation des résidents	1 575 347,12 €
<b>TOTAL</b>	<b>7 345 491,83 €</b>

## 11. Effectif moyen

L'effectif moyen de l'association au titre de l'exercice 2025 s'élève à **87,20 ETP**, réparti comme suit :

- personnel permanent (CDI) : **69,20 ETP**
- personnel sous contrats temporaires (CDD) : **18,00 ETP**

**Total association : 87,20 ETP**

## 12. Engagements hors bilan

L'association ne bénéficie ni ne consent de cautions ou garanties significatives.

Un engagement existe au titre d'un **contrat de crédit-bail portant sur une laveuse**.

Aucun autre engagement significatif n'a été identifié.

## 13. Honoraires commissaire aux comptes

Honoraires CAC	Montant
Certification des comptes	8.470 € HT

**EHPAD TERREVILLAGE GEORGES**

**VATON**

**Association Ozanam Alzheimer**

**Exercice clos au 31 décembre 2025**

**RAPPORT  
FINANCIER,  
BUDGETAIRE  
ET  
D'ACTIVITE  
2025**

---

## Table des matières

1. INTRODUCTION.....	3
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ÉTABLISSEMENT .....	3
3. CONTEXTE ET FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2025 .....	4
3.1 Un exercice placé sous vigilance économique renforcée .....	4
3.2 Réorganisation de l'organisation du travail.....	4
3.3 Réorganisation des fonctions support et renforcement du pilotage de gestion .....	4
3.4 Développement de l'offre spécialisée.....	5
3.5 Evolution du cadre de financement .....	5
4. ANALYSE DE L'ACTIVITÉ.....	6
4.1 Évolution générale de l'activité.....	6
4.2 Analyse des mouvements de résidents.....	6
4.3 Analyse des motifs de sortie .....	7
4.4 Analyse du taux d'occupation .....	7
4.5 Synthèse de l'activité.....	7
5. ANALYSE DES PRODUITS D'EXPLOITATION .....	8
5.1 Produits de tarification .....	8
5.2 Analyse des autres produits.....	9
5.3 Lecture synthétique des produits .....	10
Évolutions favorables .....	10
Évolutions défavorables.....	10
6. ANALYSE DU RÉSULTAT COMPTABLE .....	11
6.1 Résultat de l'exercice.....	11
6.2 Evolution pluriannuelle du résultat comptable .....	11
6.3 Analyse des facteurs explicatifs du résultat .....	11
Recul de l'activité .....	12
Contraction des ressources d'hébergement .....	12
Progression des financements affectés.....	12
Effet différé des mesures correctrices .....	12
Contribution d'éléments favorables ponctuels .....	13
6.4 Lecture comparative produits / charges.....	13
7. ANALYSE DES CHARGES D'EXPLOITATION.....	14
7.1 Évolution des principales charges d'exploitation .....	14
8. ANALYSE DES CHARGES DE PERSONNEL.....	15
8.1 Un poste de charges structurellement prépondérant .....	15
8.2 Évolution globale des effectifs et des coûts salariaux.....	15
8.3 Réorganisation RH dans le cadre du plan de redressement .....	16
8.4 Réorganisation du temps de travail et adaptation des effectifs .....	16

8.5 Stabilisation des effectifs et réduction progressive de la précarité .....	16
8.6 Mouvements de personnel et coût des départs.....	17
8.7 Évolution des charges salariales par catégorie.....	18
8.8 Synthèse.....	18
9. ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE .....	19
9.1 Des fonds propres encore fragilisés .....	19
9.2 Une amélioration de la situation des créances, mais une vigilance nécessaire .....	19
9.3 Un endettement encore élevé mais partiellement restructuré .....	20
Situation de la dette historique envers la CTM .....	20
Créances douteuses et recouvrement.....	22
Capacité d'autofinancement .....	22
10. Focus sur le Centre de Ressources Territorial (CRT) .....	23
Synthèse budgétaire CRT 2025.....	23
Répartition analytique par volets.....	23
Analyse synthétique .....	23
11. INVESTISSEMENTS 2025 .....	24
12. ANALYSE BUDGÉTAIRE ET RÉSULTATS PAR SECTION .....	24
Analyse synthétique .....	25
13. Proposition d'affectation des résultats par section tarifaire.....	25
Proposition d'affectation des résultats 2025 .....	25
14. CONCLUSION GÉNÉRALE.....	26

# 1. INTRODUCTION

Le présent rapport présente l'analyse de l'activité, de la situation budgétaire, financière et patrimoniale de l'EHPAD Terrevillage – Georges VATON au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

L'exercice 2025 s'inscrit dans un contexte de vigilance renforcée à la suite des tensions économiques constatées lors de la clôture 2024.

Dans ce cadre, l'établissement a engagé plusieurs actions de réorganisation et de maîtrise de gestion destinées à restaurer progressivement un équilibre économique durable, tout en poursuivant le développement de son offre médico-sociale.

Le présent document a pour objet de présenter les principaux faits marquants de l'exercice, l'évolution de l'activité, l'analyse des résultats comptables et budgétaires, ainsi que les perspectives de gestion.

## 2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ÉTABLISSEMENT

L'EHPAD Terre Village – Georges VATON est un établissement médico-social géré par l'Association Ozanam Alzheimer, spécialisé dans l'accueil, l'hébergement et l'accompagnement des personnes âgées dépendantes.

L'établissement dispose d'une capacité autorisée de **84 places d'hébergement permanent**.

Il accueille des résidents présentant un niveau de dépendance élevé, comme l'attestent les indicateurs médico-techniques actualisés :

- **GMP : 833**
- **PMP : 219**

Ces indicateurs traduisent le niveau de médicalisation requis et les besoins importants en accompagnement soignant.

Au cours des dernières années, l'établissement a progressivement renforcé son offre d'accompagnement spécialisé.

Au 31 décembre 2025, celle-ci comprend notamment :

- **Un Pôle d'Activités et de Soins Adaptés (PASA) ;**
- **Un Unité d'Hébergement Renforcé (UHR) ;**
- **Un Centre de Ressources Territorial (CRT).**

L'exercice 2025 constitue la première année pleine de fonctionnement du CRT.

Le développement de ces dispositifs traduit la volonté de l'établissement de renforcer son positionnement territorial et de répondre à l'évolution des besoins médico-sociaux du territoire.

## 3. CONTEXTE ET FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2025

### 3.1 Un exercice placé sous vigilance économique renforcée

L'exercice 2025 s'inscrit dans la continuité des constats formulés à l'issue de l'exercice 2024, marqués par une situation économique fragilisée, des tensions de trésorerie et un déséquilibre structurel sur certaines sections d'activité.

En réponse, l'établissement a engagé dès le début de l'exercice un renforcement du pilotage budgétaire et une revue de ses principaux postes de charges, avec pour objectif de restaurer progressivement une trajectoire économique plus soutenable.

### 3.2 Réorganisation de l'organisation du travail

L'un des faits majeurs de l'exercice concerne la mise en œuvre d'une évolution importante de l'organisation du travail des équipes soignantes.

Après une phase de concertation et d'analyse organisationnelle, l'établissement a engagé le passage à une organisation en journées de **12 heures**, entrée en application à compter du **1er novembre 2025**.

Cette évolution répond à plusieurs objectifs :

- amélioration de la continuité des prises en charge ;
- stabilisation des organisations de service ;
- optimisation des ressources humaines ;
- réduction progressive du recours aux remplacements ;
- amélioration des conditions de travail.

Cette mesure constitue une réforme structurelle importante.

Son impact financier demeure toutefois limité sur l'exercice 2025, compte tenu de son entrée en vigueur tardive.

Les effets attendus devraient se matérialiser davantage à compter de l'exercice 2026.

### 3.3 Réorganisation des fonctions support et renforcement du pilotage de gestion

Dans le cadre des actions engagées visant à restaurer durablement l'équilibre économique de l'établissement, une réflexion a également été conduite sur l'organisation des fonctions support administratives et financières.

Cette démarche a conduit à engager une réorganisation du service comptable et administratif, avec pour objectif de recentrer les ressources internes sur les missions à plus forte valeur ajoutée en matière de pilotage de gestion.

Dans ce cadre, la décision a été prise au cours de l'exercice 2025 d'externaliser, à compter de septembre 2025, le traitement de la paie ainsi que la gestion administrative et sociale associée.

Cette évolution organisationnelle, dont les effets opérationnels et économiques se matérialiseront principalement à compter de l'exercice 2026, poursuit plusieurs objectifs :

- sécuriser le traitement de la paie et des obligations sociales ;

- rationaliser l'organisation des fonctions support ;
- améliorer l'efficacité administrative ;
- recentrer le service comptable sur ses missions d'analyse et de pilotage.

L'objectif recherché est de permettre une évolution du positionnement du service comptable vers des missions davantage orientées vers :

- ✓ le suivi budgétaire ;
- ✓ l'analyse financière ;
- ✓ le reporting de gestion ;
- ✓ l'aide à la décision ;
- ✓ le pilotage économique de l'établissement.

Cette évolution s'inscrit pleinement dans la logique de renforcement du pilotage engagée au cours de l'exercice.

### **3.4 Développement de l'offre spécialisée**

L'exercice 2025 a également été marqué par la poursuite du développement des dispositifs spécialisés portés par l'établissement.

Le Centre de Ressources Territorial, dont 2025 constitue la première année pleine d'activité, poursuit sa montée en charge progressive.

Parallèlement, l'établissement consolide :

- ✓ son offre PASA ;
- ✓ le fonctionnement de l'UHR ;
- ✓ son positionnement dans le parcours gérontologique territorial.

Cette dynamique constitue un axe structurant du projet d'établissement.

### **3.5 Evolution du cadre de financement**

L'exercice 2025 se caractérise par une évolution contrastée des financements institutionnels.

D'une part, l'établissement a bénéficié d'une progression des financements relevant de la section Soins, notamment dans le cadre :

- ✓ du CRT ;
- ✓ du développement des dispositifs spécialisés ;
- ✓ de financements complémentaires.

D'autre part, la section Hébergement a subi une contraction significative de ses ressources, impactant directement l'équilibre économique général.

Cette évolution constitue un élément central de lecture du résultat 2025.

## 4. ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

L'analyse de l'activité constitue un indicateur essentiel de la performance opérationnelle de l'établissement, dans la mesure où elle conditionne directement une partie importante des ressources d'exploitation, notamment sur la section Hébergement.

L'exercice 2025 demeure marqué par un niveau d'activité en retrait par rapport à l'exercice précédent.

### 4.1 Évolution générale de l'activité

Indicateurs	2024	2025	Variation
Admissions	20	21	+1
Sorties	24	22	-2
Journées réalisées	30 146	28 370	-1 776
Taux d'occupation	98,05 %	94,05 %	-4,00 pts
Durée moyenne de séjour	3,50 ans	3,83 ans	+0,33
GMP validé	833	833	stable
PMP validé	219	219	stable

L'exercice 2025 a enregistré **21 admissions** contre **20 en 2024**, traduisant une stabilité du flux d'entrées.

Le nombre de sorties s'établit à **22**, contre **24 l'exercice précédent**.

Le volume de journées réalisées atteint **28 370 journées**, en diminution de **1 776 journées** par rapport à 2024.

Le **taux d'occupation moyen s'établit à 94,05 %**, contre **98,05 % en 2024**, soit un recul de **4 points**.

En revanche, les indicateurs médico-techniques demeurent stables, avec un **GMP de 833** et un **PMP de 219**, traduisant le maintien d'un niveau élevé de dépendance et de médicalisation.

La durée moyenne de séjour progresse légèrement, atteignant **3,83 années**, contre **3,50 années en 2024**.

### 4.2 Analyse des mouvements de résidents

Le flux d'entrées et de sorties demeure globalement stable par rapport à 2024.

Toutefois, cette stabilité apparente ne se traduit pas par un maintien du volume d'activité, en raison d'un allongement des délais de remise en occupation entre deux séjours.

Cette évolution a contribué à la baisse du nombre de journées réalisées et constitue un point de vigilance compte tenu de son impact direct sur les ressources d'hébergement.



### 4.3 Analyse des motifs de sortie

Motif	Nombre
Décès dans l'établissement	15
Décès hors établissement / hospitalisation	3
Retour à domicile	3
Transfert vers un autre établissement	1
Total	22

L'analyse des motifs de sortie met en évidence une prédominance des décès, représentant la majorité des sorties enregistrées sur l'exercice.

Cette situation demeure cohérente avec le profil médico-social des personnes accueillies, caractérisé par un niveau de dépendance élevé.

Les retours à domicile restent limités, tout comme les transferts vers d'autres établissements.

### 4.4 Analyse du taux d'occupation

Le taux d'occupation moyen de l'établissement s'établit à **94,05 %** en 2025, **contre 98,05 %** en 2024.

Cette évolution s'explique notamment par des périodes de vacance intervenues au cours de l'exercice, mais également par des tensions observées sur le flux d'admissions, caractérisées par un volume de demandes moins soutenu à certaines périodes ainsi que par la réception de dossiers incomplets retardant la finalisation de certaines admissions.

Dans ce contexte, le maintien d'un pilotage réactif des admissions et la réduction des délais de remise en occupation constituent des leviers importants pour sécuriser durablement le niveau d'activité de l'établissement.

### 4.5 Synthèse de l'activité

L'exercice 2025 se caractérise par :

#### Points favorables

- maintien d'un niveau d'activité globalement satisfaisant ;
- stabilité du volume d'admissions ;
- légère progression de la durée moyenne de séjour ;
- maintien d'indicateurs médico-techniques élevés (GMP / PMP) ;
- consolidation de l'offre d'accompagnement spécialisée.

#### Points de vigilance

- recul du taux d'occupation moyen par rapport à 2024 ;
- diminution du nombre de journées réalisées ;
- impact direct sur les produits d'exploitation ;
- tensions ponctuelles sur le flux d'admissions ;
- nécessité de réduire les délais de remise en occupation.

## 5. ANALYSE DES PRODUITS D'EXPLOITATION

L'analyse des produits d'exploitation permet d'apprécier l'évolution des ressources mobilisées par l'établissement au cours de l'exercice.

Ces produits sont principalement constitués :

- des produits de tarification ;
- des participations des résidents ;
- des financements institutionnels ;
- des autres produits d'exploitation ;
- des produits exceptionnels selon les exercices.

L'exercice 2025 se caractérise par une évolution contrastée, marquée à la fois par le renforcement de certains financements institutionnels et par une contraction des ressources d'hébergement.

### 5.1 Produits de tarification

Produits de tarification	2024 (€)	2025 (€)	Variation (€)	Evolution %
Dotation ARS – Soins (initial)	2 728 426	2 945 925	217 500	7,97%
Dotation ARS – Soins (décision modificative)	277 344	136 233	-141 111	-50,88%
Dotation ARS – CRT	120 000	488 352	368 352	306,96%
Dotation CTM – Hébergement	1 349 898	1 169 660	-180 239	-13,35%
Dotation CTM – Dépendance (APA)	518 529	513 400	-5 129	-0,99%
Ticket modérateur – résidents payants	66 714	60 465	-6 248	-9,37%
Ticket modérateur – aide sociale	157 702	161 548	3 846	2,44%
Participation hébergement – résidents payants	772 062	753 531	-18 531	-2,40%
Participation hébergement – aide sociale	643 296	590 932	-52 364	-8,14%
<b>TOTAL</b>	<b>6 633 969</b>	<b>6 820 047</b>	<b>186 078</b>	<b>2,80%</b>

Les produits de tarification constituent le socle principal du financement de l'établissement.

L'analyse comparative entre 2024 et 2025 met en évidence une évolution contrastée des ressources.

Les financements relevant de l'Agence Régionale de Santé progressent globalement de manière significative, principalement sous l'effet :

- de la montée en charge du **Centre de Ressources Territorial**, dont la dotation progresse de **368 K€** ;
- de l'augmentation de la dotation initiale Soins.

Cette évolution traduit le soutien institutionnel apporté au développement de l'offre médico-sociale spécialisée portée par l'établissement.

À l'inverse, les financements relevant de la Collectivité Territoriale de Martinique enregistrent une contraction, particulièrement marquée sur la section Hébergement, avec une diminution de **180 K€**, soit **-13,35 %**.

Cette baisse constitue un facteur important d'explication des tensions économiques observées sur l'exercice.

Les produits directement liés à la participation des résidents évoluent également à la baisse, en cohérence avec :

- le recul du taux d'occupation moyen ;
- la diminution du nombre de journées réalisées ;
- les tensions ponctuelles rencontrées sur le flux d'admissions.

Au global, malgré une progression apparente des produits de tarification de **2,8 %**, cette évolution favorable est principalement portée par des financements affectés (Soins / CRT), qui ne compensent pas directement la contraction des ressources structurelles de la section Hébergement.

## 5.2 Analyse des autres produits

Nature des autres produits	2024 (€)	2025 (€)	Variation (€)	Evolution %
<b>Produits des activités annexes</b>	8 664	1 747	-6 917	-79,84%
<b>Prestations coiffure</b>	2 210	2 669	459	20,77%
<b>Produits financiers</b>	7 928	7 206	-721	-9,10%
<b>Produits exceptionnels</b>	446 698	1 000	-445 698	-99,78%
<b>Quote-part subventions virée au résultat</b>	12 269	7 622	-4 647	-37,88%
<b>Reprises sur provisions créances douteuses</b>	84 187	101 721	17 534	20,83%
<b>Subventions diverses</b>	0	14 129	14 129	
<b>Remboursements formation OPCO</b>	52 359	34 996	-17 363	-33,16%
<b>Produits divers de gestion courante</b>	0	25 844	25 844	
<b>TOTAL</b>	<b>614 315</b>	<b>196 934</b>	<b>-417 381</b>	<b>-67,94%</b>

Les autres produits d'exploitation diminuent fortement en 2025, principalement en raison de l'absence d'éléments exceptionnels comparables à ceux constatés en 2024.

L'exercice précédent avait en effet bénéficié d'un produit exceptionnel lié au règlement favorable du contentieux URSSAF, par nature non reconductible.

L'exercice 2025 bénéficie en revanche d'éléments favorables plus limités, notamment :

- des reprises sur provisions pour créances douteuses ;
- des remboursements de formation (OPCO) ;
- des produits liés à des opérations de mutualisation.

Ces éléments contribuent positivement au résultat, sans constituer des ressources structurelles pérennes.

### 5.3 Lecture synthétique des produits

L'analyse des produits de l'exercice 2025 met en évidence une évolution contrastée des ressources de l'établissement.

Si certains financements ont progressé et ont contribué favorablement à l'équilibre économique, d'autres ressources, plus directement liées à l'activité d'hébergement, enregistrent une contraction significative.

#### *Évolutions favorables*

L'exercice 2025 est marqué par une progression des financements relevant de la section Soins, portée notamment par :

- l'augmentation de la dotation soins ;
- la montée en charge du **Centre de Ressources Territorial (CRT)**, dont le financement progresse significativement sur sa première année pleine d'activité ;
- l'attribution de financements complémentaires par les autorités de tarification.

Par ailleurs, certains autres produits ont contribué positivement au résultat de l'exercice, notamment :

- les remboursements liés à la formation professionnelle ;
- les remboursements de frais mutualisés dans le cadre du programme **ESMS Numérique** ;
- les reprises sur provisions liées à la réévaluation du portefeuille de créances.

Ces éléments ont permis de soutenir le niveau global des produits.

#### *Évolutions défavorables*

À l'inverse, plusieurs évolutions défavorables doivent être soulignées.

La baisse la plus significative concerne les ressources de la section Hébergement, avec une diminution marquée de la dotation versée par la Collectivité Territoriale de Martinique.

Cette évolution affecte directement l'équilibre économique de l'établissement, la section Hébergement supportant une part importante des charges fixes de fonctionnement.

Les produits directement liés à la participation des résidents enregistrent également une diminution, en cohérence avec :

- le recul du taux d'occupation moyen ;
- la baisse du nombre de journées réalisées ;
- les tensions ponctuelles rencontrées sur le flux d'admissions.

Enfin, l'exercice 2025 ne bénéficie pas d'éléments exceptionnels comparables à ceux constatés en 2024, notamment liés à l'issue favorable du contentieux URSSAF.

Au global, l'évolution des produits en 2025 montre une progression apparente des ressources, mais cette amélioration repose principalement sur des financements affectés ou sur des éléments ponctuels.

La contraction des ressources structurelles d'hébergement confirme la nécessité de maintenir une vigilance particulière sur l'équilibre économique global de l'établissement.

## 6. ANALYSE DU RÉSULTAT COMPTABLE

### 6.1 Résultat de l'exercice

L'exercice 2025 se clôture sur un **résultat comptable déficitaire de 24 460 €**, contre un résultat excédentaire sur l'exercice précédent.

Ce résultat doit être analysé à la lumière du contexte particulier de l'exercice et des évolutions contrastées affectant à la fois l'activité, les financements et la structure des charges.

Bien que le déficit constaté demeure contenu au regard du volume d'activité et du niveau global de charges supportées par l'établissement, il traduit néanmoins la persistance d'un équilibre économique structurellement fragile.

### 6.2 Evolution pluriannuelle du résultat comptable

Exercice	Résultat comptable (€)
2021	- 545 573
2022	- 163 679
2023	- 11 179
2024	+ 97 742
2025	- 24 460

L'évolution pluriannuelle met en évidence une amélioration progressive de la situation économique après plusieurs exercices fortement déficitaires.

Le retour à un excédent en 2024 reposait toutefois en partie sur des éléments exceptionnels non reproductibles.

Le déficit limité constaté en 2025 confirme une amélioration par rapport aux exercices historiquement les plus dégradés, tout en soulignant la persistance d'un équilibre encore fragile.

### 6.3 Analyse des facteurs explicatifs du résultat

L'évolution du résultat 2025 résulte de la combinaison de plusieurs facteurs.

### ***Recul de l'activité***

Le premier facteur explicatif réside dans la baisse du niveau d'activité observée sur l'exercice.

Le recul du taux d'occupation moyen (**94,05 % contre 98,05 % en 2024**) et la diminution du nombre de journées réalisées ont directement affecté les produits d'exploitation.

Cette évolution s'explique notamment par :

- ✓ des périodes de vacance ponctuelles ;
- ✓ un flux d'admissions moins soutenu à certaines périodes ;
- ✓ la réception de dossiers incomplets retardant certaines admissions.

Compte tenu du poids de l'activité dans le modèle économique de l'établissement, cet élément a eu un impact direct sur le résultat.

### ***Contraction des ressources d'hébergement***

Le second facteur majeur concerne la diminution des financements de la section Hébergement.

La baisse de la dotation CTM, conjuguée à la diminution des participations liées à l'hébergement, a affecté directement les ressources structurelles de fonctionnement.

Cette évolution est d'autant plus sensible que la section Hébergement supporte une part importante des charges fixes.

### ***Progression des financements affectés***

À l'inverse, l'exercice 2025 bénéficie d'une progression des financements relevant de la section Soins, portée notamment par :

- le renforcement de la dotation soins ;
- la montée en charge du CRT ;
- des financements complémentaires.

Toutefois, ces financements demeurent affectés à des missions spécifiques et ne compensent pas mécaniquement la contraction des ressources d'exploitation générale.

### ***Effet différé des mesures correctrices***

L'exercice 2025 a été marqué par la mise en œuvre de plusieurs actions structurelles visant à améliorer durablement l'efficacité économique de l'établissement.

Parmi celles-ci :

- réorganisation du temps de travail avec passage en 12 heures ;
- renforcement du pilotage budgétaire ;
- réorganisation des fonctions support ;
- décision d'externalisation du traitement de la paie et de la gestion sociale associée.

Ces mesures constituent des leviers importants de transformation.

Toutefois, leur impact financier demeure limité sur l'exercice 2025, dans la mesure où leur mise en œuvre est intervenue tardivement.

Les effets attendus se matérialiseront principalement à compter de l'exercice 2026.

### ***Contribution d'éléments favorables ponctuels***

L'exercice 2025 a également bénéficié de certains éléments favorables :

- reprises sur provisions pour créances douteuses ;
- remboursements OPCO ;
- remboursements liés à ESMS Numérique ;
- divers produits techniques.

Ces éléments ont contribué positivement à l'équilibre de l'exercice.

Il convient toutefois de souligner qu'ils ne constituent pas des ressources structurelles pérennes.

## **6.4 Lecture comparative produits / charges**

Indicateurs	2024 (€)	2025 (€)	Variation (€)	Évolution %
<b>Total charges</b>	7 171 242	7 041 509	<b>-129 733</b>	<b>-1,81%</b>
<b>Total produits</b>	7 268 984	7 017 049	<b>-251 935</b>	<b>-3,47%</b>
<b>Résultat comptable</b>	<b>97 742</b>	<b>-24 460</b>	<b>-122 202</b>	

L'établissement enregistre une diminution de ses produits de **251,9 K€**, soit **-3,47 %**.

Dans le même temps, les charges diminuent également, mais dans une proportion plus limitée (**-129,7 K€**, soit **-1,81 %**).

Cette évolution traduit les premiers effets des actions engagées pour contenir les dépenses, sans toutefois permettre de compenser intégralement la contraction des produits.

L'écart d'évolution entre produits et charges explique le passage d'un résultat excédentaire en 2024 à un déficit limité en 2025.

## 7. ANALYSE DES CHARGES D'EXPLOITATION

### 7.1 Évolution des principales charges d'exploitation

Poste de charges	2024 (€)	2025 (€)	Variation (€)	Évolution %
<b>Personnel*</b>	5 404 040	5 359 266	-44 774	-0,8 %
<b>Location immobilière</b>	347 163	347 163	0	0,0 %
<b>Alimentation</b>	286 518	305 243	+18 725	+6,5 %
<b>Eau – Électricité</b>	161 222	149 698	-11 524	-7,1 %
<b>Réparations &amp; maintenance</b>	110 439	104 712	-5 727	-5,2 %
<b>Autres honoraires</b>	107 816	68 359	-39 457	-36,6 %
<b>Autres achats</b>	95 238	56 013	-39 225	-41,2 %
<b>Dotations aux amortissements</b>	110 521	93 233	-17 288	-15,6 %
<b>Produits d'entretien</b>	41 125	50 679	+9 554	+23,2 %
<b>Formations</b>	33 876	55 734	+21 858	+64,5 %
<b>Couches et alèses</b>	49 549	54 298	+4 749	+9,6 %
<b>Impôts et taxes</b>	24 534	13 847	-10 687	-43,6 %
<b>Frais postaux &amp; télécommunications</b>	23 094	23 269	+175	+0,8 %

\* poste analysé en détail au chapitre suivant.

L'analyse des principales charges met en évidence des évolutions contrastées, traduisant à la fois les effets du contexte économique et les actions de maîtrise budgétaire engagées par l'établissement.

Le poste **alimentation** enregistre une progression de **6,5 %**, principalement liée à l'augmentation du coût des denrées alimentaires et des matières premières observée sur l'exercice, dans un contexte inflationniste encore sensible.

À l'inverse, les charges liées aux **fluides (eau et électricité)** demeurent globalement maîtrisées, avec une légère diminution par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution traduit les efforts de vigilance et de suivi engagés sur ces postes identifiés comme sensibles dans le cadre du plan de redressement.

Les dépenses de **réparations et maintenance** restent contenues et enregistrent même une légère diminution. Ce résultat s'inscrit dans la démarche de pilotage renforcé engagée sur les dépenses techniques et les interventions de maintenance.

La diminution des **autres honoraires** traduit également une meilleure maîtrise de certains recours à des prestations externes.

Enfin, le poste **autres achats**, la baisse observée résulte notamment d'une vigilance accrue exercée sur certaines dépenses de fonctionnement courant, en particulier les **fournitures administratives** et les **fournitures hôtelières**, identifiées comme postes de suivi dans le cadre des mesures de redressement.



## 8. ANALYSE DES CHARGES DE PERSONNEL

### 8.1 Un poste de charges structurellement prépondérant

Les charges de personnel constituent, comme les exercices précédents, le premier poste de dépenses de l'établissement.

En 2025, les charges salariales directes s'élèvent à **5,33 M€**, contre **5,26 M€ en 2024**, soit une progression de **75 K€ (+1,4 %)**, alors même que les effectifs globaux exprimés en équivalent temps plein diminuent, passant de **90,56 ETP** à **84,34 ETP**.

Ce paradoxe apparent s'explique par plusieurs facteurs : les mouvements significatifs de personnel intervenus sur l'exercice, le coût des départs, les ajustements organisationnels engagés dans le cadre du plan de redressement, ainsi que le maintien d'un recours encore important aux contrats à durée déterminée.

Dans un établissement médico-social, les charges de personnel demeurent par nature un poste structurant, directement lié aux exigences de continuité de service, à l'accompagnement des résidents et au respect des obligations conventionnelles et réglementaires.

#### **Précision méthodologique**

*L'analyse comparative des charges de personnel est présentée hors impact des provisions pour congés payés, afin de conserver une lecture homogène des charges de fonctionnement dans une logique de gestion budgétaire.*

### 8.2 Évolution globale des effectifs et des coûts salariaux

Indicateur	2024	2025	Variation
Effectifs CDI (ETP)	74,31	66,20	-8,11
Coût salarial CDI (€)	4 189 623	4 207 071	+17 448
Effectifs CDD (ETP)	16,26	18,15	+1,89
Coût salarial CDD (€)	1 067 945	1 125 704	+57 759
<b>TOTAL ETP</b>	<b>90,56</b>	<b>84,34</b>	<b>-6,22</b>
<b>TOTAL charges salariales</b>	<b>5 257 569</b>	<b>5 332 775</b>	<b>+75 207</b>

L'évolution globale met en évidence une baisse des effectifs permanents, accompagnée d'un maintien, voire d'un léger renforcement, du recours aux contrats à durée déterminée.

Cette situation doit être replacée dans le contexte particulier de l'exercice 2025, marqué par une phase de transition organisationnelle importante.

En effet, plusieurs mouvements de personnel ont affecté les effectifs permanents, tandis que les besoins de continuité de fonctionnement ont nécessité le maintien de remplacements temporaires.

Il en résulte une diminution du nombre total d'ETP, sans baisse proportionnelle du coût salarial global.

### 8.3 Réorganisation RH dans le cadre du plan de redressement

L'exercice 2025 a été marqué par une réorganisation RH engagée dans le cadre du plan de redressement.

L'analyse des effectifs a mis en évidence :

- un recours structurel élevé aux contrats temporaires ;
- un coût important des remplacements ;
- des fragilités organisationnelles ;
- un risque juridique lié à la répétition de certains contrats précaires.

Dans ce contexte, une évolution progressive de la politique RH a été engagée afin de sécuriser l'organisation et améliorer la soutenabilité économique.

Cette démarche s'inscrit également dans le contexte des observations institutionnelles relatives à la limitation du recours aux emplois précaires dans le secteur médico-social.

### 8.4 Réorganisation du temps de travail et adaptation des effectifs

Dans ce contexte, une réorganisation du temps de travail a été engagée, avec la mise en œuvre d'un nouveau schéma organisationnel reposant sur des journées de **12 heures pour les équipes soignantes**, à compter de novembre 2025.

Cette évolution vise à améliorer la continuité des prises en charge, stabiliser l'organisation des équipes et rechercher une meilleure efficacité de fonctionnement.

La mise en œuvre de cette nouvelle organisation a nécessité l'adaptation de certaines situations individuelles, avec le passage de plusieurs salariés précédemment à temps partiel vers des temps complets.

Cette évolution représente un impact théorique de **+1,88 ETP en année pleine**, dont les effets restent limités sur l'exercice 2025 compte tenu de sa mise en œuvre tardive.

Les effets complets de cette réorganisation sont attendus sur l'exercice 2026.

### 8.5 Stabilisation des effectifs et réduction progressive de la précarité

L'exercice 2025 a également été marqué par une démarche de stabilisation des effectifs.

Dans le cadre des observations formulées sur le recours aux emplois précaires, plusieurs situations de recours récurrent aux contrats temporaires ont été réexaminées.

Deux contrats ont ainsi été transformés en contrats à durée indéterminée au cours de l'exercice:

- ✓ une aide-soignante en novembre 2025 ;
- ✓ une accompagnante éducative et sociale (AES) en novembre 2025.

Cette dynamique s'est prolongée en fin d'exercice avec un engagement de poursuite en 2026, conduisant à la programmation de **5 passages supplémentaires en CDI**.

Cette orientation vise à :

- ✓ sécuriser juridiquement les modalités d'emploi ;
- ✓ fidéliser les professionnels ;
- ✓ réduire progressivement le recours aux contrats courts ;
- ✓ améliorer la stabilité des équipes.

Il convient toutefois de souligner que le recours aux CDD demeure encore élevé sur l'exercice 2025, compte tenu du caractère transitoire de cette réorganisation.

## 8.6 Mouvements de personnel et coût des départs

L'exercice 2025 a été marqué par plusieurs départs significatifs.

Nature du départ	Nombre	Coût employeur estimatif
<b>Inaptitude professionnelle</b>	2	62 600 €
<b>Ruptures conventionnelles</b>	3	13 781 €
<b>Démissions</b>	2	Sans indemnité spécifique
<b>Départs à la retraite</b>	2	24 926 €
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>101 307 €</b>

Ces départs ont concerné aussi bien les fonctions opérationnelles que les fonctions support.

Ils incluent notamment :

- ✓ le départ du directeur recruté en 2024 ;
- ✓ le départ de l'assistante ressources humaines ;
- ✓ plusieurs départs liés à des fins de carrière ou à des ruptures conventionnelles.

Au-delà de leur impact organisationnel, ces mouvements ont généré un coût employeur significatif, estimé à plus de **100 K€**, venant mécaniquement peser sur le niveau des charges de personnel de l'exercice.

## 8.7 Évolution des charges salariales par catégorie

### Évolution des charges salariales par catégorie

CHARGES SALARIALES CDI						
Postes	ETP 2024	ETP 2025	Variation ETP	Ch. Sal. 2024	Ch. Sal. 2025	Var. ch. Sal.
Administration/Direction	7,12	5,91	-1,22	546 061	441 504	-104 558
Ouvriers	2,64	2,86	0,22	159 094	166 183	7 090
Cuisine	4,22	4,00	-0,22	206 192	224 272	18 080
Animation	1,02	0,95	-0,07	60 072	53 621	-6 452
Agent de service	16,49	13,23	-3,26	722 010	749 403	27 393
AES/AS/AMP/AVS	28,01	18,76	-9,25	1 467 342	1 184 169	-283 173
Assist. Soins Gériatrie	8,24	13,10	4,86	476 918	766 672	289 754
Autres auxiliaires médicaux	0,55	0,46	-0,09	54 430	43 529	-10 901
Psychologue	0,50	0,49	-0,00	34 527	34 495	-32
Infirmiers	5,13	6,04	0,91	383 064	459 444	76 381
Médecin	0,40	0,40	0,00	79 913	83 780	3 867
<b>TOTAL</b>	<b>74,31</b>	<b>66,20</b>	<b>-8,11</b>	<b>4 189 623</b>	<b>4 207 071</b>	<b>17 448</b>

CHARGES SALARIALES CDD						
Postes	ETP 2024	ETP 2025	Variation ETP	Ch. Sal. 2024	Ch. Sal. 2025	Var. ch. Sal.
Administration/Direction		0,28	0,28		43 321	43 321
AES/AS/AMP/AVS	9,02	10,16	1,14	613 227	595 283	-17 945
Agent de service	5,62	6,17	0,55	334 710	380 091	45 381
Assist. Soins Gériatrie		0,32	0,32		19 977	19 977
Assistant social		0,07	0,07		4 276	4 276
Infirmiers	1,61	1,14	-0,47	120 008	82 756	-37 252
<b>TOTAL</b>	<b>16,26</b>	<b>18,15</b>	<b>1,89</b>	<b>1 067 945</b>	<b>1 125 704</b>	<b>57 759</b>

L'analyse par catégorie de personnel met en évidence une recomposition des effectifs.

Les principales évolutions concernent :

- ✓ la baisse des fonctions administration / direction ;
- ✓ la diminution des effectifs AES / AS / AMP / AVS ;
- ✓ la progression des agents de service ;
- ✓ le renforcement des assistants de soins en gériatrie ;
- ✓ la stabilité des effectifs infirmiers.

Ces évolutions traduisent les ajustements organisationnels engagés dans le cadre de la réorganisation.

## 8.8 Synthèse

L'exercice 2025 marque le début d'une transformation importante de la politique RH de l'établissement.

Si le coût global des charges de personnel demeure élevé, cette situation s'explique largement par le contexte de transition, les mouvements intervenus sur l'exercice et le coût des départs.

Les actions engagées en matière :

- ✓ d'organisation du travail ;
- ✓ de stabilisation des effectifs ;
- ✓ de réduction progressive du recours à l'emploi précaire ;
- ✓ de réorganisation des fonctions support ;

constituent des leviers structurants dont les effets complets sont attendus à compter de 2026.

## **9. ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE**

Au-delà du résultat de l'exercice, l'analyse du bilan permet d'apprécier plus largement la situation financière de l'établissement à la clôture de l'exercice 2025.

La situation financière demeure structurellement dégradée, malgré une amélioration de la trajectoire opérationnelle.

### **9.1 Des fonds propres encore fragilisés**

La situation des fonds propres demeure le principal point de fragilité financière de l'établissement.

Au 31 décembre 2025, les capitaux propres ressortent à -614 K€, contre -582 K€ en 2024.

Cette situation résulte de l'accumulation des déficits des exercices passés, matérialisée notamment par un report à nouveau négatif de -1,63 M€.

Le déficit limité de l'exercice 2025 (-24 K€) vient mécaniquement dégrader légèrement cette situation.

Même si la trajectoire financière s'est nettement améliorée par rapport aux exercices historiquement les plus dégradés, ce niveau de fonds propres demeure un indicateur de fragilité structurelle et justifie le maintien d'un pilotage financier rigoureux.

### **9.2 Une amélioration de la situation des créances, mais une vigilance nécessaire**

Les créances constituent un enjeu important dans la mesure où elles impactent directement la trésorerie de l'établissement.

Les créances clients nettes demeurent relativement stables, à 170 K€ en 2025, contre 175 K€ en 2024.

En revanche, le poste autres créances enregistre une diminution très significative, passant de 741 K€ à 257 K€, soit une amélioration de près de 484 K€.

Cette évolution s'explique principalement par la diminution de la créance sur l'activité accueil de jour, qui passe de 298 K€ à 54 K€.

Cette évolution contribue directement à l'amélioration de la trésorerie.

### 9.3 Un endettement encore élevé mais partiellement restructuré

Le niveau global des dettes demeure important, bien qu'en amélioration par rapport à l'exercice précédent.

Les dettes totales passent de **2,09 M€ en 2024 à 1,92 M€ en 2025**, soit une diminution de **171 K€**.

Cette évolution recouvre toutefois des situations contrastées.

La diminution la plus significative concerne les **dettes fiscales et sociales**, qui passent de **1,27 M€ à 1,07 M€**, soit une baisse d'environ **200 K€**.

Cette évolution traduit les efforts de régularisation engagés sur les dettes sociales historiques, notamment à travers le remboursement progressif des dettes URSSAF.

Concernant la situation vis-à-vis du bailleur, la société HLM Ozanam, il convient de distinguer deux composantes.

**Premièrement, une dette locative historique**, correspondant aux loyers gelés sur la période **2012 à 2018**.

Au **31 décembre 2018**, cette dette s'élevait à **175 K€**.

Un échéancier de remboursement a été accordé, prévoyant un apurement sur **10 ans à compter du 1er janvier 2019**, selon des annuités de **17,5 K€ par an**.

Au **31 décembre 2025**, le solde restant dû au titre de cette dette historique s'élève à **61 K€**.

**Deuxièmement, une dette locative plus récente**, née des tensions de trésorerie rencontrées en **2024 et au premier semestre 2025**.

Ces difficultés ont conduit l'établissement à différer le règlement de plusieurs échéances courantes de loyers, générant une dette complémentaire estimée à **plus de 405 K€**.

Des discussions sont actuellement en cours avec le bailleur concernant les modalités de traitement de cette dette.

Il convient toutefois de préciser que, depuis **juin 2025**, l'établissement a repris le règlement normal de ses loyers courants.

Ainsi, si le niveau global d'endettement demeure élevé, la situation locative fait l'objet d'un suivi spécifique, distinguant une dette historique structurée en voie d'extinction et une dette plus récente faisant l'objet d'échanges avec le bailleur.

#### *Situation de la dette historique envers la CTM*

La dette historique envers la Collectivité Territoriale de Martinique trouve son origine dans le non-reversement des pensions des résidents au titre de plusieurs périodes anciennes (**2004–2005 et 2012–2013**), dans un contexte où l'établissement connaissait déjà d'importantes difficultés structurelles de financement.

Au **31 décembre 2013**, cette situation avait conduit à la constitution d'une dette globale de **1 625 K€** envers la CTM.

À compter de 2014, conformément à l'accord conclu avec la collectivité, l'établissement a engagé le remboursement de cette dette selon un premier échéancier prévoyant des annuités de **259 K€**.

Toutefois, face aux tensions persistantes de trésorerie, une révision du plan d'apurement a été sollicitée et obtenue en 2018.

Un nouvel échéancier a ainsi été mis en place à compter de **janvier 2020**, avec des annuités réduites à **86 K€**, courant jusqu'au **31 décembre 2025**.

L'échéance correspondant à l'année 2025 n'a pas pu être honorée à la clôture de l'exercice en raison des contraintes de trésorerie rencontrées.

Toutefois, un nouvel échéancier a été conclu en **2026 avec le Trésor public**, permettant l'apurement intégral de cette dernière échéance.

Ainsi, **la dette historique envers la CTM sera totalement soldée en 2026**, mettant un terme définitif à ce passif ancien.

#### **Situation du contentieux URSSAF – dispositif LODEOM**

L'établissement a engagé un contentieux avec l'URSSAF dans le cadre de l'application du dispositif d'exonération sociale **LODEOM** sur les charges sociales afférentes au personnel de restauration.

Préalablement à l'application de ce dispositif, l'établissement avait saisi l'URSSAF dans le cadre de la procédure de **rescrit social**, afin d'obtenir une position formelle sur l'éligibilité de cette exonération.

L'URSSAF n'ayant pas répondu dans les délais réglementaires, l'établissement a appliqué le dispositif conformément aux règles applicables en matière de rescrit.

Ce n'est qu'ultérieurement que l'URSSAF a contesté cette application, en indiquant que l'établissement ne pouvait pas bénéficier du dispositif.

Un contentieux a alors été engagé.

La juridiction a donné partiellement gain de cause à l'établissement, en reconnaissant que, du fait de l'absence de réponse de l'URSSAF dans les délais du rescrit, **les exonérations appliquées jusqu'à la notification de refus de l'URSSAF étaient juridiquement acquises**.

En revanche, la décision a confirmé que le dispositif ne pouvait plus être appliqué pour l'avenir à compter de cette notification.

Cette décision a fait naître une créance au profit de l'établissement d'environ **86 K€**, correspondant au remboursement des cotisations concernées, à laquelle s'ajoute l'indemnité accordée au titre de **l'article 700 du Code de procédure civile**.

L'établissement est accompagné par un cabinet conseil spécialisé afin d'obtenir le recouvrement effectif de cette créance.

Des échanges ont déjà eu lieu avec l'URSSAF et les discussions en cours s'orientent vers un mécanisme de **compensation avec les dettes sociales encore dues par l'établissement**, ce qui permettrait de sécuriser le règlement de ce dossier.

### **Créances douteuses et recouvrement**

Dans le cadre du travail de fiabilisation des comptes engagé sur l'exercice, un travail spécifique a été conduit sur les créances douteuses afin de sécuriser la qualité des états financiers et d'améliorer la lisibilité de la situation comptable.

Ce travail a conduit :

- ✓ à l'ajustement de certaines provisions ;
- ✓ au reclassement de situations anciennes ;
- ✓ à une revue plus fine du risque de non-recouvrement.

À la clôture 2025, le montant des **créances douteuses** s'élève à **150 K€**, contre **286 K€ à fin 2024**, traduisant une amélioration sensible de ce poste.

Les principaux dossiers encore en cours concernent notamment des créances de :

- ✓ **51 K€** ;
- ✓ **27 K€** ;
- ✓ **22 K€**.

Conformément au principe de prudence, les créances identifiées comme douteuses font l'objet d'un provisionnement adapté au risque de non-recouvrement, généralement proche de **100 %** lorsque le risque apparaît avéré.

Le travail de recouvrement a toutefois été renforcé.

Les premiers résultats sont encourageants, avec :

- ✓ **16 K€ déjà recouvrés début 2026** ;
- ✓ le recouvrement intégral d'un dossier significatif de **47 K€** intervenu en début d'exercice 2026.

Le suivi actif de ces dossiers se poursuit, avec l'objectif de poursuivre l'assainissement progressif de ce poste.

### **Capacité d'autofinancement**

La capacité d'autofinancement (CAF) constitue un indicateur permettant d'apprécier la capacité réelle de l'établissement à générer des ressources à partir de son activité courante.

Cet indicateur complète utilement la lecture du seul résultat comptable, dans la mesure où il neutralise certains éléments purement comptables, tels que les amortissements et provisions.

En 2025, la CAF ressort à environ **37 K€**, contre **141 K€ en 2024**.



Cette diminution traduit un niveau de performance économique inférieur à celui observé en 2024, année qui avait bénéficié d'éléments plus favorables (notamment l'annulation de la dette envers l'URSSAF de **417 K€**).

Toutefois, malgré le déficit comptable constaté (**-24 K€**), la CAF demeure positive.

Cela signifie que l'établissement conserve une capacité à générer des ressources internes issues de son activité courante, ce qui constitue un signal financier encourageant, même dans un contexte de fragilité structurelle.

## 10. Focus sur le Centre de Ressources Territorial (CRT)

L'exercice 2025 marque la première année de déploiement opérationnel du **Centre de Ressources Territorial (CRT)**, dispositif financé par l'ARS visant à renforcer l'accompagnement des personnes âgées à domicile, en complément de l'offre médico-sociale existante.

Cette première année doit être analysée comme une **année de structuration et de montée en charge progressive**, marquée par la constitution de l'organisation, le déploiement des premiers moyens humains et matériels, ainsi que le lancement des premières actions opérationnelles.

### Synthèse budgétaire CRT 2025

Poste	Montant
Dotation ARS CRT	488 K€
Charges de personnel	180 K€
Autres charges d'exploitation	17 K€
Total charges	197 K€
Résultat / ressources non consommées	292 K€

### Répartition analytique par volets

	Volet 1	Volet 2	Total
Produits	98 K€	391 K€	488 K€
Charges	91 K€	105 K€	197 K€
Résultat	+6 K€	+285 K€	+292 K€

### Analyse synthétique

Le niveau de consommation budgétaire observé en 2025 traduit principalement le caractère progressif du déploiement du dispositif.

Les dépenses engagées ont principalement porté sur :

- ✓ la structuration organisationnelle du CRT ;
- ✓ le déploiement progressif des ressources humaines ;
- ✓ les premières actions de communication ;
- ✓ les dépenses de formation ;
- ✓ les moyens de fonctionnement de base.

La sous-consommation apparente des crédits (**292 K€**) ne traduit donc pas une absence d'activité, mais une **montée en charge progressive conforme à une première année de mise en œuvre**.

Le développement opérationnel du **volet 2 – accompagnement renforcé à domicile**, cœur du dispositif, étant appelé à se renforcer pleinement en 2026, une consommation budgétaire plus soutenue est attendue sur l'exercice suivant.

## 11. INVESTISSEMENTS 2025

Dans un contexte de vigilance budgétaire et de maîtrise des dépenses, les investissements réalisés en 2025 sont restés limités et ciblés sur les besoins essentiels de fonctionnement et de maintenance de l'établissement.

Le montant total des acquisitions de l'exercice s'élève à **28 K€**.

Ces investissements ont principalement concerné :

- ✓ des **travaux de mise en conformité et d'amélioration technique** des installations (éclairage, conformité électrique, équipements réseaux) ;
- ✓ le **renouvellement de matériel informatique et bureautique**, afin d'accompagner les besoins administratifs et organisationnels ;
- ✓ l'acquisition de **petits équipements de cuisine et de buanderie** nécessaires au fonctionnement courant ;
- ✓ quelques équipements à usage opérationnel et médical.

Cette politique d'investissement prudente reflète la priorité donnée à la continuité d'exploitation, à la sécurité des équipements et au maintien des conditions de fonctionnement, dans un contexte financier encore contraint.

Il convient toutefois de souligner que l'établissement fait face à des **besoins réels de renouvellement et de modernisation de certains équipements et infrastructures**.

Un programme d'investissement plus structuré est ainsi en réflexion, en cohérence avec les priorités d'exploitation et les perspectives de développement de l'établissement.

Compte tenu du contexte financier, ces investissements ne pourront être engagés que dans le cadre d'un **schéma de financement sécurisé**, reposant notamment sur la mobilisation de financements externes et de subventions d'investissement permettant d'en limiter l'impact sur la trésorerie et les équilibres financiers de l'établissement.

## 12. ANALYSE BUDGÉTAIRE ET RÉSULTATS PAR SECTION

L'analyse des résultats par section tarifaire permet d'apprécier l'équilibre économique de chacune des composantes de financement de l'établissement.

### Résultats par section tarifaire 2025

Section	Charges (€)	Produits (€)	Résultat (€)
Hébergement	2 985 710	2 666 572	-319 138
Dépendance	705 857	759 875	+54 018
Soins + CRT	3 349 942	3 590 602	+240 660
TOTAL	7 041 509	7 017 049	-24 460

## Analyse synthétique

L'exercice 2025 met en évidence des situations contrastées selon les sections tarifaires.

La **section Hébergement** demeure déficitaire à hauteur de **319 K€**.

Ce déficit reflète la tension persistante entre les charges réellement supportées par l'établissement et les ressources mobilisables sur cette section, dans un contexte marqué par le poids des charges de structure, des charges de personnel et de la dette locative.

La **section Dépendance** présente un léger excédent de **54 K€**, traduisant un équilibre globalement maîtrisé sur cette activité.

La **section Soins**, intégrant le **CRT**, dégage un excédent de **241 K€**.

Ce résultat favorable s'explique notamment par :

- le financement des activités de soins ;
- la montée en charge progressive du CRT, dont la consommation budgétaire reste partielle sur cet exercice de démarrage.

Au global, ces équilibres différenciés permettent de contenir le déficit comptable global de l'établissement à **24 K€**, niveau significativement plus maîtrisé que les déséquilibres observés historiquement.

## 13. Proposition d'affectation des résultats par section tarifaire

Conformément aux règles applicables aux établissements médico-sociaux et sous réserve de validation par les autorités de tarification compétentes, il est proposé l'affectation suivante des résultats de l'exercice 2025 par section tarifaire.

### Proposition d'affectation des résultats 2025

Section tarifaire	Résultat 2025 (€)	Affectation proposée	Compte
<b>Hébergement</b>	<b>-319 138,34 €</b>	Report à nouveau déficitaire	<b>11519310</b>
<b>Dépendance</b>	<b>+54 018,07 €</b>	Réserve de compensation des déficits	<b>10686120</b>
<b>Soins + CRT</b>	<b>+240 660,16 €</b>	Réserve de compensation des déficits	<b>10686130</b>
<b>TOTAL</b>	<b>-24 460,11 €</b>		

Compte tenu des résultats constatés :

- les sections **Dépendance** et **Soins** dégagent des excédents qu'il est proposé d'affecter en **réserve de compensation des déficits (compte 10686)**, afin de préserver les marges de manœuvre futures de l'établissement et conformément aux règles d'affectation applicables ;
- le déficit constaté sur la section **Hébergement**, de nature structurelle, serait affecté en **report à nouveau déficitaire (compte 11519)**.

Cette affectation traduit la volonté de maintenir une gestion prudente des équilibres financiers, tout en tenant compte de la situation économique propre à chaque section tarifaire.

## 14. CONCLUSION GÉNÉRALE

L'exercice 2025 constitue une année de transition importante pour l'EHPAD Terre Village – Georges VATON.

Dans un contexte de vigilance économique renforcée, marqué par les tensions structurelles héritées des exercices antérieurs, l'établissement a engagé plusieurs transformations organisationnelles et mesures de gestion visant à restaurer durablement ses équilibres économiques et financiers.

Le résultat comptable déficitaire constaté sur l'exercice, limité à **24 460 €**, doit être apprécié avec nuance. Il reflète principalement :

- le recul de l'activité d'hébergement, avec une baisse du taux d'occupation ;
- la contraction des ressources relevant de la section Hébergement ;
- le poids persistant des charges fixes structurelles ;
- ainsi que le caractère encore partiellement différé des effets des mesures correctrices engagées en cours d'exercice.

Pour autant, l'exercice 2025 ne traduit pas une dégradation généralisée de la gestion de l'établissement. Au contraire, plusieurs actions structurantes ont été engagées ou consolidées, parmi lesquelles :

- le renforcement du pilotage budgétaire et du suivi de gestion ;
- la réorganisation du temps de travail des équipes soignantes ;
- la réorganisation progressive des fonctions support administratives ;
- la poursuite de la stabilisation des ressources humaines ;
- le développement de l'offre médico-sociale spécialisée, notamment à travers la montée en charge du Centre de Ressources Territorial ;
- ainsi qu'un travail de fiabilisation des postes comptables sensibles et de réduction progressive de certains passifs historiques.

L'analyse de la situation financière met toutefois en évidence le maintien de fragilités structurelles importantes, en particulier :

- un niveau de fonds propres toujours négatif ;
- un endettement encore élevé, malgré les efforts de régularisation engagés ;
- et une dépendance persistante à des équilibres financiers nécessitant un pilotage rigoureux.

L'exercice 2026 devra ainsi constituer une année de concrétisation des transformations engagées, avec plusieurs priorités :

- l'amélioration durable du taux d'occupation ;
- la pleine réalisation des gains organisationnels attendus de la réorganisation RH ;
- la poursuite de l'assainissement financier ;
- la consolidation opérationnelle du CRT ;
- et le renforcement de la soutenabilité économique globale de l'établissement.

Malgré un environnement exigeant, l'établissement dispose aujourd'hui de leviers réels d'amélioration et de redressement, dont la mobilisation effective devra permettre de poursuivre la stabilisation engagée.

# RAPPORT FINANCIER ET BUDGÉTAIRE

## 2025

Accueil de Jour Alex Amazon – Association Ozanam Alzheimer

### 1. Introduction / faits marquants de l'exercice

L'exercice 2025 marque une étape importante dans le développement de l'Accueil de Jour Alex Amazon.

L'établissement a poursuivi sa montée en charge dans le cadre d'une capacité autorisée de **16 places**, avec une consolidation du modèle médico-social et un renforcement de son attractivité territoriale.

L'année a également été marquée par :

- ✓ une revalorisation significative du forfait soins,
- ✓ l'obtention de crédits complémentaires ARS,
- ✓ le développement d'activités non médicamenteuses,
- ✓ plusieurs investissements visant à améliorer la qualité de l'accompagnement.

### 2. Niveau d'activité

L'activité de l'Accueil de Jour Alex Amazon est demeurée soutenue en 2025, avec une progression significative du volume d'accueil, en cohérence avec l'extension de capacité autorisée intervenue entre les deux exercices.

Le taux d'occupation réel, calculé sur la base des journées réellement mobilisables, demeure à un niveau particulièrement élevé :

Indicateur	2025	2024	EVOLUTION
<b>Capacité autorisée</b>	16 places	12 places	+4 places
<b>Nombre de jours d'ouverture théorique</b>	300	300	-
<b>Journées théoriques</b>	4 800	3 600	+1 200
<b>Journées retenues financement ARS</b>	3 000	2 250	+750
<b>Dotation forfait soins</b>	253 747,99 €	155 206,12 €	+98 541,87 €
<b>DECISIONS MODIFICATIVES</b>	41 680,00 €	8 000 €	+33 680 €
<b>NOMBRE JOURNEES REALISEES</b>	3 585	2 711	+874
<b>TAUX D'OCCUPATION REEL</b>	90,35%	93,74%	

La légère diminution du taux d'occupation entre 2024 et 2025 doit être relativisée, dans la mesure où elle intervient dans un contexte d'augmentation importante de capacité. Malgré cette extension, le niveau de remplissage reste supérieur à 90 %, ce qui témoigne d'une attractivité forte du service, d'un besoin confirmé sur le territoire, ainsi que d'une bonne mobilisation des capacités nouvelles.

### 3. Analyse des financements

L'exercice 2025 se caractérise par une évolution très favorable de la structure de financement de l'Accueil de Jour Alex Amazan, en cohérence avec la montée en charge de l'activité et l'extension de capacité du dispositif.

L'exercice a également été marqué par l'attribution de **41 680 € de crédits non reconductibles** dans le cadre d'une décision modificative ARS, destinés au renforcement des interventions non médicamenteuses et à la formation des professionnels.

Produits	2025
Dotation Assurance Maladie / ARS	282 965,98 €
Crédits non reconductibles ARS	41 680,00 €
CTM	71 760,00 €
Participation usagers	104 150,00 €
Tarification journalière (sans transport)	52 440,00 €
AUTRES PRODUITS	872,25 €
Total	512 285,88 €

### 4. Évolution 2024 / 2025

Indicateur	2024	2025	Variation
Produits totaux	354 794 €	512 286 €	+44%
Dotation ARS	163 206 €	282 966 €	+73%
CTM	57 600 €	71 760 €	+25%
Participation usagers	101 160 €	104 150 €	+3%

## 5. Analyse des charges

Charges de personnel par emploi et nature de contrat

Nature de contrat	Emploi	2024	2025	Variation
<b>CDD</b>	Aide-soignante	21 392 €	45 740 €	+24 347 €
<b>CDI</b>	Aide-soignante	137 407 €	148 997 €	+11 589 €
<b>CDI</b>	Ergothérapeute	—	8 600 €	+8 600 €
<b>TOTAL</b>		<b>158 800 €</b>	<b>203 337 €</b>	<b>+44 537 €</b>

Les charges de personnel progressent significativement entre 2024 et 2025, passant de **158,8 k€ à 203,3 k€**, soit une hausse de **28 %**, en cohérence avec la montée en charge de l'activité et l'extension de capacité du service.

Le poste principal demeure celui des **aides-soignantes en CDI**, qui constitue le socle permanent de l'accompagnement et représente l'essentiel du coût salarial.

Le recours aux **CDD d'aides-soignantes** progresse sensiblement afin d'assurer la continuité de service, de couvrir les remplacements nécessaires et d'accompagner l'augmentation du niveau d'activité.

L'exercice 2025 a également été marqué par le recrutement d'une **ergothérapeute**, conformément au projet de développement et au renforcement de l'approche pluridisciplinaire de l'accueil de jour. Bien que la professionnelle recrutée n'ait pas poursuivi son activité au sein de la structure, ce poste répond à un besoin structurel pleinement identifié dans le projet d'accompagnement, notamment dans le cadre des approches non médicamenteuses et du maintien de l'autonomie des personnes accueillies.

Globalement, l'évolution des charges de personnel traduit l'adaptation progressive des moyens humains aux besoins croissants du service et à l'ambition de consolidation du projet médico-social.

### Charges externes majeures

#### *Principales charges externes*

Les charges externes progressent de **150,8 k€ en 2024 à 177,5 k€ en 2025**, soit une augmentation de **17,7 %**, en cohérence avec la montée en charge de l'activité et le développement du service.

Cette évolution est principalement portée par :

- ✓ la hausse des **charges de transport des usagers**, qui constitue le premier poste de charges externes, en lien direct avec l'augmentation de l'activité et des besoins d'accompagnement logistique ;



- ✓ le renforcement des **prestations d'accompagnement des usagers**, traduisant l'adaptation des moyens opérationnels aux besoins du service ;
- ✓ la progression des dépenses liées aux **activités thérapeutiques non médicamenteuses**, qui doublent quasiment sur l'exercice.

Principaux postes de charges externes	2024	2025	Variation	Évolution
Alimentation / restauration	37 123 €	35 061 €	-2 062 €	-5,6 %
Locaux et fonctionnement immobilier	36 501 €	39 500 €	+2 999 €	+8,2 %
Maintenance et équipements	3 950 €	4 276 €	+326 €	+8,3 %
Prestations d'accompagnement des usagers	29 132 €	34 205 €	+5 073 €	+17,4 %
Transport des usagers	44 143 €	64 457 €	+20 314 €	+46,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>150 849 €</b>	<b>177 499 €</b>	<b>+26 650 €</b>	<b>+17,7 %</b>

#### *Activités non médicamenteuses*

Les dépenses liées aux approches non médicamenteuses passent ainsi de **8 k€ à près de 15 k€**, illustrant le développement progressif d'un accompagnement diversifié centré sur la stimulation cognitive, le maintien de l'autonomie, le bien-être et le soutien psycho-social des personnes accueillies.

Les charges immobilières et de fonctionnement technique demeurent globalement maîtrisées, malgré quelques hausses liées à l'entretien et au fonctionnement des installations.

Dans son ensemble, la structure des charges externes apparaît cohérente avec le projet médico-social de l'accueil de jour et avec la montée en puissance du dispositif.

Activités thérapeutiques	2024	2025	Variation
Art-thérapie / CIP	2 965 €	5 860 €	+2 895 €
Médiation animale	960 €	1 260 €	+300 €
Activité physique adaptée	0 €	4 115 €	+4 115 €
Sorties animation / vie sociale	0 €	2 341 €	+2 341 €
Autres prestations thérapeutiques	0 €	1 280 €	+1 280 €
Accompagnement psychologique	4 025 €	0 €	-4 025 €
<b>TOTAL</b>	<b>7 950 €</b>	<b>14 856 €</b>	<b>+6 906 €</b>

## 6. Investissements réalisés en 2025

Les investissements réalisés en 2025 représentent un montant total de **8 849 €**.

L'activité de l'accueil de jour ne nécessite pas d'investissements lourds ou industriels, dans la mesure où les équipements structurants nécessaires au fonctionnement du dispositif avaient déjà été mis en place lors de la création et du développement initial du service.

Les investissements réalisés sur l'exercice relèvent principalement d'une logique de **maintien en condition opérationnelle, d'amélioration du cadre d'accueil et d'adaptation des équipements aux besoins des usagers et du fonctionnement quotidien**.

Les principales opérations concernent notamment :

- ✓ la confection et l'installation de **stores** destinés à améliorer le confort thermique et les conditions d'accueil (**3 757 €**) ;
- ✓ des travaux liés au **remplacement et à l'installation de climatiseurs** (**1 296 €**) ;
- ✓ le **remplacement d'équipements électroménagers**, notamment un lave-vaisselle ;
- ✓ des travaux de **câblage et d'amélioration du réseau informatique** (**2 881 €**).

Ces investissements traduisent une gestion pragmatique du patrimoine de l'établissement, orientée vers le maintien de la qualité de service, le confort des personnes accueillies et l'adaptation progressive de l'environnement aux besoins du projet médico-social.

Investissements 2025	Montant
<b>Stores</b>	3 757 €
<b>Installation climatiseurs</b>	1 296 €
<b>Réseau informatique / câblage</b>	2 881 €
<b>Autres équipements</b>	915 €
<b>Total</b>	<b>8 849 €</b>

## 7. Crédits complémentaires ARS - Décision modificative 2025

L'ARS a accordé en 2025 des crédits complémentaires non reconductibles de 41 680 €, destinés au renforcement des interventions non médicamenteuses et à la formation des professionnels, conformément au projet présenté par l'établissement.

Compte tenu du calendrier de mise en œuvre des actions prévues, ces crédits n'ont pas été consommés sur l'exercice 2025 et ont été sécurisés en fonds dédiés, afin de permettre leur réalisation effective en 2026, conformément à l'objet de la demande initiale.

Objet	Montant
<b>Intervention non médicamenteuse</b>	12 640 €
<b>Formation</b>	29 040 €
<b>Total</b>	41 680 €

## 8. Situation financière

La situation financière de l'Accueil de Jour au 31 décembre 2025 peut être considérée comme globalement saine et équilibrée.

Les créances usagers correspondent essentiellement aux facturations de fin d'exercice, principalement celles du mois de décembre, sans difficulté particulière de recouvrement identifiée. Le suivi des encaissements demeure satisfaisant.

La situation vis-à-vis des fournisseurs reste maîtrisée, avec un niveau de dettes cohérent avec le fonctionnement normal de l'établissement à la clôture de l'exercice.

La trésorerie ne fait apparaître aucune tension particulière et permet d'assurer le fonctionnement courant du service dans de bonnes conditions.

Dans son ensemble, cette situation traduit une gestion financière maîtrisée, cohérente avec le niveau d'activité et le développement progressif du dispositif.

Poste	Montant
<b>Créances usagers</b>	14 288 €
<b>Fournisseurs</b>	12 780 €
<b>Fonds dédiés ARS</b>	41 680 €

## 9. RESULTATS PAR SECTION TARIFAIRE

	Hébergement	Dépendance	Soins	Total
<b>Charges</b>	<b>157 532,04</b>	<b>62 667,08</b>	<b>254 870,22</b>	<b>475 069,34</b>
1.1 Dépenses afférentes à l'exploitation courante	94 177,41	1 917,03	64 457,35	160 551,79
1.2 Dépenses afférentes au personnel	2 092,13	60 750,05	148 732,87	211 575,05
1.3 Dépenses afférentes à la structure	61 262,50	0,00	41 680,00	102 942,50
<b>Produits</b>	<b>165 020,35</b>	<b>64 201,90</b>	<b>282 965,98</b>	<b>512 188,23</b>
2.1 Produits de la tarification et assimilés	164 148,10	64 201,90	282 965,98	511 315,98
2.2 Autres produits relatifs à l'exploitation	872,25	0,00	0,00	872,25
<b>Résultats</b>	<b>7 488,31</b>	<b>1 534,82</b>	<b>28 095,76</b>	<b>37 118,89</b>

### Proposition d'affectation des résultats par section tarifaire

Conformément aux règles applicables aux établissements et services médico-sociaux, et sous réserve de validation par les autorités de tarification compétentes, il est proposé l'affectation suivante des résultats de l'exercice 2025 par section tarifaire :

Section tarifaire	Résultat 2025 (€)	Proposition d'affectation
<b>Section Soins</b>	Excédent	Réserve de compensation des déficits (compte 106856)
<b>Section Dépendance</b>	Excédent	Réserve de compensation des déficits (compte 106856)
<b>Section Hébergement</b>	Excédent	Réserve de compensation des déficits (compte 106856)
<b>Total</b>	<b>Excédent global</b>	<b>Réserve de compensation des déficits (compte 106856)</b>

Compte tenu de la situation excédentaire constatée sur l'ensemble des sections tarifaires, il est proposé d'affecter les résultats en réserve de compensation des déficits (compte 106856), afin de consolider la situation financière de l'établissement et de préserver sa capacité à faire face à d'éventuels déséquilibres futurs.

Les crédits non reconductibles accordés en décision modificative pour un montant de 41 680 €, ayant fait l'objet d'une comptabilisation en fonds dédiés en raison de leur affectation spécifique et de leur réalisation programmée en 2026, ne sont pas inclus dans le résultat à affecter.

## Conclusion

L'exercice 2025 confirme la montée en puissance de l'Accueil de Jour Alex Amazan, tant sur le plan de l'activité que sur celui de la structuration de son modèle économique et organisationnel.

L'augmentation de la capacité d'accueil a été accompagnée d'une progression significative du nombre de journées réalisées, tout en maintenant un niveau d'occupation élevé, traduisant la pertinence du dispositif et la réalité des besoins du territoire.

Le renforcement des financements, notamment à travers la revalorisation du forfait soins et l'attribution de crédits complémentaires par l'ARS, a permis de consolider le fonctionnement du service et de soutenir le développement qualitatif du projet d'accompagnement.

Les évolutions observées sur les charges, qu'il s'agisse des ressources humaines, des prestations d'accompagnement ou des investissements d'amélioration, s'inscrivent dans une logique de montée en charge maîtrisée et de renforcement progressif de la qualité de prise en charge.

Au 31 décembre 2025, la situation financière de l'établissement demeure saine et équilibrée, sans tension particulière de trésorerie ni difficulté structurelle identifiée.

L'exercice 2026 devra permettre de poursuivre cette dynamique, notamment à travers la mise en œuvre effective des actions financées par les crédits complémentaires ARS, le renforcement des approches non médicamenteuses et la consolidation de l'organisation au service des personnes accueillies et de leurs aidants.