

RAPPORT FINANCIER 2012

Ensemble, redonnons l'espoir aux familles touchées
par le VIH/sida



SOMMAIRE

1. PRESENTATION DU BILAN AU 31 DECEMBRE 2012	3
- ANALYSE DU BILAN SUR LA PERIODE 2006/2012	4
2. PRESENTATION DU COMPTE DE RESULTAT 2012	5
2.1 LES PRODUITS D'EXPLOITATION	6
LES PRESTATIONS DE SERVICE	6
LES SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	7
LES AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION (DONS ET LEGS, REDEVANCE WARNER ETC.)	7
2.2 LES PRODUITS FINANCIERS	8
2.3 LES PRODUITS EXCEPTIONNELS	8
2.4 LES CHARGES D'EXPLOITATION	9
EVOLUTION DES CHARGES ET PRODUITS D'EXPLOITATION	9
LES CHARGES DE PERSONNEL	10
LES AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES	10
2.5 LES CHARGES EXCEPTIONNELLES	10
3. SYNTHÈSE ET ÉVOLUTION DES RÉSULTATS	11
4. CONCLUSION	11
5. PERSPECTIVES 2013	12

**Rapport financier au 31 décembre 2012 approuvé par l'Assemblée
Générale du 6 avril 2013 et certifié exact par :**

Jacqueline Dhieux

Cellou DIALLO

Présidente

Trésorier

Signature :

Signature :



Date : le 28 mars 2013

Date : le 28 mars 2013

1. PRESENTATION DU BILAN AU 31 DECEMBRE 2012

Actif	31.12.2012 Net	31.12.2011 Net	31.12.2010 Net	31.12.2009 Net	31.12.2008 Net	31.12.07 Net
Immobilisations incorporelles et autres immobilisations	3 740	655	895	596	910	937
Immobilisations corporelles						
Terrain	1 524	1 524	1 524	1 524	1 524	1 524
Construction	678 007	734 545	66 433	38 537	46 877	55 217
Installations techniques					0	785
Autres immo corporelles	114 372	149 717	183 134	226 198	264 739	127 523
Avances et acomptes					0	0
Immobilisations financières	12 424	12 424	12 286	17 302	17 302	16 415
Actif immobilisé	810 067	898 865	264 274	284 157	331 352	202 401
Stocks et en-cours	4 681	5 353	2 995	3 075	4 079	2 186
Avances et acomptes versés						142
Autres créances	312 622	487 480	342 700	322 840	481 734	438 382
Valeurs mobilières de placement	2 232	2 232	327 232	327 232	402 232	565 861
Disponibilités	16 256	161 652	286 940	378 129	74 517	101 727
Charges constatées d'avance	5 712	4 805	2 711	2 126	2 782	2 103
Actif circulant	341 503	661 522	962 579	1 033 402	965 344	1 110 401
Total Actif	1 151 570	1 560 386	1 226 853	1 317 559	1 296 696	1 312 802
Engagement reçus (legs)			45 735			
Passif						
Réserv es statutaires ou contractuelles	35 686	35 686	35 686	35 686	35 686	35 686
Autres réserv es						
Report à nouv eau	493 231	686 032	852 201	756 000	942 948	1 004 353
Résultat de la période	-332 060	-192 801	-166 170	96 201	-186 948	-61 405
Capitaux propres (fonds propres)	196 857	528 917	721 717	887 887	791 686	978 634
Autres fonds associatifs						
Subventions d'investissement sur biens non renouvelables	507 965	571 706	328 840	218 864	252 454	69 488
Capitaux propres de l'ensemble	704 822	1 100 624	1 050 557	1 106 751	1 044 140	1 048 122
Capitaux propres et autres fonds propres (total des fonds associatifs)	704 822	1 100 624	1 050 558	1 106 751	1 044 140	1 048 122
Provisions pour risques et charges	14 000	31 000	4 000	2 000	3 000	1 000
Fonds dédiés (subventions de fonctionnement)				12 220	11 210	1 000
Fournisseurs et comptes rattachés	21 999	269 459	43 716	45 288	37 045	28 525
Dettes fiscales et sociales	147 890	117 685	125 023	134 699	159 196	132 944
Autres dettes	257 359	21 619	55	8 103	8 173	101 211
Produits constatés d'avance	5 500	20 000	3 500	8 500	33 933	0
Total Passif	1 151 570	1 560 386	1 226 853	1 317 561	1 296 697	1 312 802

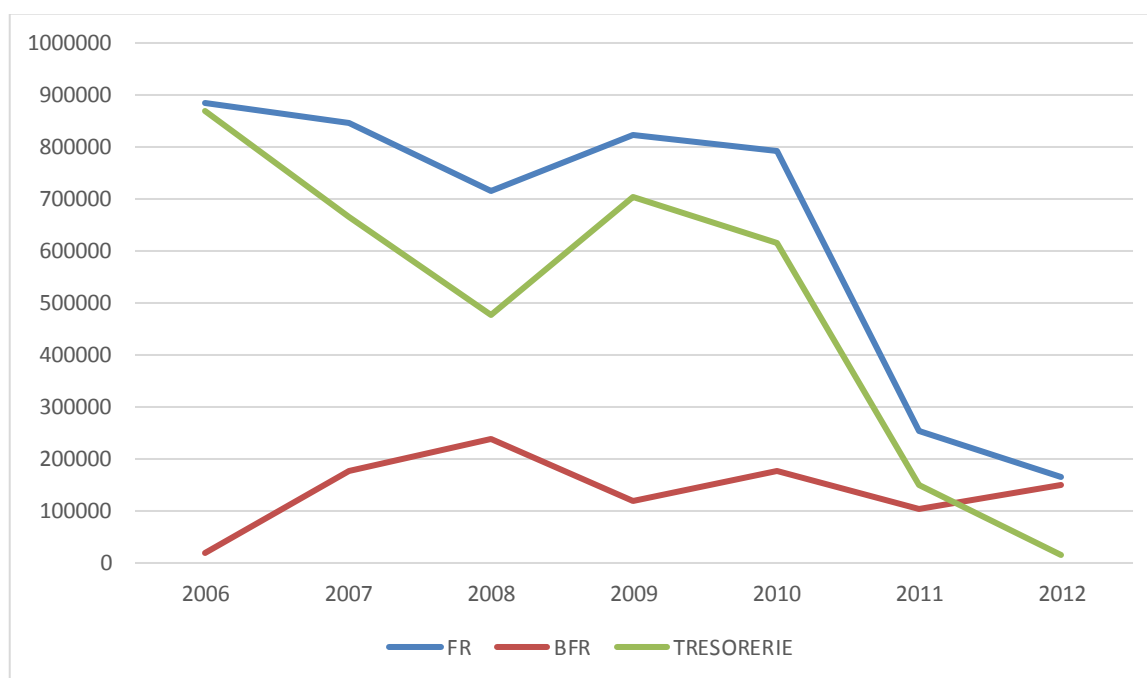
Les fonds associatifs ont pour fonction de financer les investissements nécessaires aux activités de l'association : immobilier, mobilier, matériel, dépôt de garantie, etc. Mais ils doivent également assurer la couverture des besoins de financement liés au cycle d'exploitation en participant au fonds de roulement (FR). La réalisation de résultats excédentaires permet de constituer des fonds associatifs, dans le cas contraire, l'association risque d'avoir des difficultés de trésorerie régulièrement.

Les fonds associatifs sont en diminution de 36% et passent de 1 100 624 euros en 2012 à 704 822 euros en 2011. Cette baisse s'explique par l'importance du déficit de l'année 2012.

ANALYSE DU BILAN SUR LA PERIODE 2006/2012

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Fonds de roulement	166 074	254 378	790 284	824 594	715 788	846 721	886 827
Besoin en fonds de roulement	149 858	105 689	176 112	119 231	239 038	179 133	18 274
Trésorerie	16 216	148 689	614 172	705 363	476 750	667 588	868 553
Ratio d'indépendance financière (exprimé en jours de trésorerie)	3,5	38	190	221	134	214	289

Evolution des FDR/BFR/Trésorerie : période 2006 - 2012



Notre besoin en fonds de roulement a augmenté en 2012 du fait de l'augmentation de nos charges salariales. Tout en restant positif, le fond de roulement n'est pas suffisant pour couvrir le besoin en fonds de roulement (BFR), et l'association doit avoir recours au crédit de trésorerie de manière récurrente.

Le montant des créances au 31/12/2012 est de 312 Keuros. Il est important pour l'association de pouvoir obtenir de ses partenaires le règlement sur le premier trimestre 2013.

Le niveau de la trésorerie est à un niveau très bas, l'association ne dispose plus des disponibilités qui lui avaient jusqu'alors permis d'amortir des résultats déficitaires.

Deux plans d'action de réduction et de maîtrise des charges d'exploitation ont été décidés par la présidence et entérinés par le conseil d'administration le 9 mars 2013.

2. PRESENTATION DU COMPTE DE RESULTAT 2012

SOL EN SI	31.12.12	31.12.11	31.12.10	31.12.09	31.12.08	31.12.07
Ventes de marchandises	721	1 156	289	1 287	4 042	2 866
Prestations de services	324 579	185 580	169 656	333 840	264 012	270 278
Montant net des produits d'exploitation	325 300	186 736	169 945	335 127	268 054	273 144
Subventions d'exploitation	715 810	656 375	583 255	697 231	593 210	490 110
Reprises sur amortissements, dépréciations, provisions et transferts de charges	27 207	3 118	11 726	16 664	1 673	12 810
Autres produits d'exploitation	174 521	313 388	236 205	162 232	231 890	224 882
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	1 242 837	1 159 617	1 001 131	1 211 254	1 094 827	1 000 947
Achats de marchandises	0	1 139		100	3 829	1 295
Variation des stocks (marchandises)	672	-2 358	80	1 004	-1 893	11 989
Achats de matières premières et autres approvisionnements	34 761	15 709	14 547	25 407	29 916	26 353
Variation des stocks (matières premières)				0	0	0
Autres achats et charges externes	343 759	395 961	318 517	275 293	256 207	263 313
Impôts et taxes	78 378	65 617	50 158	48 478	57 723	46 536
Salaires et traitements	774 117	594 195	525 620	549 621	616 074	541 413
Charges sociales	294 902	243 716	209 788	214 559	234 688	203 631
Autres charges de personnel	6 556	-1 302	-515	-4 920	5 551	103
Dotations aux amortissements sur immobilisations	100 758	62 975	57 475	56 925	50 218	32 510
Dotations aux provisions sur actif circulant	9 000	30 000	3 000	0	0	0
Autres charges	4 883	189	25	100	45 341	12 124
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	1 647 786	1 405 842	1 178 695	1 166 568	1 297 653	1 139 267
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	- 404 948	-246 226	-177 564	44 686	-202 826	-138 320
Produits financiers	101	2 346	6 176	29 001	36 314	22 688
Charges financières	5 149			0	0	
RÉSULTAT FINANCIER	- 5 048	2 346	6 176	29 001	36 314	22 688
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	- 409 996	-243 880	-171 388	73 687	-166 512	-115 632
Produits exceptionnels	97 892	54 209	33 697	42 094	28 094	35 972
Charges exceptionnelles	19 886	2 653	39 160	28 402	45 351	2 306
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	78 007	51 555	-5 463	13 692	-17 257	33 666
Impôts sur les bénéfices	70	476	-1 538	-2 389	-4 178	-3 088
Report de ressources non utilisées sur exercice antérieur			12 220	11 210	1 000	23 650
TOTAL	70	476	10 682	8 821	-3 178	20 562
RÉSULTAT NET	- 332 060	-192 801	-166 169	96 200	-186 947	-61 404

Le résultat de l'année 2012 présente un déficit de 332 060 euros. Il s'agit du montant de déficit le plus important depuis 2006. Les éléments ci-après permettent de comprendre ce résultat. Le principal poste d'augmentation des charges en 2012 a été la masse salariale avec une augmentation des effectifs qui n'a pas été couverte par l'augmentation substantielle des prestations de service et des subventions d'exploitation.

2.1 LES PRODUITS D'EXPLOITATION

SOL EN SI	31.12.12	31.12.11	31.12.10	31.12.09	31.12.08	31.12.07	31.12.06
Ventes de marchandises	721	1 156	289	1 287	4 042	2 866	8 558
Prestations de services	324 579	185 580	169 656	333 840	264 012	270 278	255 751
Subventions d'exploitation	715 810	656 375	583 255	697 231	593 210	490 110	418 411
Reprises sur amortissements, dépréciations, provisions et transferts de charges	27 207	3 118	11 726	16 664	1 673	12 810	10 046
Autres produits d'exploitation	174 521	313 388	236 205	162 232	231 890	224 882	272 686
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	1 242 837	1 159 617	1 001 131	1 211 254	1 094 827	1 000 946	965 452

Les produits d'exploitation sont en augmentation de 7% par rapport à 2011 (contre +15% 2011/2010). Cette augmentation des produits provient des prestations CAF et subventions ARS et autres, qui sont ciblées sur des projets précis portés par l'association. Sans ces sommes, l'association ne pourrait pas mettre en œuvre ces actions terrain car les recettes en provenance des donateurs privés sont en forte baisse.

Sur la période 2006 / 2012, ils enregistrent une évolution de 29%.

En 2012, cette hausse s'explique par les 3 postes suivants :

- ❖ **Des prestations de services** (+139 keuros)
- ❖ **Des subventions d'exploitation** (+59 keuros)
- ❖ **Des dons privés et particuliers** (- 139 keuros)

Les prestations de service

SOL EN SI	31.12.12	31.12.11	31.12.10	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2007
Recettes Halte-Garderie	28 886	15 083	17 236	21 549	20 055	20 408
Participation événement	2 598	3 032	1 801	2 643	4 255	3 983
Prestations CAF	215 251	113 310	80 373	210 581	137 959	149 028
Prestations municipalité et autres	77 844	54 155	70 246	99 067	101 743	96 859
TOTAL DES PRESTATIONS DE SERVICE	334 579	185 580	169 656	333 840	264 012	270 278

Les prestations de service augmentent de 75% entre 2011 et 2012 principalement du fait des prestations CAF dans le cadre de la PSU (Prestation de Service Unique) petite enfance. Le multi-accueil de Bobigny a repris son activité en novembre 2011, et dispose désormais de 24 places d'accueil. La CAF a logiquement versé les prestations à ce titre. Le multi-accueil de Marseille dispose quant à lui de 20 places.

Les recettes et les participations aux événements correspondent aux contributions demandées aux familles pour les activités. Les sommes demandées sont symboliques et permettent aux familles d'être actrices du fonctionnement de l'association. La tarification est adaptée aux ressources des familles (en général sur la base du quotient familial CAF). Toutefois, la crise économique et financière continue de se faire sentir chez une population grandement paupérisée. Nous continuons de constater une baisse des ressources chez les familles accueillies et leur capacité à subvenir à leurs seuls besoins primaires.

Les subventions d'exploitation

SOL EN SI	31.12.12	31.12.11	31.12.10	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2007
ARS (ex GRSP, DRASS, DDASS)	221 200	173 040	173 105	176 705	193 565	137 075
CNASEA	5 780	11 432	39 656	73 247	55 909	59 879
DÉPARTEMENT	81 980	73 600	69 700	70 200	61 588	52 318
CPAM	17 600	17 600	17 600	17 600	17 300	31 500
RÉGIONS	11 000	13 180	20 380	44 477	24 445	23 855
COMMUNES	16 000	13 800	41 000	40 195	44 151	43 390
AUTRES	362 250	353 722	221 814	274 807	196 253	142 093
TOTAL DES SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	715 810	656 375	583 255	697 231	593 211	490 110

Les subventions d'exploitation représentent 57,6% des produits d'exploitations en 2012 (contre 56,6% en 2011). Elles sont en augmentation constante de 2006 à 2012.

Cette hausse est liée :

- au financement pluriannuel (3 ans) octroyé par l'ARS
- à la subvention de la CAF 93 dans le cadre CAF Espoir.

De leur côté, les financeurs publics des activités « classiques » maintiennent leur niveau de subventions allouées à Sol En Si. Ceci témoigne du soutien des partenaires publics et privés envers l'association.

Les autres produits d'exploitation (dons et legs, redevance Warner etc.)

SOL EN SI	31.12.12	31.12.11	31.12.10	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2007
Redevances droits d'auteur	1 106	1 287	732	3 245	-525	11
Redevances Warner	13 630	9 567	11 518	13 547	15 588	27 611
Royalties PLD				0	0	159
Droits SACEM				0	0	44 810
Produits divers de gestion courante	431	856	317	2 023	1	756
Dons des particuliers	35 084	62 213	97 345	55 439	53 658	33 383
Dons des organismes	42 901	130 803	53 749	67 977	94 129	79 904
Dons des associations (inclus dons pour événements)	80 318	106 375	70 924	18 526	66 993	36 579
Cotisations	1 052	2 286	1 620	1 475	2 046	1 661
TOTAL DES AUTRES PRODUITS	174 521	313 388	236 205	162 232	231 890	224 874

Les autres produits d'exploitation représentent 14% du total des produits d'exploitation contre 27% en 2011. La politique de recherche de fonds n'a pas apporté les résultats escomptés (500 000 euros budgétés soit environ 40% des produits d'exploitation). Les redevances Warner, par leur stabilité depuis 5 ans, et par les sommes importantes dans le passé, consolident la collecte privée.

Remarque : les campagnes classiques d'appel au don des particuliers étant de moins en moins fructueuses, l'association a testé le développement d'opérations plus innovantes (braderie pour enfants, la course des héros). Compte-tenu des résultats, il faudra trouver une harmonie en ces dernières opérations et la reconquête de donateurs particuliers fidélisés.

L'association va poursuivre sa recherche de fonds privés pour défendre la cause des familles touchées par le VIH/sida tout en diminuant les investissements dédiés à cette recherche. Concernant l'international, l'approche de nouveaux bailleurs privés a été difficile. Il faut mieux cerner leurs attentes, pour leur proposer des partenariats sur des projets « personnalisés » qui soutiennent les valeurs fondamentales de l'association : Solidarité contre le VIH/Sida, Soutien, Famille, Protection de l'enfance.

2.2 LES PRODUITS FINANCIERS

SOL EN SI	31.12.12	31.12.11	31.12.10	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2007
Revenus de VMP	101	2 346	6 176	19 000	19 000	22 688
Revenus de Sol En Si Edition				10 001	17 314	0
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	101	2 346	6 176	29 001	36 314	22 688

Compte-tenu du niveau très bas de la trésorerie de l'association, il n'y a pas eu de génération d'intérêts en 2012. Le « bas de laine » dont l'association disposait jusqu'en 2010, a été rogné par le financement des travaux du bâtiment de Bobigny et par la reconduction du déficit structurel d'année en année.

2.3 LES PRODUITS EXCEPTIONNELS

SOL EN SI	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2007
Sur opération de gestion	8 151	8 420	394	6 378	2 373	950
Subventions d'investissement virées au résultat	63 742	42 789	32 303	34 716	23 720	7 280
Reprise de provisions pour risques et charges	26 000	3 000	1 000	1 000	2 000	27 742
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	97 892	54 209	33 697	42 094	28 093	35 972

Les produits exceptionnels sont en augmentation du fait

- ❖ de la reprise des provisions pour des litiges qui sont aujourd'hui réglés dans le cadre des opérations de stabilisation et d'apaisement de la vie de l'association par la nouvelle gouvernance
- ❖ de la hausse des subventions d'investissements virées au résultat

2.4 LES CHARGES D'EXPLOITATION

SOL EN SI	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2007
Achats de marchandise	0	- 1 139		-100	-3 829	-1 295
Variation de stocks (marchandises)	- 672	2 358	-80	-1 004	1 893	-11 989
Achats de matières premières et autres approvisionnement	-34 761	-15 709	-14 547	-25 407	-29 916	-26 353
Variation de stocks (matières premières)	0	0	0	0	0	0
Autres achats et charges externes	-343 759	-395 961	-318 517	-275 293	-256 207	-263 313
Impôts taxes et versements assimilés	-78 378	-65 617	-50 158	-48 478	-57 723	-46 537
Salaires et traitements	-774 117	-594 195	-525 620	-549 621	-616 074	-541 413
Charges sociales	-294 902	-243 716	-209 788	-214 559	-234 688	-203 631
Autres charges de personnel	-6 556	1 302	515	4 920	-5 551	-103
Dotations aux amortissements sur immobilisation	- 100 758	-62 975	-57 475	-56 925	-50 218	-32 510
Dotations aux provisions pour risques et charges	-9 000	-30 000	-3 000	0	0	0
Autres charges	- 4 883	-189	-25	-100	-45 341	-12 124
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	- 1 647 786	-1 405 842	-1 178 696	-1 166 568	-1 297 653	-1 139 267

Les charges d'exploitation augmentent de 17.20 % en 2012 alors qu'elles avaient déjà augmenté de 19.27% en 2011. Cela vient essentiellement d'une augmentation de 27.90% des charges de personnel (soit + 244 Keuros sur 2012). L'augmentation des frais d'alimentation représente 19 000 euros (dus à la réouverture du MAC de Bobigny et des coûts liés aux repas des enfants).

A l'annonce de ces chiffres à la présidence et au conseil d'administration le 2 février 2013, un groupe de travail a été mis en place avec le comité de direction. Deux relevés de décision ont fait suite au conseil d'administration du 9 mars 2013.

La mise en œuvre de ces actions est à effet immédiat. Le conseil d'administration en 2013, s'attachera à suivre mensuellement l'avancement de ces mesures grâce à un tableau de bord mis en place à cet effet.

Evolution des charges et produits d'exploitation

	31.12.12	31.12.11	31.12.10	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2007
PRODUITS D'EXPLOITATION	1 242 837	1 159 617	1 001 131	1 211 154	1 094 827	1 000 946
CHARGES D'EXPLOITATION	1 647 876	1 405 842	1 178 696	1 166 568	1 297 653	1 139 267
Evolution des produits N/N-1	7,2%	15,8%	-17,3%	10,6%	9,4%	
Evolution des charges N/N-1	17,2%	19,3%	-1,0%	-10,0%	14,0%	

Ce tableau traduit les difficultés qu'a rencontrés l'association au cours des 6 dernières années pour maîtriser le niveau des charges d'exploitation en fonction de la fluctuation des produits d'exploitation.

Il est à noter qu'il n'est pas tenu compte dans ce tableau de la valorisation des activités bénévoles qui représentent plus de 172 000 euros en 2012. Cette somme est sous-évaluée du fait de la méthode appliquée (1 heure bénévolat = 9 euros). Nous ne tenons pas compte ici des niveaux d'expertise des bénévoles, des charges sociales et autres frais que nous devrions régler dans le cas d'activités salariées.

Aujourd'hui, l'association doit lancer un plan de réduction de ces dépenses jusqu'à l'atteinte d'un résultat équilibré et d'une trésorerie suffisante.

Les charges de personnel

SOL EN SI	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2007
Impôts taxes et versements assimilés	-78 378	-65 617	-50 158	-48 478	-57 723	-46 537
Salaires et traitements	-774 117	-594 195	-525 620	-549 621	-616 074	-541 413
Charges sociales	-294 902	-243 716	-209 788	-214 559	-234 688	-203 631
Autres charges de personnel	-6 556	1 302	515	4 920	-5 551	-103
TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	-1 153 953	-902 226	-786 081	-807 738	-914 036	-791 684

Les charges de personnel (impôts et taxes comprises) augmentent de 27,9 % entre 2012 et 2011 (contre 15% entre 2011 et 2010).

Les salaires, impôts et taxes représentent 70% (contre 64% en 2011) du total des charges.

Les autres achats et charges externes

Ce poste de charge représente 28% du total des charges ce qui est une presque stabilité par rapport à 2010.

Il est en augmentation par rapport à 2009 du fait notamment :

- ❖ De l'augmentation des honoraires de la sous-traitance au cabinet comptable (le poste d'assistant de gestion ayant été fusionné pour partie avec celui d'assistante de direction pour devenir assistante administrative et de gestion),
- ❖ Des voyages et déplacements qui progressent,
- ❖ Des frais liés à la recherche de fonds qui sont en augmentation.

2.5 LES CHARGES EXCEPTIONNELLES

SOL EN SI	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2007
Sur opération en capital	0	2 653	39 160	16 182	32 141	1 306
Engagement à réaliser sur subvention attribuée	19 886	0	0	12 220	13 210	1 000
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	19 886	2 653	39 160	28 402	45 351	2 306

Les charges exceptionnelles sont en augmentation sur 2012 suite aux dossiers PS 13 2011, PMI 93, et CAF espoir banlieue.

3. SYNTHÈSE ET ÉVOLUTION DES RÉSULTATS¹

En euros	Résultat Net	Résultat d'exploitation	Résultat financier	Résultat exceptionnel
2005	- 65 802	- 83 664	16 897	- 9 236
2006	105 826	- 132 977	16 613	211 242
2007	- 61 404	- 138 320	22 688	33 666
2008	- 186 947	- 202 826	36 314	- 17 257
2009	96 200	44 686	29 001	13 692
2010	- 166 169	- 177 564	6 176	- 5 463
2011	- 192 801	- 246 226	2 346	51 555
2012	- 332 060	- 404 948	- 5 048	78 007

4. CONCLUSION

2012 a constitué une année intense pour les 1 641 personnes accueillies en France et à l'international par les 33 salariés et 187 volontaires de Solidarité Enfants Sida.

Soutenus par nos 3 435 donateurs et 150 partenaires, nous avons pu proposer, encore cette année, une gamme de prestations pluridisciplinaires à destination des familles, des adolescents et enfants en contact avec l'association. Les deux sites de Bobigny et Marseille représentent le « cocon protecteur » où chaque personne concernée par une problématique liée au VIH peut trouver un soutien pour comprendre et résoudre les problèmes auxquels elle doit faire face. Cette aide est faite sans jugement, avec de l'écoute et en toute confidentialité.

¹ Les parenthèses () représentent un nombre négatif.

5. PERSPECTIVES 2013

« La force d'une chaîne est égale à celle de son maillon le plus faible. »

L'association s'est fixé, depuis sa création, l'objectif d'offrir des prestations de qualité. Elle continue à assurer cette mission malgré une situation financière difficile. A la suite de la prise de connaissance des résultats 2012, le conseil d'administration et la direction se sont lancés dans la mise en œuvre d'actions de réduction des dépenses associées à une recherche de fonds plus performante. Ces décisions ont été entérinées par le conseil d'administration qui suivra l'avancement des réalisations mensuellement.

Pour maintenir un tel niveau d'exigence et s'assurer la continuité de ses activités, la gouvernance a ciblé 3 objectifs d'excellence qui lui permettront de prouver à ses partenaires que son modèle économique et son organisation sont viables durablement :

- ❖ L'excellence relationnelle entre tous (salariés, volontaires, familles, partenaires, financeurs, ...) pour co-construire une expérience unique, attractive pour les personnes accompagnées par Sol En Si
- ❖ L'excellence opérationnelle (amélioration continue, gestion de projet, contrôle de gestion, conduite du changement...) pour proposer des actions et services de qualité en assurant l'équilibre financier de l'association
- ❖ L'excellence managériale pour tous (développer et valoriser les expériences et les connaissances des salariés et des volontaires) pour soutenir les équipes dans leurs missions et stimuler leurs idées innovantes.

L'intérêt des familles étant le but essentiel poursuivi par les volontaires et les salariés de Sol En Si, il est évident que si les premières actions n'apportent pas les améliorations escomptées, le conseil d'administration étudiera d'autres axes pour stabiliser les finances de l'association et assurer la continuité de son activité.