

ASSOCIATION VERS LA VIE  
POUR L'ÉDUCATION DES JEUNES

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2019



# Le mot du **Président**

---

## **VERS LA VIE**

**Le travail social, qui est le domaine d'intervention de l'AVVEJ, peut se caractériser par trois objectifs :**

Le premier est une participation au maintien de l'ordre public, notamment dans le cadre de la protection judiciaire et administrative : s'il ne s'agit pas de ce dont sont chargés la police et la justice pénale, cela n'en est pas tellement éloigné : pour certains jeunes, éviter qu'ils ne tombent dans la délinquance ; pour d'autres, leur permettre de ne pas s'y enfermer ; ou encore, apporter des solutions pour que des conflits familiaux ne tournent pas au drame...

Le second objectif est la mise en œuvre de la fraternité, telle qu'elle figure dans notre devise républicaine, par les dispositifs de solidarité collective que gèrent les administrations tant nationales que locales : quand nos autorités de contrôle nous qualifient de « gestionnaires », terme pour lequel nous n'avons qu'un minimum de sympathie, c'est bien à cette mission indispensable mais conçue comme impersonnelle qu'elles font référence.

On retrouve la fraternité, mais prise, cette fois, dans sa signification personnelle, pour le troisième objectif : c'est la mise en œuvre concrète, sur le terrain, du devoir d'humanité qui pousse chacun de nous à se sentir impliqué par la détresse que les circonstances de la vie l'amènent à rencontrer : même si nous savons que nous ne pouvons pas prendre en charge « toute la détresse du Monde », nous avons aussi conscience qu'à notre place, avec nos moyens, nous avons à y porter secours.

L'AVVEJ ne rejette aucun de ces trois objectifs : le premier, parce que le maintien de l'ordre public, avec l'exercice de la protection judiciaire ou administrative, est la condition d'une vie sociale paisible ; le second, parce que nous comprenons que la solidarité, pour ne pas connaître de faille ou de défaillance, doit être structurée et organisée ; mais c'est le troisième qui correspond véritablement à la conception qu'elle a d'elle-même, à la mission que depuis l'origine elle s'est donnée et qu'elle veut concrétiser par l'action de ses salariés au sein de ses établissements et services.

C'est en considérant chacun de ceux que nous sommes amenés à prendre en charge dans son humanité, avec son histoire, que nous voulons lui permettre de repartir VERS LA VIE en étant soulagé, le plus durablement possible, du fardeau qui a rendu notre intervention nécessaire. Notre troisième projet associatif « 2021 – 2026 », après le premier, pour les années 2008 – 2013, et le deuxième, pour les années 2014 – 2018, sera une fois encore porteur de cette conviction.

**Etienne HOLLIER-LAROUSSE**  
Président de l'AVVEJ



# Sommaire

---

<b>Le mot du Président</b>	<b>3</b>
<b>Le regard du Directeur Général</b>	<b>6</b>
<b>Le regard du Directeur Général Adjoint</b>	<b>9</b>
<b>Les temps forts associatifs</b>	<b>11</b>
<b>Activité globale</b>	<b>16</b>
<b>Activité par département</b>	
<b>Paris</b>	<b>17</b>
· Kairos	18
· SESSAD	23
· SIOAE 75	27
<b>Yvelines</b>	<b>33</b>
· ITEP / SESSAD Le Logis	32
· Foyer Educatif L'Oustal / SAU78	37
· CHRIS Stuart Mill	43
<b>Essonne</b>	<b>45</b>
· SAU Espace Adolescents 91	46
· Foyer Educatif La Passerelle	50
· Foyer Educatif Le Vieux Logis	53
<b>Hauts de Seine</b>	<b>57</b>
· AEMO La Marelle	58
· AEMO Les Amandiers	63
· Maison d'Accompagnement Parents Enfants (MAPE)	65
· SAU 92	71
<b>Seine Saint Denis</b>	<b>77</b>
· CME / Toit Accueil Vie	78
· Rencontre 93	82
· SIOAE 93	103
<b>Synthèse financière et sociale</b>	
Rapport synthétique de gestion	112
Bilan social synthétique et évolution RH	114
Perspectives et enjeux RH	115

# Le regard du Directeur Général

En préambule à la lecture de ce texte d'ouverture au rapport d'activité 2019, je partage avec vous les conditions particulières de cette présentation. Les causes vous les connaissez 4 mois de crise sanitaire qui nous ont conduits à nous centrer sur l'essentiel et reporter tout ce qui pouvait l'être sans dommage.

Pour revenir sur le rapport d'activité 2019, nous poursuivons cette année le travail de fond engagé l'année dernière afin de proposer notre rapport dans un format plus réduit et surtout dans une forme plus cohérente amenant chaque établissement à utiliser une trame commune faite de rubriques et de thèmes permettant une meilleure reconnaissance associative. Cette année nous ajouterons aux changements sur la forme, celle de la présentation graphique du rapport. La commission communication a, en effet, arrêté une nouvelle identité visuelle, sans changement de logo, qui vous sera présentée à l'occasion du rapport d'activité. À terme nous ferons évoluer ce visuel pour qu'il réponde à nos besoins « d'une image associative » sur l'ensemble des supports écrits. Le site de l'AVVEJ, pour rappel, est lui-même prêt à être mis en ligne. Repensé, augmenté, à l'esthétique et l'ergonomie affinées, le site de l'AVVEJ sera un élément-clé de notre communication associative.

Avant toute chose je voudrai rendre hommage à Madeleine Husson notre directrice administrative et financière qui nous a quittés en début d'année des suites d'un cancer. Lui a-t-on dit assez, mais probablement pas suffisamment, combien nous

avons apprécié son implication, sa rigueur, ses compétences portées par une nature discrète, attentive, quelque fois rugueuse parce que tellement exigeante avec elle-même. Madeleine a rejoint tous ceux que nous avons côtoyés dans notre travail, dans nos engagements et qui nous font aimer l'AVVEJ. Il restera pour moi le plaisir d'avoir bousculé et taquiné Madeleine avec la réjouissante satisfaction de la faire sortir de sa réserve et simplement la faire rire.

Que trouverons-nous dans ce rapport qui n'était pas déjà écrit dans les précédents ? Le contexte a-t-il changé ? Sommes-nous face à des mutations accélérées impactant notre secteur ? Que nous disent les établissements de leurs préoccupations ? Que nous renvoient ceux que nous accueillons de l'état de notre société ? Et surtout que faisons-nous de tout cela ? Et c'est un nous associatif qui nous oblige à nous interroger sur notre capacité non pas, uniquement à s'adapter, mais aussi et prioritairement à anticiper.

**Contextuellement l'année 2019, est celle des mouvements sociaux, marquée par les manifestations des gilets jaunes qui ne sont arrêtées que pour laisser place aux mouvements de grèves contre la réforme des retraites.**

Des mouvements qui ont bien évidemment impacté notre association et agité nos équipes, concernées en premier lieu par ce sentiment de déclassement. À cette occasion, il n'est pas inutile de partager avec vous à nouveau ce qu'il en est des rémunérations de nos professionnels, ce qui



permet, également d'aborder en premier lieu ce que chaque directeur nous fait remonter quasi quotidiennement à savoir la difficulté majeure à recruter. Avec 1331€ net (SMIC 1219€ net) un éducateur spécialisé débutant, pour ne retenir que cette catégorie de professionnels, ne peut pas vivre par exemple seul en région parisienne. Ce qui par ailleurs participe à la fuite des professionnels vers la province après avoir bénéficié de la formation et acquis une expérience valorisante.

De basses rémunérations ne suffisent pas à expliquer, à elles seules la baisse des vocations de notre secteur, il faut y adjoindre la dégradation des conditions de travail. Les établissements font ainsi remonter, principalement en protection de l'enfance une désorganisation de l'ASE, liée à des restructurations de services, ce qui se traduit très concrètement par l'absence de relai, contraignant nos propres équipes à assumer seules ce qui se faisait avant avec d'autres partenaires. Pour tous, le manque de soutien social et médical participe à la détérioration des situations des jeunes et des familles accueillis au sein de l'AVVEJ, expliquant en partie l'augmentation des situations complexes. Situations qui mettent à mal nos équipes et nos projets d'établissement. Ajoutons à cela une pression budgétaire constante, avec son lot de rationalisation, de coûts cibles, de bureaucratisation excessive et vous aurez un climat de travail tendu, où se mêlent, manque de reconnaissance, baisse des moyens et sentiment d'impuissance !



Notre difficulté à recruter, est un phénomène qui prend de l'ampleur et ce sur l'ensemble des catégories de professionnels, d'autant que nous ne jouons pas à armes égales avec les services publics, qui offrent, quant à eux, une rémunération supérieure qu'ils nous refusent par ailleurs.

Il nous reste et c'est à cela que nous travaillons, des leviers qui sont encore actionnables comme la formation, la mobilité associative, la valorisation des parcours, voire oser parler de carrière et de promotion et surtout une vie associative qui donne sens à nos engagements à défaut de nous enrichir financièrement.

**Une vie associative soutenue par les projets portés par les équipes, l'année 2019 ayant à ce titre, été une année riche comme vous pourrez le constater en lisant les textes émanant des établissements.**

Des projets qui pour certains, nous conduisent à développer une véritable politique en matière de biens immobiliers. Un grand projet à Livry Gargan avait déjà vu le jour en 2018 (réunissant deux établissements, Atelier scolaire de Rencontre 93 et un des services du SIOAE 93, sur un même lieu, une véritable innovation en matière de partage d'espace), il pourrait être suivi cette année par un grand projet immobilier au bénéfice du Prélude

cette fois (fusion de TAV et CME) et d'un pavillon supplémentaire pour la Passerelle afin d'y ouvrir un nouveau groupe. La SCI Vers la Vie a acquis une grande maison de ville pour Rencontre 93 et s'apprête à acheter deux nouvelles maisons pour Kairos (grande satisfaction que le renouveau de cet établissement) et pour encore une fois Rencontre 93 la Mètis. Voyez-y une véritable ambition sur ce sujet.

D'autres ambitions viennent dynamiser notre association comme celle de renforcer sa capacité à fédérer autour d'elle des partenariats inter-associatifs, sur plusieurs territoires et sous des formes différentes. C'est le cas d'IDEE 93, association inter associative de Seine Saint Denis réunissant la quasi-totalité des associations œuvrant en protection de l'enfance dont Michèle Estrailhier notre administratrice, assure la présidence et dont l'association offre une partie des moyens de cette présidence. Inter-associatif en Yvelines où Matthieu Crépon, directeur Général adjoint, assure la coordination en duo avec nos amis de Droit d'enfance représentés par la directrice de l'activité et du développement. Inter Asso encore parce que l'AVVEJ est administratrice au sein de l'URIOPSS et présente à deux commissions protection de l'enfance pour

l'URIOPSS et pour NEXEM, vice- présidente d'Inter-logement 93, administratrice de l'ANMECS, active et présente au sein de l'AIRE.

En 2019, nous avons poursuivi ce qu'il faut bien nommer, notre collaboration avec l'association Jean Cotxet qui n'a d'autres ambitions aujourd'hui que de partager avec intelligence des projets communs.

**Pour conclure, l'AVVEJ fait face à un environnement complexe et démobilisateur elle y répond avec sa capacité à innover et porter tous les projets qui maintiennent la dynamique associative.**

La direction générale est au centre de cette ambition et elle s'organise pour être le moteur de ces changements avec, comme objectif l'anticipation. C'est à ce titre que nous avons créé un nouveau pôle que dirige Matthieu Crépon, Directeur Adjoint, et qui a vocation à se développer, dédié à la qualité et l'accompagnement au projet. Marine Fraval a rejoint ce service ainsi que récemment une chargée de communication.

Je crois beaucoup à ce développement.

Un mot pour nos autres services de la direction générale pour lesquels nous nourrissons une vraie satisfaction eu égard à la capacité à faire face à une augmentation du travail toujours constante. Un dernier mot cependant pour remercier nos administrateurs qui nous accordent leur temps pour que vive le fait associatif. Les professionnels ont besoin d'un conseil d'administration et de bénévoles pour agir directement sur le terrain quand cela est possible, politiquement et en soutien de nos dossiers techniques.

**Laurent DUPOND**  
Directeur Général

## Le regard du Directeur Général Adjoint

**Rétrospectivement, le thème du séminaire de l'AVVEJ 2019, construit un an plus tôt en 2018, sur le thème « Fraternité, égalité, liberté: quels sens pour l'AVVEJ aujourd'hui ? » est apparu comme pleinement d'actualité pour cette année 2019.**

**Les tensions sociales et les revendications sont venues, plus que jamais, interroger la nature du pacte social c'est-à-dire les bases mêmes de ce qui fait association au sein d'une société. Cette crise a révélé aussi le besoin de lien, de partage, d'être ensemble, de se réunir, de se reconnaître pour une part de la population se sentant à l'écart ou invisible.**

L'action publique est-elle à la hauteur des enjeux sociétaux, environnementaux actuels ? Quelle est la place des corps intermédiaires, comme les associations, ainsi que leurs légitimités dans leur capacité à réunir et représenter ? Comment resituer le citoyen dans la vie et la construction de la décision politique et donc de l'action publique ?

Pour l'AVVEJ, ce séminaire a été l'opportunité d'évoquer la dimension politique, particulièrement au sens de son inscription dans la société mais aussi dans son rapport avec les engagements qui motivent la création et constituent le fondement d'une association.

L'occasion également de « faire association » autrement pendant 3 jours avec 200 personnes qui se sont nourries des interventions plurielles et ont enrichi, à travers les ateliers, les réflexions autour de ce thème. Temps forts de la vie

associative et régénérant qui contraste avec le sentiment de méconnaissance, de manque de reconnaissance de l'action sociale au sein de notre société voir de dépréciation.

Sur ce thème, en janvier 2019, notons un coup de projecteur sur la Protection de l'Enfance par la nomination d'un Secrétaire d'Etat. Cette annonce a été reçue avec contraste par les acteurs. En effet, le périmètre de la fonction annoncée du Secrétaire d'Etat cantonne celle-ci, avant tout, à l'action publique de protection de l'enfance et non à la question plus large et politique de celle de l'enfance et de la jeunesse.

**A l'instar des associations, dont le rôle ne se borne pas à être un simple opérateur d'une action publique, la vitalité associative et la portée de notre action sont d'abord animées, mises en mouvement, par des valeurs transcrites dans un projet associatif.**

Celui-ci est incarné par des administrateurs, issus de la société civile et par les professionnels qui sont les relais de ce projet, transposé dans les projets d'établissements, à travers l'ensemble de leurs actions auprès des personnes accompagnées par l'AVVEJ.

Il est d'ailleurs en cours de réactualisation et donnera lieu, nous l'espérons, à un échange élargi avec les professionnels et administrateurs. L'action éducative transcende donc les catégories, tout comme l'Association s'intéresse avant tout à l'humain, la relation qui soutient, accompagne la petite enfance, l'enfance, l'adolescence et les adultes dont les parcours de vie leur font croiser



la route de professionnels du soin, de la relation, de la pédagogie, de l'éducation.

La traduction opérationnelle des engagements associatifs est tout aussi nécessaire qu'importante pour que les intentions deviennent des réalisations. Il convient de se donner les moyens d'identifier les ressorts et les ressources pour faire vivre le projet associatif. L'élaboration d'un projet stratégique est le corollaire du projet associatif car il formalise les orientations stratégiques et invite à leurs traductions en actions concrètes et partagées.

La dimension politique d'une association est donc plurielle à travers son inscription dans la cité, sa participation à la vie et l'avenir d'une société, sa capacité à porter des valeurs, à relayer la parole d'autres personnes, ouvrir des lieux d'échanges de débats, à s'engager pour l'environnement. D'ailleurs, nous avons souhaité, avant les événements et les contraintes sanitaires, faire du temps de l'Assemblée Générale un moment de partage et d'échange ouvert aux salariés et partenaires.

In extenso, l'ensemble de nos projets n'existent que parce qu'ils sont interdépendants. Ils dépendent de la capacité de création des équipes, du soutien des directions, de l'apport de compétences et des savoir-faire de nos partenaires, de la confiance de ceux qui les financent et les co-construisent avec nous.

Force est de constater que l'action associative est elle-même génératrice de lien, productrice d'une cohésion sociale dont l'impact dépasse généralement le cercle des personnes accueillies. D'ailleurs, évaluer nos actions, être en capacité d'identifier et d'analyser leurs effets, leurs portées apparaît comme un enjeu majeur qui participe à la lisibilité et la reconnaissance de nos actions ainsi que pragmatiquement de leur financement. C'est une autre manière de faire le récit de nos activités

en cherchant à placer au centre de la démarche la rencontre entre le besoin des personnes accueillies et notre projet institutionnel, son inscription dans un environnement.

---

**Dans le prolongement de ce travail, la nouvelle forme de ce rapport associatif 2019 tente de mettre davantage en valeur l'engagement, la richesse et la pluralité des formes d'interventions des professionnels de l'AVVEJ. Il s'inscrit dans une volonté de mieux faire connaître et reconnaître notre activité pour participer à faire évoluer les représentations autour de l'action sociale, sans pour autant lisser ou masquer une réalité complexe.**

Vous trouverez donc des écrits qui relatent les réalisations, la créativité, l'engagement mais aussi les tensions et difficultés que traversent actuellement le secteur social, touché par des logiques de réformes, qui génèrent à des endroits de fortes incertitudes. Celles-ci sont pour une large partie liées à des réorganisations structurelles et financières des départements qui composent avec les contraintes, les orientations politiques ou gestionnaires plus marquées selon les territoires. En outre, il convient de mettre à l'honneur les témoignages des professionnels recueillis à l'occasion du temps d'écriture des rapports d'établissements et du rapport associatif. Ils seront publiés sur le site de l'AVVEJ qui devrait être réactualisé prochainement.

Enfin, je tiens à remercier l'ensemble des bénévoles et professionnels administratifs, éducatifs, pédagogiques, du soin, des services généraux qui se sont mobilisés pour faire face aux événements que nous avons connus en 2020.

Matthieu CREPON  
Directeur Général Adjoint

## Le temps forts associatifs

### La gouvernance

Sur le plan de la gouvernance, plusieurs instances se sont réunies :

- 10 réunions de Bureau du Conseil d'Administration de l'AVVEJ composé de 9 administrateurs auxquelles est convié le Directeur Général, le Directeur Général Adjoint
- 5 Conseils d'Administration AVVEJ réunissant les administrateurs de l'AVVEJ, la Direction Générale (Directeurs et fonctions supports), les directeurs d'établissements et les représentants du personnel
- 1 Assemblée Générale AVVEJ

### La dirigeance

Le Conseil de Direction s'est réuni 7 fois avec notamment l'instauration de temps de travail thématiques en lien avec l'élaboration et la mise en œuvre du projet stratégique.

L'analyse de la pratique s'est poursuivie en 2019 offrant un lieu de réflexion sur les postures et soutenant pour la fonction de direction d'établissement.

L'Association a également réajusté la délégation des directeurs d'établissements et a engagé un travail sur la fonction de directeur adjoint. La finalité est de renforcer une implication de cette fonction sur des aspects de la dirigeance à travers, notamment, la notion d'équipe de direction.

### Le dialogue social

Le dialogue social au niveau associatif se matérialise notamment à travers le CCE devenu CSE au mois de janvier 2020 qui s'est réuni 4 fois en 2019. Nous pouvons également évoquer les autres lieux, inhérents au dialogue social :

- 2 Commissions formation
- 1 Commission logement
- 1 Commission égalité H/F
- 10 Réunions relevant de la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO)

### La vie du groupement

La vie du groupement est aussi animée par des temps forts pour les deux autres Associations membres et le Fonds de Dotation qui la compose :

- 2 Conseils d'Administration de l'ANREL et une Assemblée Générale
- 2 Conseils d'Administration des 3A et une Assemblée Générale
- 2 Conseils d'Administration du Fonds de Dotation JCF - VLV

---

## Le bilan des commissions relatives au RH

Au-delà de 300 salariés, 3 commissions obligatoires du Comité d'Entreprise doivent être mises en place. Leur rôle consiste globalement à préparer les travaux du CE.

---

### Commission formation

Elle se réunit une fois par an et est composée de 5 salariés représentant le CCE, du Directeur Général, de la Responsable Ressources Humaines. Elle prépare les délibérations du CE dans le cadre de la consultation sur les orientations stratégiques de l'Association et la consultation annuelle sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi.

Elle participe à l'information des salariés sur la formation et étudie les solutions pour favoriser l'expression de ces derniers sur ce thème. Elle étudie les problèmes spécifiques liés à l'emploi et au travail des jeunes et des personnes handicapées.

Un groupe de travail émanant de cette commission s'intéresse particulièrement au plan de développement des compétences afin de :

- Permettre au Directeur Général de faire un point sur les formations en cours et recueillir les attentes et les besoins de l'Association face aux demandes des salariés, aux enjeux stratégiques, aux contraintes financières et à la réforme progressive de la formation
- Préparer la note d'orientation du Directeur Général pour l'année suivante.

---

### Commission logement

Elle se réunit une fois par an et est composée de 5 Salariés représentant le CCE, du Directeur Général, de la Responsable Ressources Humaines.

Cette rencontre avec le gestionnaire d'Action Logement permet d'établir un bilan de l'année. La commission a pour objectif de faciliter l'accès des salariés à la propriété et au logement locatif et propose des critères d'accès des salariés candidats à la propriété ou à la location d'un logement.

---

### Commission égalité Homme/Femme

Elle se réunit une fois par an et est composée de 5 Salariés représentant le CCE, du Directeur Général et de la Responsable Ressources Humaines. Elle doit préparer la consultation sur la politique sociale de l'entreprise, la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise.

**Cette année un diagnostic de la situation comparée entre les hommes et les femmes a été mené avec les outils de l'APEC, afin de trouver les indicateurs pertinents pour la mise en place et le suivi de notre plan égalité H/F.**

La Rémunération, la formation, la promotion, l'embauche et les conditions de travail seront les 5 axes de progression choisis par l'AVVEJ.

Le plan a été conclu pour une durée d'un an renouvelable pendant deux exercices annuels.



---

### Négociations Annuelles Obligatoires

Cette année passée, outre les sujets nécessitant au moins une rencontre réglementairement, la NAO a permis d'enrichir et de partager des sujets relevant du domaine des ressources humaines et notamment de la qualité de vie au travail. Lors de ces temps de travail entre le Directeur Général, la Responsable Ressources Humaines, et les deux syndicats CFDT et SUD SANTE ont pu être abordé et traité :

- L'accord d'entreprise relatif à l'établissement du CSE
- L'actualisation de l'accord d'entreprise égalité Femme/Homme

---

### Commission Ressources Humaines

Elle s'est réunie 6 fois en 2019 et a pour ambition de proposer de traduire les orientations stratégiques associatives sur le plan des ressources humaines à travers des réalisations opérationnelles.

Ses propositions sont présentées à la Commission Technique, ainsi qu'au Conseil Social et Economique.

Les travaux de l'année 2019 ont porté sur :

- La préparation de la mise en place du CSE
- La réactualisation de la délégation unique des directeurs d'établissements
- La réactualisation d'une fiche de fonction du directeur adjoint d'établissement

---

### D'autres projets sont en cours comme

- La place et champs d'action des chefs de service
- La réflexion sur le référentiel métier d'Educateur Spécialisé à l'AVVEJ dans le cadre d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences afin de travailler sur le parcours professionnel

---

### La commission qualité de vie au travail et le CSSCT

La commission qualité de vie au travail s'est réunie une fois pour évoquer les démarches de prévention et d'enquête liées à d'éventuelles situations de harcèlement. L'outil développé en commission RH a été présenté et affiné à l'issue des échanges en commission. Le CSSCT est une émanation du CSEC. Elle remplace pour le moment la commission qualité de vie au travail et s'est mis en place en décembre 2019.



---

## Bilan des commissions associatives

Les commissions associatives contribuent à l'identification et la mise au travail partagée des sujets de travail relevant du champ de compétences de ces instances :

---

### Commission Technique

6 commissions techniques ont eu lieu en 2019. Elle est composée des directeurs et des cadres administratifs de la Direction Générale. Elle a vocation à traiter de manière technique des sujets relevant des orientations stratégiques, de partager les évolutions règlementaires et législatives, de faire évoluer les processus et procédures associatives ou encore les outils opérationnels.

Outre les sujets de gestion et les temps orientation liés aux budgets, celle-ci s'est particulièrement intéressé à :

- L'établissement d'une nouvelle trame de rapport d'activité pour les établissements et l'Association
- Les modalités de calcul et de versement de la PEPA
- La mise en place du CSEC
- La stratégie relative au RGPD
- La politique d'achat et d'investissement
- La gestion du patrimoine
- La réforme de la formation professionnelle
- La transition numérique avec l'évolution du système d'information, l'introduction de nouveaux outils collaboratifs et la téléphonie IP

---

### Commission communication

L'enjeu de cette instance est de valoriser les actions réalisées par l'Association et les personnes accueillies. Les 8 réunions de la commission communication ont porté sur :

- La finalisation du site internet
- Le cahier des charges concernant l'identité visuelle associative
- L'intégration des nouveaux salariés
- La refonte de lettre de nouvelle associative

---

### Commission projet associatif

La commission a réuni 6 fois ses membres afin de poursuivre le travail de restructuration du projet associatif, de gagner en lisibilité, de réaffirmer les valeurs associatives et d'identifier les enjeux d'aujourd'hui et à venir pour projeter les pistes d'évolution de demain. La commission prévoit un vote en Assemblée Générale 2020 afin d'entériner le projet.



---

## Les formations internes

2½ journées de formation à l'attention des économes en juin et décembre 2019 ont permis d'informer nos professionnels sur l'actualité sociale et les points de vigilances à acquérir en paie.

Des ½ journées de formation sur le Budget Prévisionnel ont été proposées aux économes. Les nouvelles économes ont suivi une ½ journée de formation aux pratiques RH de l'AVVEJ et à l'utilisation de l'outil de paie. A chaque préparation du Budget Prévisionnel ou du Compte Administratif les économes sont invités à prendre RDV avec leurs correspondantes de la Direction Générale pour être accompagnés.

Notre gestionnaire formation du siège, a proposé un accompagnement et une information personnalisés sur site auprès des établissements qui en ont fait la demande. Nos gestionnaires Paie RH du siège, ont été à la rencontre, cette année, de 4 établissements.

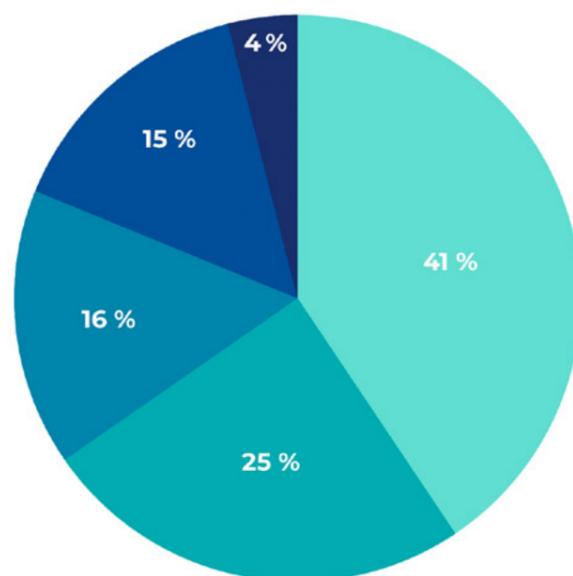
Les comptables ont bénéficié de formations internes en groupes sur la préparation des budgets et des CA ainsi que sur la gestion des investissements pour l'élaboration des PPI. La clôture comptable donne également lieu à un travail technique en individuel sur la révision des comptes de chaque établissement. Les temps de formations et les rendez-vous techniques représentent 25 journées de formations. Les nouvelles comptables suivent une journée de formation sur l'outil métier.

½ journée à l'attention des comptables en présence de notre commissaire aux comptes pour revisiter nos circuits d'information, mettre à jour les connaissances nécessaires, comprendre les contraintes de chacun.

A cela s'ajoutent 2 demi-journées consacrées à des temps de formations sur des thématiques spécifiques relatives à la comptabilité.

## Activité globale

### Répartition des personnes accueillies à l'AVVEJ : 3 635 personnes en 2019



- Interventions sur et avec le milieu de vie
- Soutien aux personnes en situation d'exclusions
- Accueils en hébergement des enfants en danger
- Prévention et soin dans le cadre de la petite enfance
- Accueil des femmes victimes de violences

### Interventions sur et avec le milieu de vie (1493 personnes)

- 937 AEMO
- 69 AEMO intensive
- 310 MJIE
- 32 accueils pour les ateliers scolaires et Accueils de jour
- 38 mesures d'ADOPHE
- 107 personnes reçues au Club Parents

### Soutien aux personnes en situation d'exclusions (897)

- 897 personnes reçues à la Boutique du CHRS

### Accueils en hébergement des enfants en danger (585)

- 248 enfants et adolescents (MECS)
- 18 enfants accueillis en dispositif jeunes en très grandes difficultés
- 319 accueils en urgence (SAU)

### Prévention et soin dans le cadre de la petite enfance (529)

- 167 femmes, enfants et parents accueillis au MAPE
- 157 femmes et enfants accompagnés à CME et TAV (Le Prélude)
- 74 personnes accueillis à l'Espace Petite Enfance de Rencontre 93
- 38 enfants et adolescents accueillis à l'ITEP Le Logis
- 93 enfants et adolescents accueillis au SESSAD Le Logis et le SESSAD Paris

### Accueil des femmes victimes de violences (131)

- 131 femmes victimes de violence accueillies en hébergement

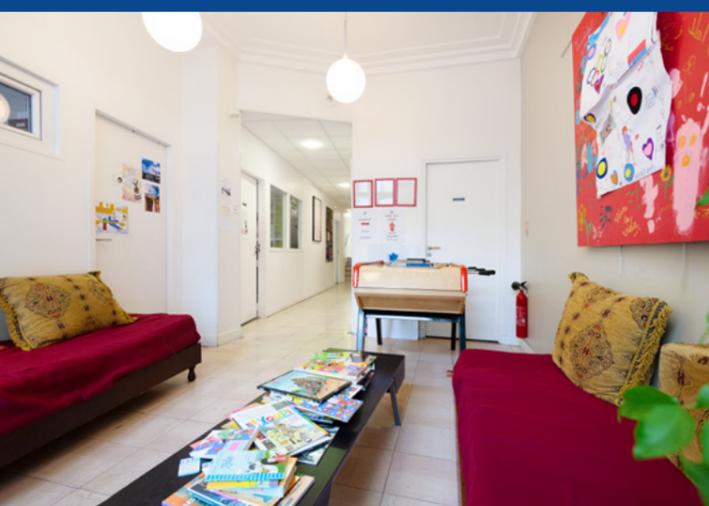
## Activité par département · Paris

## Public

- 42,6 % filles, 57,4 % garçons
- 89,36 % ont déjà bénéficié d'une mesure sociale ou éducative
- 21,28 % déscolarisés à leur arrivée ou sans emploi
- 4,26 % de jeunes ayant un rapport difficile à l'école ou adulte en situation d'exclusion sociale

## Activité

- 47 personnes accueillies
- 102,26 % d'activité
- 77 demandes admission



# KAIROS

## Regard(s) sur l'activité réalisée

Nous avons réalisé 249 journées de plus que celle prévue au budget exécutoire ; une 1ère pour Kairos. Pour autant, la situation reste fragile au regard du passif en cette matière.

L'activité a été réalisée avec des journées effectuées se répartissant ainsi :

- Unités de vie : 5 894
- KAP : 5355

Depuis cette année, Kairos dispose de prix de journée différenciés : l'un pour les unités de vie collective, l'autre pour le dispositif KAP.

## Les personnes accueillies

Kairos accueille principalement des adolescents, avant tout pour répondre aux besoins repérés dans le Département de Paris et ensuite, parce que ce public requiert des modalités d'intervention spécifiques, des savoir-être et des savoir-faire que nous avons développés.

En effet, ces jeunes accueillis sont ou entrent dans cette période charnière du passage de l'enfance à l'âge adulte et traversent cette expérience subjective où se réactualisent les conflits psychiques de l'enfance.

Disposant d'un dispositif d'appartements partagés, nous accompagnons, également, des jeunes vers l'accès à l'autonomie.

Les jeunes accueillis ont des trajectoires de vie marquées par des problématiques parfois difficiles et complexes. Leurs histoires personnelles sont empreintes de violences physiques et/ou psychologiques, d'abus sexuels, d'abandon ou de négligence de la part de l'entourage proche.

Néanmoins, cela n'altère pas de façon mécanique leurs rapports affectifs à autrui et à leur environnement ou encore leurs appétences pour aller de l'avant.

Certains jeunes sont dits « mineurs non accompagnés ». Ils arrivent le plus souvent sans représentant légal sur le territoire national. Ils parlent peu ou prou la langue française.

Par conséquent, d'une unité de vie à l'autre, d'un appartement à l'autre, la dynamique collective prend des tonalités particulières.

## Les faits marquants

**2019 : première année d'exercice plein depuis mon arrivée au poste de cette Institution. La mission confiée d'engager sa stabilisation et sa pérennisation, y compris sur le plan financier, est en œuvre.**

Ce qui a été accompli cette année l'a été avec l'ensemble des salariés de Kairos, grâce à l'engagement et à l'investissement de tous.

Ce sont bien les fondations de Kairos que nous avons à construire. Une fois celles-ci établies, les petites zones seront plus aisées à contenir. C'est comme cela qu'une institution, à mon sens doit fonctionner.

Le Pavillon de Montreuil est opérationnel pour accueillir 11 jeunes. Il reste à y faire quelques travaux pour rendre le cadre de vie définitivement agréable. Cela étant, nous avons été informés par le propriétaire de son souhait de le vendre (échéance octobre 2020). Bien avant cet état de fait, notre souhait de quitter ce pavillon prenait toute sa pertinence en raison de sa localisation peu adaptée. Trouver un autre lieu d'accueil s'avère donc indispensable, dans une temporalité un peu plus rapide qu'envisagée.

Concernant le Pavillon de Rollinat, faute de l'accord du propriétaire du pavillon, nous n'avons pu réaliser les travaux permettant le passage en ERP afin d'augmenter la capacité d'accueil conformément à nos intentions initiales. Ce problème est à traiter, certainement en lien avec la nécessité de trouver un autre pavillon en lieu et place de Montreuil.

Les appartements relèvent pour trois sur cinq du parc privé. Afin de contribuer à la diminution du coût des loyers, des démarches sont en cours en direction des bailleurs sociaux.

Accompagnement des jeunes :

- Mise en place des conditions de travail afin de garantir une qualité appropriée de l'accueil des jeunes
- Mise en place des règles de vie afin d'assurer la sécurité des jeunes
- Élaboration des documents inhérents à la prise en charge (DIPC, projet personnalisé etc.) : en cours
- Restauration des relations avec la Ville de Paris / les secteurs de l'ASE.

Au cours de cette année, le climat s'est apaisé et la dynamique de travail propice à l'accueil et à l'accompagnement des jeunes s'est instaurée. Nous y reviendrons dans la partie « dynamique RH ».

Dans le même temps, nos relations et échanges avec les secteurs de la Ville de Paris se sont améliorés. Il suffit pour cela de constater que les demandes d'admissions formulées par ces derniers n'ont jamais cessé.

Nous sommes particulièrement vigilants concernant notre activité, avec comme objectifs, bien sûr, de la réaliser à hauteur de celle mentionnée dans notre budget exécutoire et de s'assurer, concomitamment, de la maîtrise de nos coûts. Il s'agit bien de revenir à l'équilibre financier et pérenniser Kairos, convaincus de son utilité sur le territoire parisien.

C'est l'occasion ici, d'évoquer également, l'agression physique dont a été victime Louise Claude, alors qu'elle était à son poste de surveillante de nuit à Montreuil, dans la nuit du 24 au 25 novembre 2019.

Cet événement a été d'une réelle gravité tout en revêtant un caractère exceptionnel. S'il a, avant tout, grandement impacté Louise Claude, victime directe, l'ensemble des salariés intervenant à Montreuil et les jeunes qui y sont accueillis ont également été particulièrement touchés. Et, par voie de conséquence, il en a été de même pour tous les professionnels de l'institution.

Dans de pareilles circonstances, il n'est pas aisé de bien mesurer l'importance des effets produits sur chacun et chacune, ne serait-ce que par le degré d'insécurité ressenti. Il nous a fallu en parler ensemble, autant que nécessaire ; cela a été la seule manière, avec les dispositions matérielles prises, de traiter le problème. La solidarité de toute l'équipe de Montreuil et de tous les salariés de l'Institution s'est mise à l'œuvre. Le soutien de la Direction générale a été manifeste.

Les différentes décisions et interventions mises en place l'ont été en lien avec Perrine Vedrenne et Michel Ngoh, chefs de service éducatif et les deux psychologues de l'établissement, Diane Ledain et Samuel Richard.

Elles ont été de différentes natures :

- L'équipe de Montreuil : écoute et soutien individuels et collectifs. Je suis intervenue dans chaque réunion hebdomadaire et plus spécifiquement auprès de l'équipe de Montreuil. L'équipe a bénéficié d'un temps de parole spécifique avec un psychologue extérieur à Kairos. Un soutien individuel a, également, été proposé.
- Les jeunes : temps d'échange avec Perrine Vedrenne, cheffe de service éducatif, groupe de parole animé par Diane Ledain, psychologue, entretiens individuels. J'ai, par ailleurs, reçu l'adolescente qui a été réveillée par les bruits occasionnés par l'intrusion.
- Le pavillon : intervention d'un agent de sécurité, installation d'une alarme reliée à une centrale.

La collègue victime, quant à elle, a reçu de ma part et de celle de l'équipe cadres une attention toute particulière. Le médecin du travail a été informé de la situation.

## La dynamique RH

### Les éléments essentiels :

- Constitution d'une équipe de direction opérationnelle depuis le 1er mai 2019
- Constitution de l'équipe de cadres (avec les psychologues) opérationnelle depuis le 1er mai 2019
- Consolidation en cours des équipes et notamment celle de Montreuil
- Restauration de la communication interne et de la circulation de la parole

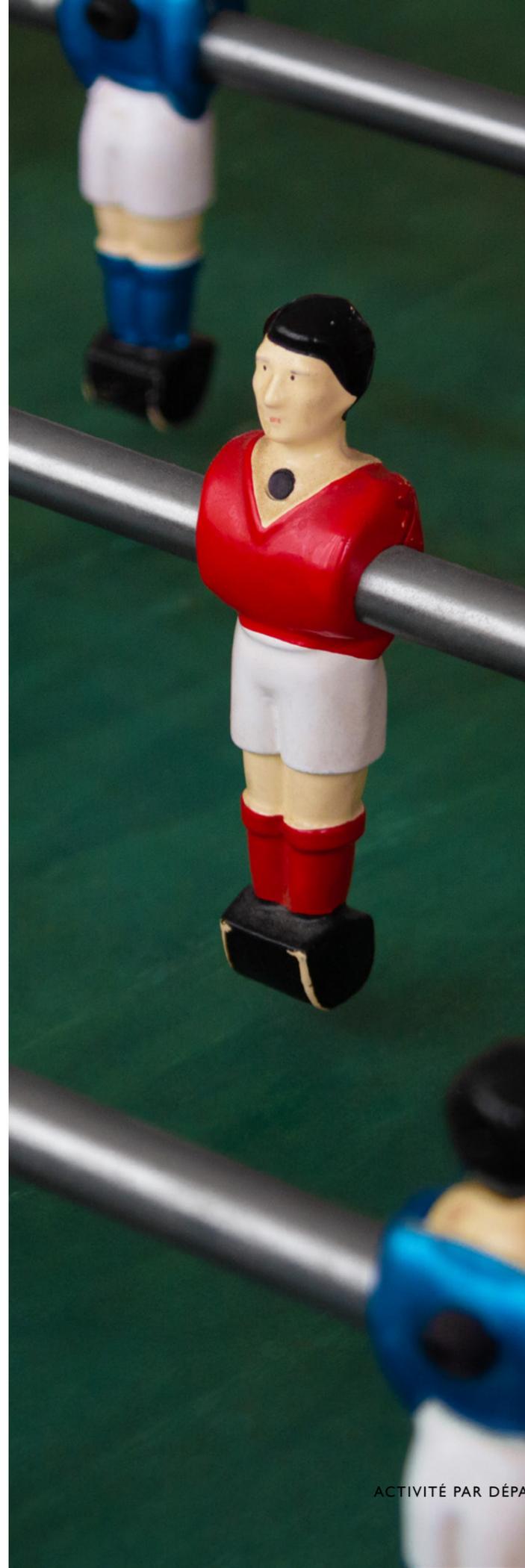
Les questions RH sont certainement celles qui continuent à me mobiliser le plus. La stabilisation de l'ensemble des équipes est bien l'enjeu principal pour cette Institution.

À la fin de l'année 2019, la situation semble bien engagée même si nous restons confrontés aux difficultés de recrutement dans un contexte de forte concurrence entre toutes les MECS parisiennes. Kairos doit devenir attractif et nous sommes sur la bonne voie.

Pour autant, le recours à l'intérim, en cas d'absence imprévue d'un salarié, est aujourd'hui une pratique qui n'a plus cours. Nous avons pu compter sur la réelle mobilisation de certains salariés (heures supplémentaires) et sur un « pool » de fidèles remplacements pour pallier les différentes absences et ainsi garantir la qualité des accueils.

Dans le même temps, l'absence prolongée du comptable, suite à son arrêt maladie, est venue impacter le fonctionnement de l'institution. C'est là, l'occasion de souligner combien les fonctions administratives : secrétariat (de direction) et comptabilité sont essentielles au bon fonctionnement de l'institution. Elles participent du nécessaire équilibre de Kairos. Une absence prolongée de l'une ou l'autre peut, rapidement, entraîner une désorganisation importante.

Kairos n'a pas échappé à l'important mouvement social qui a impacté la France en cette fin d'année 2019. Je tiens, ici, à remercier les salariés pour leur assiduité. Certes, quel que soit le contexte,



nous n'avons d'autre alternative que d'assurer la continuité de notre activité, au bénéfice des jeunes que nous accueillons. Mais cet engagement participe de la confiance retrouvée dans notre institution.

## Focus sur les projets réalisés

En dehors des activités qui jalonnent la vie en collectivité (sorties à l'extérieur le week-end, visites de musées, balades dans Paris), des mini-séjours (quelques jours à Cabourg, dans la Manche, à Tours, à Houlgate, consacrés à la visite des châteaux de la Loire...) ont été organisés.

Nous renvoyons notamment à l'article de Samuel Richard, psychologue et Moustapha Seck, éducateur concernant la psychoboxe.

## Les enjeux pour le service et les perspectives

La préoccupation majeure est bien la stabilisation et la pérennisation de notre institution. Et, je crois pouvoir l'écrire, nous sommes en bonne voie. La route est certes encore longue et rien ne sera possible sans l'engagement et la mobilisation de tous les salariés. Et je sais pouvoir compter sur chacun d'entre eux.

Parallèlement à notre activité quotidienne, deux grands chantiers vont nous mobiliser en 2020 :

- L'immobilier
- L'évaluation externe

**La question immobilière :** la configuration des locaux administratifs ne favorise pas toujours la dynamique institutionnelle requise. Kairos a besoin d'un cœur d'institution fédérateur.

Nous devons quitter le pavillon de Montreuil. Celui de Rollinat ne correspond pas à la réalité de notre activité en termes de capacité d'accueil. Envisager de trouver un espace permettant de réunir les deux unités de vie collective, tout en maintenant leur identité, est une des possibilités envisagées. Le projet se travaille en lien avec la



Direction générale et sa SCI. Les démarches sont engagées afin d'acheter un bien répondant à nos attentes et besoins.

**L'évaluation externe** : à plusieurs reprises, a été évoquée la nécessité de réactualiser notre projet d'établissement, au regard de la nouvelle dynamique dans laquelle nous sommes engagés et des besoins repérés sur le territoire de la Ville de Paris.

Il s'agit bien de créer une dynamique en mesure de soutenir le travail quotidien et d'engager une réflexion sur les enjeux et perspectives de Kairos. Le projet constitue le socle commun de références partagées pour l'ensemble des équipes.

Nous avons prévu d'engager cette démarche en 2020. Or nous sommes contraints de la différer en raison de notre « calendrier » qualité et des échéances des évaluations externe / interne.

En effet, nous devons réaliser notre évaluation externe. Au-delà de l'obligation légale, l'objectif sera de valoriser Kairos, notre activité et nos

projets. Elle se conclura par la rédaction d'un rapport, qui devra être complet, transparent et faire émerger ce qui est pertinent ; entre autres :

- Répondre aux attentes des autorités de contrôle
- Valoriser le projet d'établissement et sa dynamique
- Soutenir la démarche d'amélioration continue de la qualité

Nous actualiserons, ensuite, notre projet d'établissement.

Le cabinet choisi pour mener à bien cette évaluation externe est ITACA consultants, représenté par Antonella Relli.

Le travail à réaliser est conséquent. L'engagement et la volonté de l'ensemble des salariés de Kairos sont certains.

**Véronique BLAIN**  
Directrice

### Public

- 56 personnes accueillies
- 3% filles et 97% garçons
- 22% de jeunes entre 13 et 15 ans

### Activité

- 104% d'activité
- 48 demandes d'admission
- 17 sorties vers un projet
- 1357 jours d'accompagnements

### Scolarité et insertion

- 18% ont déjà bénéficié d'une mesure sociale ou éducative
- 0% déscolarisés à leur arrivée ou sans emploi
- 100% de jeunes ayant un rapport difficile à l'école ou adulte en situation d'exclusion sociale

## SESSAD

### Regard(s) sur l'activité réalisée

En 2019 l'activité attendue a été largement réalisée.

C'est un vrai défi pour le SESSAD, une implication remarquable de la part de l'équipe, qui a vraisemblablement contribué à réduire le taux d'absentéisme des jeunes. L'idée de prendre soin et le faire avec les jeunes sont le fil rouge dans la réflexion au quotidien au sein de l'équipe. L'activité s'est maintenue à un rythme aussi soutenu, nous avons effectué 104% de l'activité, l'objectif fixé par l'ARS étant de 100%. Des stratégies d'anticipation ont été mises en place pour mieux gérer la grève, assurer les soins pour les jeunes et sensibiliser les familles.

Cette anticipation a eu un écho et un retour positifs auprès des jeunes et de leurs parents ainsi qu'auprès des écoles, avec qui nous avons pu faire un réel travail de partenariat. C'est aussi un signe de la force d'une institution que de pouvoir résister à la survenue de certaines difficultés et de parvenir à les dépasser.

En effet, ces interventions sont pensées en amont afin de proposer un cadre structuré et cohérent pour les jeunes suivis au SESSAD.

L'adaptation de l'environnement sur le plan technique ; cela n'a pas été toujours évident d'avoir une salle et des matériels adaptés au sein des écoles.

Les logiques d'action et modalités de fonctionnement sont propres à chaque environnement d'accueil.

Concernant les contingences géographiques (accessibilité par exemple), les collègues ont eu à faire plusieurs kilomètres à pieds, parfois le déplacement se faisait à vélo.

Cette mobilisation a bien montré que la place des soins dans le parcours des jeunes est centrale. Cela a permis de consolider le lien avec les familles et les partenaires, l'espace de travail dans l'ici et le maintenant, parfois autour d'un chocolat chaud dans un café pour permettre à des jeunes de vivre une expérience différente, d'autres fois en faisant une balade dans un parc et découvrir que le printemps pointe son nez au mois de décembre. Cela questionne nos jeunes et nous met au travail sur la question de changement climatique, l'écologie et l'environnement.

L'enjeu crucial pour nous est de savoir sur quoi on peut parier pour autoriser ces jeunes à inventer une façon singulière qui leur permette de circuler dans la société. L'équipe se doit d'accueillir les adolescents et leur permettre de trouver, comme le dit bien Philippe Lacade « le lieu et la formule » de son existence.

Notre gage, c'est la vitalité institutionnelle, la créativité thérapeutique et la force innovante en matière d'accompagnement et de compréhension de nos jeunes. Nous sommes persuadés que l'art et la culture contribuent à relier les jeunes et leur faire redécouvrir « le goût de la vie », de leur donner l'envie de faire société ensemble.

## Les personnes accueillies

Notre capacité d'accueil est de 56 garçons et filles âgés de 6 à 18 ans, dotés d'une intelligence normale, présentant des troubles du comportement et de la personnalité, orientés par la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) de la Ville de Paris.

La notification de décision d'orientation de la MDPH en service de SESSAD est nécessaire pour recevoir la demande de la famille et proposer un premier entretien d'admission avec la directrice et l'assistante sociale, suivi par un rendez-vous avec le psychiatre ; l'admission est prononcée en commission suite à ces deux rencontres.



## Focus sur les projets réalisés

Le but du SESSAD est d'accueillir, séquentiellement, les jeunes dont les soins requièrent une prise en considération de l'environnement familial.

Comment susciter le désir des jeunes pour être acteurs de leur avenir et participer activement à leurs projets, l'organisation du SESSAD permet le travail individuel et par la suite le collectif prend forme en fonction des indications de soins et de l'élaboration de son projet, par l'ouverture artistiques et culturelle, les jeunes sont vraiment au travail et contents de participer à la construction de leurs projets.

Les ateliers Groupe-collectifs ont eu pour thèmes :

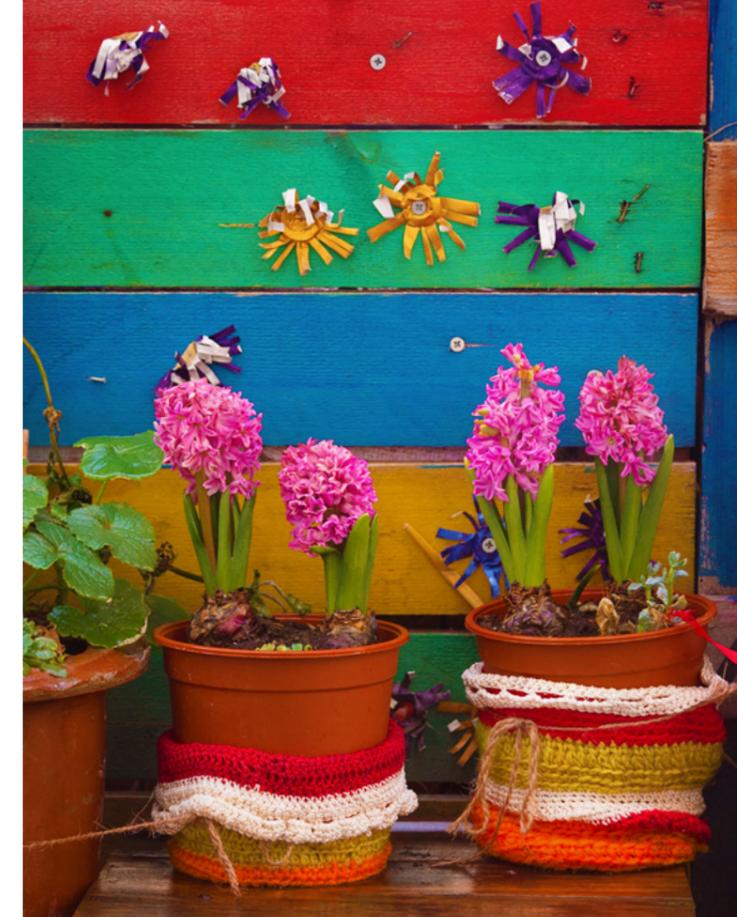
- Expressions Corporelles
- Dans Ce Mouvement
- Expressions Artistiques
- Question Pour Un Champion
- Cuisine thérapeutiques avec invité Ateliers jardinage « Portes Ou-vertes »
- Jeux de société Monopoly en continu
- Groupe Cœur de Village - rencontre/partage d'idées et de propositions (Equipe)
- Collages sur tableaux

Les Ateliers Parents-enfants se sont déroulés autour :

- Des Jeux d'Échec jeune et son parent
- Théâtre jeune et son parent
- Ateliers Musique percussion

Les ateliers individuels :

- Ateliers Traces et Arts
- Ateliers Cuisine thérapeutiques
- Atelier à Médiation Artistique et familiale



Les Activités en extérieur et/ou Actions partenariales représentent des temps d'extériorités importants et nécessaires pour les enfants accompagnés au SESSAD.

Les ateliers Groupe :

- Ateliers Boxe
- Ateliers Opéra
- Ateliers Jardin Villemain
- Concours Affiche à la Mairie 10ème
- Sorties culturelles au Musée de l'Immigration parents-enfants avec séances artistiques préparatoires
- Ateliers-Projet « Toutankhamon » participation événement Challenge, séances artistiques et théâtrales préparatoires

Les ateliers groupes parents :

- Sorties culturelles au Musée de l'Immigration
- Atelier expression artistique Parcours immigration sur tableau



## La dynamique RH

### Le SESSAD vue par une stagiaire rééducatrice du langage et de la communication. Extrait :

Bien qu'il n'y ait plus d'orthophoniste dans ce SESSAD, j'ai trouvé des liens entre les professionnels, les enfants, le fonctionnement de la structure et mon futur métier.

Tout d'abord certains enfants ont besoin d'un suivi orthophonique. Il y a donc des conventions établies avec les orthophonistes libéraux des enfants pour que leurs actes soient financés par le SESSAD. Cependant, l'orthophoniste ne participe pas aux réunions et ne fait pas partie de l'équipe pluridisciplinaire. De plus, l'enseignante spécialisée m'a fait constater que des enfants peuvent présenter des troubles de l'apprentissage et de l'attention mais que sa formation ne lui permet pas de rééduquer.

En effet, là où l'enseignante propose un soutien, renforcement des apprentissages (conformes aux programmes scolaires), il est du ressort de l'orthophoniste de mettre en place de nouvelles stratégies de travail adaptées à l'enfant. Or, comme j'ai pu l'observer en cabinet, l'enseignante, comme l'orthophoniste, propose des exercices et des problèmes en lien avec les désirs d'orientation professionnelle de l'enfant. Elle a aussi pour rôle de concrétiser les apprentissages et redonner aux enfants l'appétence d'apprendre.

De plus, j'ai eu la chance d'être plongée au cœur de l'équipe pluridisciplinaire du SESSAD. Ce véritable travail en collaboration nécessite pour les

professionnels des capacités d'écoute, de partage, d'entre-aide, de remise en question toujours dans l'intérêt d'une prise en charge globale de l'enfant. Tout le travail autour du patient est construit par cette équipe dont les membres sont tous légitimes d'apporter des informations. J'ai eu le plaisir de constater que tout ce qu'on pouvait amener, qui que l'on soit par rapport à l'enfant, était pertinent.

En plus des apports interprofessionnels des membres du SESSAD, l'équipe interagit avec des acteurs extérieurs comme la MDPH, l'école et les familles des patients dont les informations extérieures sont prises en compte. Le travail en équipe pluridisciplinaire est une modalité de travail qu'il m'est indispensable de connaître au vu du métier d'orthophoniste qui est un acteur de la prise en charge médico-sociale important. L'orthophoniste participe aux réunions multidisciplinaires le concernant : autant en salariat (réunion interne à la structure) qu'en libéral (réunion extérieure comme les RESS). J'ai également eu le temps de m'intéresser aux spécialités de tous les professionnels en les suivant lors de leur prise en charge ou en communiquant. C'est essentiel de connaître précisément les actions de tous les membres de l'équipe dont on fait partie.

La plupart des enfants n'avaient donc pas de troubles fonctionnels du langage, de la parole, mais leur trouble du comportement s'exprime en partie par les mots ou par une violence corporelle. De plus, certains peuvent avoir des difficultés dans la maîtrise des codes, règles de la communication : adaptation du vocabulaire en fonction du contexte, laisser du temps à l'interlocuteur de répondre, les postures à adopter etc.

Par conséquent, le rôle des professionnels du SESSAD, comme de l'orthophoniste, est d'aider le jeune à maîtriser un langage adapté (oral et écrit) afin d'améliorer la communication (comprendre et se faire comprendre) et toujours dans le même objectif : que l'enfant soit intégré et épanoui, en autonomie, dans l'ensemble des espaces de sa vie.

Issam SAHILI  
Directrice

## SIOAE 75

### Regard(s) sur l'activité réalisée

Le SIOAE 75 dégage une activité quasiment réalisée pour cette année 2019 (99.68%).

Pour autant, cette activité a été mise en tension par les mouvements de personnel sur les postes de travailleurs sociaux qui ont impacté notre activité (un arrêt maladie longue durée d'une éducatrice spécialisée et la démission d'une assistante sociale). En effet, des mesures ont dû être mises en attente ou renvoyées au Tribunal pour enfants du fait des recrutements en cours. De fait, notre activité a été plus difficile à tenir car nous avons manqué d'un travailleur social pendant plusieurs mois de l'année, ce qui a nécessité un surcroît d'activité pour l'équipe éducative.

La mise en place d'outils de pilotage en 2019 concernant l'activité des services habilités, au travers des tableaux de suivis de l'activité, devrait permettre une régulation des mesures en attente par service et favoriser une admission plus rapide des familles suivies au sein d'un SAH.

Dans un contexte de changement important des juges pour enfants au sein du TPE en 2019, nous sommes restés en lien constant avec les magistrats. Notre service travaille avec tous les secteurs de Paris même si les deux arrondissements du 18ème (B et C) représentent 32% de notre activité. Nous travaillons désormais très régulièrement avec la Juge du cabinet H (15% des mesures), qui prend en charge les situations d'enfants résidant sur le 10ème arrondissement, lieu de notre implantation géographique.

Nous relevons également sur cette année 2019 un nombre plus élevé de mainlevées pour les jeunes suivis au service, qui étaient en fin d'accompagnement éducatif.

### Les faits marquants

L'année 2019 a vu son activité quasiment maintenue avec quelques mesures en liste d'attente sur certains mois de l'année, ce qui s'explique par une difficulté de recrutement sur les postes éducatifs. Une tendance lourde se confirme depuis maintenant quelques années sur le plan RH. Notre secteur est confronté à une pénurie de candidatures sur les postes éducatifs, ce qui amène des difficultés de recrutement avec lesquelles il faut s'aménager.

L'arrivée au sein du service de nouveaux professionnels, tant sur les postes d'encadrement qu'éducatifs, a amorcé une période de changement où les pratiques professionnelles et les projets ont été rediscutés collectivement.

Une rencontre avec certains magistrats du Tribunal pour enfants de Paris a eu lieu une nouvelle fois cette année, afin de favoriser les échanges autour de notre travail avec les familles et des attentes de chacun. Cela permet également de tisser des liens de plus grande proximité avec les magistrats, ce qui facilite le travail de maillage autour des familles.

Cette année 2019 a permis des échanges plus étroits avec la DASES. Plusieurs rencontres ont eu lieu au cours de l'année sur différentes thématiques (présentation du schéma de Protection de l'enfance, mise en place d'outils de pilotage pour les SAH, projet de tarification en prix de journée globalisé pour 2020).

Notre service a progressivement aménagé la pratique du télétravail et la mise en place du RGPD nous amène à réfléchir et revoir nos pratiques au niveau de la sécurisation et la protection des données personnelles dans le cadre de l'AEMO (archivage, matériel sécurisé, ...).

## Les personnes accueillies

En 2019, le public accueilli au SIOAE 75 est resté constant par rapport à l'année 2018. L'âge des enfants est assez équilibré au niveau de sa répartition. Cette variété des publics pris en charge est une richesse dans le travail éducatif et clinique pour l'équipe pluridisciplinaire.

Néanmoins, nous relevons une augmentation progressive des pré-adolescents et adolescents sur ces dernières années. La tranche d'âge 10/18 ans représente 60% de notre public. Les jeunes enfants (0 à 3 ans) constituent une part plus faible avec 5% de notre activité. Nous relevons un public masculin à 60%, tous âges confondus.

En 2019, le SIOAE 75 dénombre 20% de mainlevées par le magistrat car la situation familiale a bien évolué et le danger n'est plus d'actualité. De plus, nous avons eu un nombre important de majorité cette année (16%). Certains jeunes avaient été suivis plusieurs années par le service et nous avons pu les accompagner vers cette majorité bien souvent angoissante pour les jeunes.

Nous constatons un nombre en augmentation constante depuis deux années qui correspond à celui des enfants en situation de retour de placement (25%). Ces situations nécessitent une vigilance particulière et un travail d'articulation soutenu avec les services de l'Aide sociale à l'enfance et les partenaires extérieurs.

Le SIOAE 75 bénéficie d'une équipe constituée autour du soin. De ce fait, 50% des situations suivies au service bénéficient d'un binôme psycho-éducatif, ce qui permet une intervention et des regards croisés sur la situation familiale. Le travail bilan et de suivi de l'orthophoniste vient renforcer cette intervention autour du soin pour les jeunes suivis.

## Focus sur les projets réalisés

Au cours de cette année 2019, nous avons proposé plusieurs projets parents/enfants autour de médiations telles que la cuisine, l'art plastique, les musées et les balades dans Paris. Ces temps permettent une rencontre « hors les murs » entre les familles et l'équipe, ce qui favorise la mise en place d'une relation éducative favorisant un climat de confiance.

De façon plus pérenne, un atelier d'expression s'est poursuivi sur cette année auprès de cinq enfants âgés de 9 à 13 ans. Il est encadré par deux éducatrices spécialisées et a lieu chaque mois.

L'atelier cuisine, encadré par deux professionnelles du service et un grand chef cuisinier, a également permis à un groupe de jeunes et leurs parents de participer à la réalisation d'un menu.

Pour la quatrième fois, notre service a pu exposer dans le cadre de son atelier arts plastiques au Théâtre Mouffetard. Les œuvres réalisées par les 16 enfants de l'atelier ont été exposées. L'inauguration a rassemblé divers partenaires, les familles et notre équipe. Cet atelier est animé par une éducatrice spécialisée art thérapeute et un psychologue.

Enfin, le dispositif des entretiens familiaux, mis en place de façon expérimentale en 2016 avec le soutien de la DASES, s'est poursuivi cette année, toujours sur le temps d'un samedi matin par mois. Ce dispositif est encadré par deux éducatrices spécialisées et une psychologue du service, toutes formées à l'approche systémique. Les familles sont orientées vers ce type d'entretien après réflexion et proposition en équipe pluridisciplinaire.



## Public

178 jeunes accueillis :

- 48 % de jeunes sont âgés de 10 à 15 ans
- 60 % de garçons et 40 % de filles
- 70% des enfants grandissent au sein d'un foyer monoparental (mère)
- 25 % des mesures suivies concernent des enfants qui reviennent de placement
- 50 % des jeunes présentent des difficultés scolaires et/ou problèmes de comportement
- 16 % des situations concernent des parents atteints de troubles psychiques (au moins un des deux parents)

## Focus

- 75 % des jeunes reçus au SIOAE 75 poursuivent une scolarité en cycle classique
- 10 % des jeunes sont scolarisés dans un établissement de l'éducation spécialisée
- 4 % de jeunes sont déscolarisés
- 10 % de jeunes suivis en orthophonie au sein du service



## Activité

- 99.68 % d'activité
- 178 enfants et adolescents suivis par le service
- 2 ans et 10 mois pour la durée moyenne de prise en charge
- 50 % des situations sont suivies par un binôme travailleur social / psychologue

## Orientation

74 jeunes sortis du service :

- 88 % d'enfants maintenus au sein de leur famille dont :
  - 20 % de mainlevées car le danger n'est plus présent
  - 16 % ont atteint leur majorité
  - 16 % sont orientés vers un autre service (AED, AEMO renforcée, autre service)
- 12 % d'enfants orientés vers un lieu de placement dont :
  - 80 % d'enfants dont le placement a été préparé en amont

---

## La dynamique RH

L'année 2019 a connu un renouvellement au sein de l'équipe éducative et d'encadrement. Cette équipe est désormais constituée de professionnels d'expériences et horizons divers. Un travail autour de la dynamique de l'équipe et de l'articulation du travail est en cours.

Suite au départ à la retraite de la cheffe de service en poste depuis sept ans, fin 2018, une nouvelle cheffe de service, Mme Fermin-Grillet, a pris ses fonctions à temps plein en janvier 2019.

Une éducatrice spécialisée est en arrêt maladie longue durée depuis avril 2019 et une assistante sociale à 0.60 ETP a quitté le service après dix ans pour s'engager dans un nouveau projet. Ces deux postes ont été difficiles à remplacer et il s'est écoulé quelques mois avant de pouvoir fonctionner en ETP complet.

Sur le plan de la formation longue, une éducatrice spécialisée est entrée en formation CAFERUIS en octobre 2019 et une autre éducatrice poursuit sa formation en 3ème année de formation en approche systémique.

L'équipe pluridisciplinaire a bénéficié de deux temps de formation dont l'un avec Karen Sadlier sur les enfants exposés à la violence conjugale. Cette formation mutualisée sur les services de milieu ouvert de l'AVVEJ a permis un échange autour des pratiques professionnelles. Une autre formation en équipe interne nous a permis de travailler sur le thème des parents atteints de troubles psychiques et les conséquences sur leur parentalité. Le SIOAE 75 reste dans une dynamique constante de formation continue et articule ses axes de formation autour des problématiques repérées dans nos suivis, ce qui permet aux professionnels de questionner et réajuster leur pratique professionnelle.

---

## Les enjeux pour le service et les perspectives

Fort d'une nouvelle dynamique d'équipe et de l'arrivée d'une nouvelle cheffe de service à temps plein, notre service a engagé plusieurs chantiers en 2019 qui vont se poursuivre sur 2020. Ces chantiers favorisent une mise en commun en équipe pluridisciplinaire et une harmonisation des pratiques professionnelles.

L'année 2019 a permis une uniformisation des pratiques au sein du service sur la signature du DIPC lors de la première mesure puis lors du renouvellement de la mesure. En 2020, nous poursuivrons ce travail par la refonte de la trame du projet personnalisé de l'enfant. Cet outil doit être affiné afin de répondre au mieux aux besoins actuels de l'enfant.

L'arrivée au sein du service de nouveaux professionnels a amorcé une période de changement où les ateliers de médiation au sein du service ont été rediscutés et en partie réaménagés. Avec ces changements, la question des projets collectifs est mise au travail.

Le travail en équipe pluridisciplinaire démarré en 2019 et mené de façon participative sur la réactualisation du projet de service 2014/2019 amène des échanges autour de l'évolution du travail en AEMO et autour des besoins du public accueilli.

En ce sens, le SIOAE 75, fort de son histoire et de son association, souhaite s'engager sur la question de la diversification de son offre de protection à domicile, en alternative au placement. Nos constats actuels autour d'importants besoins pour les publics suivis nous amènent à nous projeter sur une évolution de notre offre sur une activité de type AEMO renforcée.

Alexandra KARMANN  
Directrice

---

## Activité par département · Yvelines

---



### Chiffres clefs de l'activité

- 90 % d'activité ITEP et 90 % SESSAD
- 66 demandes d'admission (43 ITEP et 23 SESSAD)
- La durée moyenne d'accompagnement des jeunes accueillis est d'env. : 4 ans pour l'ITEP / 3 ans pour le SESSAD
- Nouveaux arrivants en 2019 : 6 jeunes à l'ITEP et 9 jeunes au SESSAD
- Accueil au Logis en 2019 : 38 jeunes à l'ITEP et 37 jeunes au SESSAD
- Total (ITEP + SESSAD) : 75 jeunes accueillis

### Profil du public accompagné

- 12% filles et 88% garçons

### L'âge majoritaire des jeunes accueillis est de :

- 13 ans à l'ITEP Le Logis
- 15 ans au SESSAD Le Logis
- 28,9% des jeunes ont bénéficié d'une mesure sociale ou éducative :
  - Depuis leur entrée à l'ITEP Le Logis, 2,6% des jeunes n'en ont plus la nécessité, 7,9% des jeunes à l'ITEP sont déscolarisés à leur arrivée ou sans emploi / 0% au SESSAD
  - 100% de jeunes ont un rapport difficile à l'école

## ITEP / SESSAD LE LOGIS

### Regard(s) sur l'activité réalisée

Cette année, c'est mon troisième rapport d'activité en tant que directeur du dispositif ITEP le Logis. Dans les précédents rapports, je faisais le pari un peu fou pour l'époque, que la qualité serait gage de la quantité.

Que de former les équipes, de prendre le temps de la confiance, nécessaire à la mise au travail de l'interdisciplinarité, modifieraient les conditions d'accueil et d'accompagnement. Cette confiance des professionnels que nous travaillons depuis des années, porte ses fruits dans ce projet innovant en venant rompre le turn-over. Cette confiance est mise à l'épreuve très souvent, mais au Logis on apprend que la parole n'est pas dangereuse.

Que cette nouvelle manière d'envisager l'accueil, à la lumière d'une meilleure définition de l'élaboration psychique, a été la condition nécessaire au travail et la mise en place de l'alliance thérapeutique.

La confiance des enfants et de leur famille, plutôt qu'un lieu où « de toutes façons, on n'a pas le choix, personne ne veut de notre enfant. »

Tout le monde aujourd'hui connaît et reconnaît l'engagement et la créativité du Logis, au service des familles et de leur enfant.

J'ai pour habitude de beaucoup parler et parfois de me laisser emporter à l'écriture. Cette année, je vais laisser la parole à trois personnes qui, bien mieux que moi, vont illustrer de la plus belle et de la plus évidente des manières mes propos :

- Un chiffre
- Une lettre d'une maman (avec son accord)
- Les mots d'un professionnel.

Pour la première fois depuis... (aussi loin que cela), le dispositif ITEP le Logis présente un bilan financier à l'équilibre, légèrement excédentaire, sans jamais n'avoir rien lâché de la qualité de l'accueil et de l'accompagnement. Même si ce résultat devra être confirmé les années suivantes (ce qui est bien engagé cette année), je voudrais ici saluer l'engagement de tous et de toutes.

### Focus sur les projets réalisés

#### L'ITEP

L'activité du pôle pédagogique sur l'année 2019 peut s'illustrer à travers différents temps forts qui rythment la semaine :

- les temps de classe,
- les ateliers techniques,
- les ateliers à visée soignante,
- les temps extrascolaires,
- l'accompagnement des jeunes en inclusion scolaire.

Les trois classes de l'unité d'enseignement de l'ITEP s'organisent à partir du projet de classe

rédigé par chaque enseignant respectif. Ces projets s'articulent autour d'un thème, fixé à l'année. Cette année, le thème de la classe 1 qui rassemble 9 jeunes est le journal.

- L'atelier environnement : Mettre les mains dans la terre, creuser, sauter les flaques d'eau, dans la boue, planter, récolter et manger le fruit de notre travail, c'est cela le quotidien de l'atelier environnement ...

- Deux après-midis par semaine, l'équipe pédagogique se consacre aux ateliers à visée soignante. L'ensemble des jeunes de l'ITEP participent à ces ateliers élaborés par l'équipe pluridisciplinaire de l'ITEP : le pôle éducatif, pédagogique et thérapeutique

- La Ludosphère est un atelier proposé le mardi après-midi, co-animé par un Educateur scolaire et un Educateur spécialisé ou une Thérapeute (psychologue). Au cours de cet atelier, les enfants peuvent jouer avec des jeux de construction (legos, kaplas...) ou bien d'autres supports créatifs

D'autres ateliers ont également été mis en place cette année :

- « L'initiation musicale »
- « Club d'échecs »

## Le SESSAD

• Groupe de parole : Animé par les deux Psychologues du service, sur des thématiques autour de l'adolescence, offrant aux jeunes la possibilité de travailler leur place d'adolescent dans un groupe soignant.

• Atelier « Art, jeu et émotions » : Co-animé par l'Art-thérapeute et une Educatrice spécialisée. C'est un groupe permettant aux jeunes d'appréhender les émotions. La complémentarité des deux Professionnels permet un regard croisé sur l'accompagnement des jeunes présents.

• Atelier « Jeux de société » : Animé par deux Educatrices, c'est un groupe s'appuyant sur les règles, le savoir-être, le plaisir à jouer ensemble et à s'entraider.

• Groupe Orthophonie : Mise en place d'un partenariat innovant avec une Orthophoniste conventionnée et la participation d'une Educatrice. A visée de recherche, ce groupe propose aux jeunes l'utilisation d'outils de la rééducation logico-mathématiques, avec pour objectif l'amélioration des fonctions exécutives.

• Ciné-club : Dans le cadre des samedis travaillés, a été proposé un groupe ciné-club destiné aux plus aux plus grands. C'est l'occasion pour eux de découvrir les grands classiques du cinéma et d'initier des débats.

• Groupe d'échange parents : Toujours dans le cadre des samedis travaillés, les parents sont sollicités deux fois par an afin d'échanger autour de différents thèmes (écrans, sommeil, ...).

• Arrêt de l'impro Théâtrale : Le groupe est suspendu depuis Mai 2019, pour des raisons indépendantes du service.

## La dynamique RH

Les effectifs budgétés de l'ITEP pour 2019 :

- 4.80 ETP en Direction / Encadrement
- 3.80 ETP en Administration / Gestion
- 9.90 ETP en Services Généraux / Restauration
- 17.80 ETP en Socio-Éducatif
- 5.75 ETP en Pédagogique
- 2.75 ETP en Para-Médical et Psychologues
- 0.69 ETP en Médical

Les effectifs budgétés au SESSAD pour 2019 :

- 1.20 ETP en Direction / Encadrement
- 0.90 ETP en Administration / Gestion
- 0.10 ETP en Services Généraux
- 3.20 ETP en Socio-Éducatif
- 2.30 ETP en Para-Médical et Psychologues
- 0.40 ETP en Psychiatre

Les mouvements du personnel ITEP / SESSAD en 2019 :

- 10 embauches en CDI
- 8 personnes en CDD dont 4 personnes qui sont passées en CDI
- 1 mutation au sein de l'ITEP
- 1 départ à la retraite
- 5 démissions
- 1 rupture en période d'essai
- 1 licenciement pour inaptitude
- 3 licenciements pour faute

## Les personnes accueillies

Témoignage d'une mère dont l'enfant est accompagné à l'ITEP :

A l'attention de l'ITEP de Logis.

Je tiens à vous remercier pour vos bons soins, et ce n'est pas une simple expression dans ce cas bien précis.

Vous avez su faire preuve de beaucoup de bienveillance et d'humanité dans un monde où cela se fait parfois rare.

Merci de prendre soin des parents, au travers des rendez-vous thérapeutiques mais aussi avec les samedis et de l'écoute qui se fait au quotidien.

Je suis heureuse de pouvoir vous dire qu'aujourd'hui grâce à vous, nous parents avons la tranquillité d'esprit car nous savons qu'ici nos enfants ont une bonne prise en charge et sont heureux. Il y a et aura, bien entendu, des jours avec et des jours sans... mais vous croyez en eux et c'est la toute la différence.

Je remercie tout le monde pour cette bienveillance et ce professionnalisme dont vous faites preuve au quotidien.

Vous apportez de la lumière là où tout était sombre, vous êtes ce qui nous permet d'y voir plus clair.

Je souhaite donc mes meilleurs vœux pour cette nouvelle année 2020 à toute l'équipe de l'ITEP, en passant par les professionnels de santé, les éducateurs spécialisés et techniques, les personnels administratifs et pour tous ceux qui sont dans l'ombre mais vous êtes là pour aider nos enfants à vivre leurs différences!

Merci du fond du cœur.



**Regard d'un professionnel sur la fonction éducative à l'ITEP, François GORON, Educateur :**

« La temporalité, le temps qui passe, je n'ai pas le temps, il faudrait du temps, ce n'est pas le moment... » Et bien d'autres notions temporelles que nous utilisons à l'ITEP !

A mon goût, cela tombe plutôt bien, pour moi, l'Éducateur de l'ITEP se façonne avec le temps, le temps des échanges construits dans l'interdisciplinarité de l'action éducative. Ce nécessaire besoin de partager les expériences émotionnelles vécues avec le /les jeunes nous enrichit de jour en jour et nous permet d'affiner notre identité professionnelle.

Certains diront que nous devons être des experts de la relation. Moi, je m'aventure à dire que nous devons être des mémoires de la relation, des moments, du temps, vécus avec les enfants.

Ce polissage demande du temps, le temps de grandir professionnellement face à la différence des « enfants d'ITEP ». Comment cet Educateur / eur que nous avons choisi d'être se contenterait de ne prendre que quelques centimètres de cette croissance dans un parcours à l'échelle de la vie.

Comment prendre de ceux qui ont déjà vécu, comment attiser la curiosité éducative, dans une analyse plus de l'acte éducatif, clinique et stratégique ».

### **Les enjeux pour le service et les perspectives**

Pour 2020, nous avons continué sur nos trois axes déjà évoqués :

- Affiner notre vision et le caractère soignant de l'ITEP/SESSAD
- Rapprocher et uniformiser les pratiques et les visions de l'ITEP et du SESSAD, afin d'offrir une plateforme soignante devant répondre aux besoins spécifiques, adaptable, individuelle et complète
- Continuer de développer le réseau et le partenariat
- Former spécifiquement des salariés au public de l'ITEP/SESSAD.

**Oliver CADIOU**  
Directeur

### **Chiffres clefs de l'activité**

- L'Oustal a accueilli 31 jeunes cette année avec un effectif annuel moyen de 49,7 jeunes pour une capacité de 52 jeunes
- Concernant l'accueil des Yvelinois/ Yvelinoises pour l'Oustal :
  - Moyenne Accueil Yvelines : 17,7
  - Moy. Situations Complexes Yvelines : 9,6
  - Total Yvelines : 27,3
- Le SAU a accueilli 72 jeunes cette année avec un effectif moyen annuel de 23,4 jeunes pour une capacité de 24 jeunes
- Concernant l'accueil des Yvelinois/ Yvelinoises pour le SAU78 :
  - Moyenne Accueil/internat Yvelines : 13,5
  - Moy. Accueil Familial Yvelines : 8,75
  - Total Yvelines : 22,25

## **L'OUSTAL / SAU78**

### **Regard(s) sur l'activité réalisée**

À L'Oustal, la courbe des demandes d'admissions continue de baisser à l'image de ces dernières années (phénomène que nous observons de manière aussi significative depuis 2017). Cela se confirme au niveau de l'ensemble des départements avec lesquels nous collaborons y compris notre département de référence, les Yvelines.

Il est à noter que nous avons accueilli durant l'année 2019, un peu plus d'yvelinoises que de jeunes relevant des autres départements, bien que cela reste à la marge.

Du côté du SAU, nous avons assuré notre objectif d'activité à près de 100% alors que les demandes d'admission du département du 78 ont diminué de moitié.

Pour autant, le nombre d'accueils de jeunes yvelinois a augmenté de près de 25% par rapport à 2018. Depuis juillet 2019, nous n'accueillons plus du tout de jeunes qui ne relèvent pas du département des Yvelines.

Le nombre de sorties témoigne de l'effort qui fut concentré sur l'orientation des jeunes accueillis au SAU 78. Nous poursuivons ce travail en lien avec les efforts réalisés dans le département des Yvelines pour permettre un peu plus de fluidité dans les mouvements des jeunes.

En effet, nous avons eu à déplorer encore des durées de séjour toujours un peu trop longues au regard de notre mission spécifique de Service d'Accueil d'Urgence.

Le 19 septembre, date de la première réunion institutionnelle rassemblant les deux établissements, a marqué symboliquement le rapprochement des deux institutions Oustal et SAU78. Avec l'ensemble du personnel, étaient également présents notre Directeur général, Directeur-général-adjoint ainsi que Monsieur Roger Bello, Vice-président de l'AVVEJ.

Le 16 décembre, les CE de nos deux établissements ont organisé une sortie collective parisienne visant à réunir les équipes autour d'un moment convivial. Nous saluons ici la détermination des élus du personnel à maintenir, malgré les grèves de transport, cette soirée qui fut un succès.

Enfin, le traditionnel réveillon du 31 décembre a mobilisé l'ensemble des équipes des deux établissements autour des jeunes de toutes les structures. Après une sortie collective l'après-midi adultes et jeunes ont festoyé au Relais des Canardières de Saint-Quentin-en-Yvelines. Nous remercions tous les professionnels qui ont permis que cet évènement ait lieu dans des conditions tout à fait favorables au grand bonheur de tous !

Si nous devions retenir un seul mot pour caractériser l'année 2019 pour nos établissements, ce serait le dépassement. L'ensemble des personnels, faisant preuve de créativité, de capacité d'adaptation et de lucidité, s'est mobilisé pour dépasser tant :

- Les défis budgétaires afin de tenter de tendre vers les coûts à la place tels qu'ils ont été définis par notre département de référence.

- Que les défis d'assimilation de nouveaux outils censés favoriser la communication avec les services départementaux de de la Protection de l'enfance (web accueillant, formation Pégase, déclaration de situation complexe etc.).

- Que les défis que nous avons dû surmonter afin de rassembler nos deux établissements Oustal et SAU 78 en contractant nos moyens, aménageant nos pratiques et cela dans un temps record.

- Enfin, nous avons eu à poursuivre nos activités en dépit de la pénurie de personnel éducatif qui semble avoir frappé l'ensemble de notre secteur.

---

### Les personnes accueillies

Comme nous l'observions l'an dernier, procéder au « profilage » des jeunes que nous accueillons devient un exercice de plus en plus ardu. En effet, la notion de complexité de situation intègre de nombreux phénomènes qui deviennent des préoccupations quasi-régionales.

Par exemple la problématique de prostitution des mineures, désignation à laquelle nous préférons celle d'exploitation sexuelle des mineures (à partir de 12 ans) fut une de nos préoccupations principales en 2019.

Dans chacune de nos institutions, nous avons été confrontés à la gestion de configuration insoluble dans la mesure où dans le même groupe de jeunes ; certains ont été poursuivis sur le plan judiciaire pour proxénétisme alors que d'autres, partageant le même lieu de vie, étaient reconnus victimes puisqu'ayant été exposés par leurs camarades.

---

### Focus sur les projets réalisés

L'Oustal/SAU78 et l'association CLIOPSY ([www.cliopsy.com](http://www.cliopsy.com)) ont présenté au cours de l'année 2019-2020 huit conférences réparties en quatre matinées qui portaient sur l'accompagnement éducatif des adolescents et qui sont diffusées sur le site de l'AVVEJ.



Nous avons, en 2019, fait l'expérience d'un échange avec l'ITEP Henri Vallon de l'association ALEFPA situé à Bellevigny à proximité de La Roche-sur-Yon. Dans le cadre d'une convention d'échange, nous avons accueilli dans une de nos structures versaillaises un groupe de jeunes et de professionnels de l'ITEP pour quelques jours durant les vacances de printemps. Nos équipes, en transfert avec un groupe de jeunes, ont à leur tour pu bénéficier de la proximité de la mer en s'installant dans les locaux de l'ITEP pendant 15 jours au mois d'août.

Nous tenons ici à remercier encore l'accueil qui nous a été réservé par les personnels de l'ITEP et le souci dont ont témoigné nos personnels des services généraux à rendre nos espaces les plus chaleureux possibles pour recevoir le groupe de l'ITEP.

---

### La dynamique RH

Une équipe de direction qui a été particulièrement mobilisée par l'accompagnement et la préoccupation des besoins exprimés par les équipes du point de vue du SAU 78. Cela s'explique par des absences prolongées des cadres de cet établissement.

Nous remercions ici l'engagement entier de l'équipe de cadres des deux établissements qui a pallié ces absences, tant au niveau de la prise en charge directe des jeunes qu'au niveau de l'encadrement des équipes.

La pénurie de personnel de tous niveaux et champs d'intervention a eu des effets sur l'organisation des deux établissements, nous conduisant



régulièrement à envisager la fermeture des structures. Ce n'est qu'avec l'appui des cadres, l'engagement inconditionnel des équipes en poste auprès des jeunes que nous sommes parvenus à surmonter cette disparition des forces vives de notre secteur. Impossible de faire des hypothèses sur les raisons de ce désamour que suscitent nos structures auprès des professionnels socio-éducatifs. Paradoxalement, les professionnels en poste se révèlent de plus en plus investis, inventifs et source d'impulsion pour les jeunes qu'ils continuent d'accompagner avec une implication renouvelée.

La réalisation du rapprochement des établissements SAU 78 et Oustal dans des conditions très favorables a retenu notre énergie durant toute l'année et continue à nous mobiliser afin de stabiliser cette mise en œuvre.

---

### Les enjeux pour le service et les perspectives

Après avoir effectué une forme de bilan de nos activités de cette dernière année, du point de vue des résultats obtenus, je souhaite, à travers les quelques lignes qui suivent, faire appréhender le contexte et le climat dans lesquels ces activités ont pu être réalisées.

J'aimerais ainsi me faire la plume, à travers cet écrit, de celles et ceux qui, tout au long de cette année, m'ont adressé, chacune et chacun à leur manière, leurs sentiments de lassitude, mais aussi d'agacement et de colère parfois...



tout en continuant à soutenir leurs objectifs de travail. Je voudrais aussi rendre compte des situations dont j'ai été témoin, lorsque certaines et certains exprimaient leur sensation d'avoir, malgré les difficultés, réussi à surmonter la charge de travail qui s'accumulait pour parvenir à atteindre les « cibles » qu'on leur demandait d'atteindre en y mettant suffisamment de sens pour que s'en dégage un éprouvé de satisfaction du travail réalisé.

Je me rends bien compte, à travers tous les échanges que nous avons eus, durant toute cette année, avec nos collègues, agents du Département des Yvelines, qu'eux-mêmes sont sans doute soumis, autant que nous le sommes, nous à l'intérieur de l'Institution, à un climat de fortes tensions : cette proximité dans nos difficultés de travail a plusieurs fois suscité entre nous tous, sur un plan professionnel, une forme de solidarité. Le constat que je fais que tout le monde travaille sous une forte pression dans l'institution que je dirige me semble partagé par les acteurs des différents niveaux du dispositif de la Protection de l'Enfance et ce sont, selon ce que j'ai pu observer, les fondements même de l'esprit de ce dispositif qui sont en train de vaciller.

Je suis bien consciente que, par le fait même de continuer à travailler au sein de ce dispositif, chacun et chacune, à la place qu'il ou elle occupe, contribue, à son corps défendant, à ce bouleversement. De ce fait, cet écrit ne se présente pas comme un réquisitoire mais se veut une tentative d'analyse d'une situation qui nous apparaît comme alarmante pour les missions que nous avons choisi d'honorer dans nos métiers respectifs au sein du champ de la protection de l'enfance.

Dans le rapport d'activité de 2018, je faisais part du peu de recul que nous avions pour rendre compte des effets de la démarche très volontariste

de « refonte de l'offre » dans laquelle s'était engagé notre département. En effet, début 2019, nous en avons surtout une représentation budgétaire en termes de réduction annoncée des moyens.

L'année 2019 a été une mise à l'épreuve à l'échelle du « terrain » et du quotidien de nos équipes éducatives de cette nouvelle organisation aussi bien sur le plan des effets directs sur les situations des enfants et adolescents qui continuent à nous être confiés au titre de la Protection de l'Enfance que sur les liens de travail de notre institution avec le département.

Pour exemple, le choix que le département du 78 a fait de supprimer des postes de référents de l'ASE a laissé une sorte de vide face aux interpellations des professionnels de nos établissements autant que face aux interpellations des parents. Les postes de coordinateur qui ont été créés pour pallier cette suppression ne répondent pas suffisamment à la nécessité de coopération qu'exige l'accompagnement global d'un enfant placé et de sa famille.

La fonction tiers qu'occupait le référent antérieurement a ainsi disparu. Les coordinateurs, lorsqu'ils sont effectivement nommés comme référents des situations, sont, ou bien absents, ou bien débordés par leur nouveau niveau de responsabilités. Lorsque, malgré tout, ils parviennent à tenir leur place, ils semblent cependant très limités dans leur marge de manœuvre quant à leur prise de décision et nous rétorquent, lorsque nous les sollicitons dans ce sens, qu'ils doivent en référer à leur cadre ou à une quelconque commission. Leur mission éducative n'est plus au premier plan au prétexte que celle-ci serait entièrement déléguée aux établissements. Il ne s'agit plus de coopération entre des partenaires de réflexion. Ce que nous avons pu également constater, au fur et à mesure du temps, c'est que

peu d'entre eux ont suffisamment d'espace pour approfondir leur connaissance des situations qui leur sont confiées. Ainsi nous avons repéré assez vite que nous étions passés d'un travail de collaboration autour des situations des enfants et adolescents à une forme de prestation de service qui dénie de plus en plus les problématiques des jeunes que nous accueillons pour tendre à les étiqueter (situations complexes, situations de prostitution...) et ainsi à risquer de les figer. Nous nous trouvons face à des « mesures fantômes », car, suite à une décision judiciaire par laquelle un adolescent nous est confié pour un placement, nous n'avons plus par la suite de nouvelles du coordinateur qui nous l'a confié.

Lorsqu'un adolescent provoque une situation de crise, c'est tout de suite les directions, tant des Pôles Enfance Jeunesse du département que celles des établissements qui sont sollicitées pour traiter la situation; ce qui met les équipes de terrain hors-jeu, instaurant ainsi chez les professionnels un sentiment de non reconnaissance de leur travail. Ce qui est particulièrement dommage, car, ce serait dans ces moment-là que les professionnels auraient l'occasion de faire valoir leur cœur de métier et de se montrer performants. Tout semble devoir être traité dans une sorte d'immédiateté ou d'urgence, sans possibilité que les professionnels ni les adolescents accueillis puissent se projeter à moyen terme sur une perspective d'avenir.

Alors que tous les services du département ont été rassemblés dans un seul et même bâtiment et qu'on aurait pu penser que ce réaménagement fluidifie les relations de coopération, nous avons eu le sentiment que, au contraire, celui-ci est allé de pair avec une sorte de morcellement ou d'émiettement des responsabilités ; en effet, nous avons autant de demandes de documents à fournir que de services. Très régulièrement il se passe la chose suivante: les PEJ nous demandent des rapports d'évolution, ou des notes d'incident, la cellule des situations complexes nous demande le même type d'informations mais qui devront leur être transmises sous une autre forme, celle d'une « note d'évolution de situation complexe », la cellule de régulation de l'offre nous demande à son tour exactement les mêmes informations deux jours plus tard en nous rétorquant qu'elle n'a pas accès aux informations que nous avons déjà

fournies. Nous passons ainsi beaucoup de temps à répondre à ces demandes plutôt que de construire des espaces de travail dans lesquels on réfléchirait à comment faire évoluer les projets éducatifs des adolescents qui nous sont confiés.

Cette accumulation d'injonctions quasi quotidiennes nous donne parfois le sentiment que nous travaillons non pas avec le département mais pour le département. De plus, cette multiplication permanente de délégations de tâches exigerait d'accroître le nombre de personnels attachés à ces questions, ce qui n'est pas le cas. De surcroît, le fait de devoir transmettre sous différentes formes, voire sous une forme identique plusieurs fois les mêmes données, nous donne le sentiment d'un contrôle permanent et continu, ce qui crée dans l'équipe de direction aussi bien que chez les professionnels de nos établissements un sentiment de suspicion constante comme si aucune délégation de confiance ne nous était octroyée.

Le contraste est saisissant pour moi quand j'observe que, malgré le peu de temps que nous avons pour penser ou prendre du recul, lorsque nous réussissons à créer quelques espaces pour parvenir à penser ensemble, les effets du côté du ressourcement sur le plan professionnel sont puissants (je pense aux matinées de conférences que nous avons pu proposer cette dernière année ou les espaces d'Analyse des pratiques professionnelles que nous arrivons à maintenir).

J'ai la nette impression que nous ne vivons plus dans nos institutions, nous y survivons, et nous nous demandons tous en permanence : « combien de temps cela va-t-il durer ? » Espérons qu'il ne s'agit que d'un moment de transition et que celui-ci nous conduira vers de nouvelles formes de travail qui trouveront à terme un nouvel équilibre.

Pour terminer, je voudrais souligner que ce contexte de travail que je viens de décrire induit un coût psychique et physique important pour chaque professionnel de l'institution qu'il soit affecté à l'Oustal ou au SAU78.

Narjès CALABRESE  
Directrice

### Orientation

- 43% de personnes sorties dans l'année dont :
  - 6% vers les centres d'hébergements spécialisés
  - 22% vers du logement autonome
  - 15% vers (retour domicile conjugal ou inconnue)

- Durée accompagnement (sortants) :

#### Durée de séjour moyenne de l'accompagnement

- au SAUVI : 6 mois
- au SAU : 4 mois

#### Durée de séjour moyenne appart relais : 9 mois

### Focus

- Taux d'occupation pour le SAUVI : 141,95 %, 10828 journées
- Taux d'occupation pour le SAU : 89,85 %, 4985 journées
- Taux d'occupation pour les appartements relais : 114,78 %, 7960 journées
- Nombre d'actes pour la boutique : 40434 actes, 251 jours d'ouverture
- Nombre de visites à la boutique : 6602



### Activité

- En appartement relais/SAU/SAUVI : 131 personnes suivies
- Personnes victimes de violences conjugales ou familiales :
  - Personnes suivies au SAUVI : 62
  - Personnes suivies au SAU : 41
- Personnes en rupture d'hébergement :
  - Personnes suivies en appart relais : 28
- Personnes en grande précarité à la Boutique :
  - 897 dont 279 nouveaux visiteurs

## CHRS STUART MILL

### Regard(s) sur l'activité réalisée

L'activité de l'internat, services d'appartements relais et service d'accueil d'urgence pour personnes victimes de violences conjugales, présente un taux d'occupation moyen est de 102,31 %. La durée d'hébergement est en moyenne de 6 mois.

L'activité du service d'accueil d'urgence vers l'insertion pour personnes victimes de violences conjugales, qui fait l'objet d'une subvention, présente un taux d'occupation de 141,95 %. Ce dépassement important est lié à la composition familiale qui compte un nombre élevé d'enfants.

Le service d'accompagnement social La Boutique présente une activité très importante de plus du double de ce qui a été convenu avec la DDCCS 78. Je rappelle que cette activité est comptabilisée sur le nombre d'actes réalisés par deux éducateurs spécialisés et un agent administratif.

A l'avenir, il conviendrait, en accord avec la DDCCS 78, de baser l'activité de ce service sur le nombre de personnes. Cependant, le nombre d'actes demeure un indicateur pertinent qui fait état de la charge de travail des travailleurs sociaux.

Je tiens à souligner que depuis de nombreuses années et jusqu'à présent les missions du CHRS Stuart Mill ont toujours été remplies à hauteur de ce qui avait été convenu avec la DDCCS 78 .

### Les personnes accueillies

AU SAU/SAUVI nous avons suivis cette année 58 adultes soit 44%, et 73 enfants soit 56%, 31% de femmes avec enfants dont :

- 4% de couples
- 9% de femmes ou hommes seul(e)s :
  - La tranche d'âge moyenne pour le SAUVI et SAU est de 25-35 ans
  - La tranche d'âge moyenne des personnes en appartements est de 25-35 ans

Pour la Boutique 897 personnes ont été suivies. La tranche d'âge moyenne des personnes accueillies à la boutique se répartie comme suit :

- Nouveaux visiteurs : 26-35 ans
- Anciens visiteurs : 36-45 ans

En tout, le public est composé de 720 adultes, soit 80%, et 177 enfants soit 20%.

---

## La dynamique RH

Un éducateur spécialisé a démarré une formation de chef de service éducatif, CAFERUIS, au 2ème semestre. Il n'a pas pu être remplacé dès le début de sa formation car nous avons été confrontés à des difficultés de recrutement. En conséquence, les travailleurs sociaux en place ont fait des heures supplémentaires pour gérer cette absence.

Une conseillère en économie sociale et familiale a été embauchée depuis le 09/12/19 en remplacement de la maîtresse de maison en maladie.

Un stagiaire éducateur spécialisé en 2ème année de formation a intégré la boutique du 23/04 au 30/06/19. Ce stagiaire éducateur a effectué le remplacement d'été de l'agent administratif de La Boutique du 03/07 au 30/07/19. Il a repris son statut de stagiaire Boutique du 01/08 au 31/12/19.

---

## Les enjeux pour le service et les perspectives

Au cours de l'année 2018, il avait été évoqué la nécessité de regrouper l'ensemble des services du CHRS Stuart Mill afin d'optimiser la qualité de l'accompagnement social des personnes accueillies. L'aspect financier, notamment sur le montant du loyer à prévoir, a été un frein.

Durant l'année 2019, il nous a été demandé par la DDCS 78 d'envisager la reconfiguration de l'établissement en termes de capacité d'hébergement et d'activités de la « Boutique ».

Il est à l'étude d'augmenter le périmètre de la « Boutique » à d'autres services tels qu'une prise en charge médicale et l'accès aux droits effectué par des juristes. Je rappelle que ce service est agréé par la préfecture 78 pour domicilier les personnes. De cet agrément résulte toute l'activité actuelle de ce service.

Jean-Alexandre MADEJ  
Directeur

# Activité par département · Essonne

---

### Public

- 144 jeunes accueillis pour une capacité de 32 places installées
- 51 % filles et 49 % garçons
- 53 % des jeunes âgés de 15 à 16 ans
- 45 % des jeunes accueillis avec une OPP
- 28 jeunes présents au 31/12/2019

### Activité et orientation

- 93,76 % d'activité
- 171 demandes d'admission
- 51 % sorties vers une structure éducative
- 13 % sorties avec un retour en famille
- 2,4 mois de présence (moyenne)
- 65 % de séjours de moins d'un mois
- 11 % de séjours d'une durée entre 2 et 4 mois



### Scolarité et insertion

- 54 % déscolarisés ou sans emploi à l'arrivée
- 85 % ont un rapport difficile à l'école
- 83 % sortis avec un projet scolaire ou professionnel

### Santé

- 28 % des jeunes présentant des conduites à risque
- 38 % de jeunes ayant des carences médicales
- 80 % des jeunes ont bénéficié d'un suivi médical
- 20 % des jeunes sont restés moins de 3 jours et n'ont pu bénéficier d'un suivi médical

## SAU ESPACE ADOLESCENTS 91

### Les faits marquants

L'année 2019 a été riche en nombre d'accueil (144) mais fut aussi bien mouvementée. L'été 2019 nous a apporté des nuits sans sommeil et, pour la première fois depuis mon arrivée (il y a 9 ans maintenant), un nombre considérable de dégradations.

En effet, une tentative d'effraction a eu lieu au mois de juin, des dégradations sur une porte, une voiture et l'éclairage extérieur en juillet, et une tentative d'effraction sur deux volets et une porte en août.

Des accueils compliqués, des adolescents qui ne trouvent pas leur place dans les dispositifs d'accueil liés à la protection de l'enfance. Des jeunes difficiles ou en grande difficulté, souvent les deux. Des jeunes qui passent d'un établissement à un autre et qui reviennent en service d'accueil d'urgence. Des jeunes dans la fuite mais qui appellent le service en pleine nuit, nous y avons tous laissé nos nuits.

Durant cette même période, nous avons accueilli des jeunes présentant des troubles psychiques pour lesquels l'équipe a fait face à de nombreuses situations de crise. La prise en charge a bien évidemment impacté le collectif, allant jusqu'à créer des situations d'insécurité pour les autres jeunes accueillis et pour l'équipe éducative.

Malgré ce contexte difficile, les équipes (éducateurs, assistants familiaux) ont maintenu leur engagement éducatif à l'égard de tous les jeunes. En revanche, l'orientation de ces jeunes est souvent très complexe.

### Regard(s) sur l'activité réalisée

Nous faisons face maintenant depuis plusieurs années à un manque d'assistants familiaux. Malgré les offres d'emploi publiées sur de nombreux supports, les candidats se font rares et ne souhaitent pas pour la plupart accueillir des adolescents.

Pourtant, les actes de violence n'ont jamais lieu au domicile des assistants familiaux mais dans les locaux d'Espace Adolescents. Les adolescents associent les locaux de l'établissement à leur placement mais pas le domicile des familles d'accueil.

Le travail d'équipe, les rencontres et les réunions semblent être trop prégnants pour un certain nombre de candidats. Dommage, car les adolescents apprécient la bienveillance de l'accueil familial. De ce fait, notre activité n'a été que de 87 %.

L'accueil en appartement partagé a rempli sa mission (108,5 %) mais la semi-autonomie génère beaucoup de travail de suivi pour les éducateurs.

La crise étant par définition un état passager, transitoire, la mission d'Espace Adolescents s'appuie sur plusieurs leviers pour atteindre un objectif simple : permettre au jeune et à sa famille de sortir de la crise et des difficultés et de construire un projet d'avenir.

Pour cela, l'équipe pluridisciplinaire accompagne cette transition, en offrant d'abord un lieu d'apaisement, conditions de la réflexion puis s'engage un travail d'écoute et de prise de parole avec le jeune, et sa famille dans la mesure du possible, afin d'élaborer les solutions qui s'offrent à eux.

## Les principes de l'action éducative

L'action éducative s'inscrit dans la droite ligne des valeurs du projet associatif de l'AVVEJ :

- Respect du jeune quel que soit son âge et sa situation
- Prise en compte de sa différence
- Reconnaissance de son potentiel
- Responsabilisation : considérer le jeune comme un acteur de son devenir

Nous travaillons de manière personnalisée. Ainsi après l'évaluation de la situation de chaque jeune accueilli, des axes de travail sont proposés afin de mettre en œuvre le projet individuel. Il s'agit notamment d'entretiens individuels, de temps de partage collectif sur le pôle pédagogique ou en appartements partagés, de mises en situation (ex : préparation de repas), de visites dans les appartements mis à disposition des jeunes, de repas éducatifs (éducateurs avec les jeunes en appartements), de visites aux domiciles des assistants familiaux.

Les jeunes accueillis sont en situation de rupture familiale, en situation de danger qu'ils soient ou non isolés sur le territoire national. Répondre de manière adaptée à chaque jeune accueilli en fonction de ses difficultés de son histoire en favorisant ses ressources pour lui permettre de construire son projet de vie est notre objectif principal. De ce fait, même si le jeune est accueilli sur un temps court chaque professionnel tente de mettre en place ou « d'ébaucher » un projet d'insertion socio professionnelle ou scolaire et de repérer les compétences individuelles ; de mieux repérer l'histoire familiale et le parcours migratoire des jeunes, de s'occuper de leur santé et tenter de les rendre citoyens responsables de leurs actes dans leur vie quotidienne. Nous tentons dans la mesure du possible de soutenir chaque jeune à réaliser son projet de vie, de se repérer dans la société et d'en comprendre les codes pour une meilleure insertion.

Il faut souligner que 144 accueils nécessitent une mobilisation soutenue des équipes pour maintenir une bonne qualité dans les prestations rendues.

## Focus sur les projets réalisés

**D'une manière générale nous œuvrons pour maintenir et développer l'espoir pour les jeunes, accompagner et écouter, accueillir, rassurer et soutenir en recherchant en permanence à solliciter la participation et la motivation de tout usager de sorte à transformer des difficultés en trajectoires et projets de vie...**

C'est ainsi que nous personnalisons le plus possible le travail réalisé auprès de chaque jeune. Différents axes de travail sont proposés pour mettre en œuvre le projet individuel.

En 2019, plusieurs projets collectifs ont été mis en place avec les jeunes autour de la citoyenneté ou de la sexualité.

Les groupes de parole mis en place depuis plusieurs années ont continué. Ils ont pour objectifs de faciliter l'expression des jeunes et de leur permettre de débattre et d'échanger.

Le pôle pédagogique a organisé une fête à la fin de l'année scolaire et un groupe de salariés a pris en charge la fête de fin d'année.

Les activités et projets ne manquent pas que ce soit en terme de réalisations artistiques, d'atelier cuisine, de décoration, de jardinage...

Les équipes éducatives et l'accueil familial veillent à promouvoir une dynamique individualisée en s'appuyant sur les potentialités de chaque jeune.

Le travail engagé, même lors d'un accueil de courte durée, est de tout faire pour réconcilier les jeunes avec les structures sociales existantes, tout particulièrement dans les domaines de la formation scolaire ou professionnelle.

L'accompagnement des adolescents dans un processus d'insertion sociale, scolaire et professionnelle est indissociable d'un travail de restauration de son équilibre psycho-affectif mais également d'une relation apaisée avec la société.

Ce travail est un préalable à l'évolution sociale de chaque adolescent accueilli.

## La dynamique RH

**Au regard de l'évolution de la législation, le service a mis l'accent sur le développement de formations collectives. Depuis deux ans, les formations proposées s'adressent à l'ensemble du personnel quel que soit son poste.**

C'est dans ce même objectif que des séances d'analyse des pratiques communes aux assistants familiaux et à l'équipe éducative ont vu le jour.

Chaque salarié a bénéficié au minimum de deux formations. 14 formations ont été suivies durant l'année 2019.

Les assistants familiaux suivent le DEAF et réussissent brillamment l'examen depuis plusieurs années.

Le turnover est faible au niveau de l'équipe éducative et pédagogique, 2 démissions qui ont débouché sur 2 embauches en contrat à durée indéterminée. Mais concernant l'équipe des assistants familiaux, il y a eu 4 démissions pour une seule embauche en 2019.

## Les enjeux pour le service et les perspectives

**Depuis son ouverture, Espace Adolescents 91 répond à sa mission d'accueil d'urgence. Sa capacité d'adaptation s'appuie sur une équipe en réflexion permanente sur les problématiques qu'elle rencontre.**

Nous tentons en permanence de rechercher les conditions les plus favorables à la réussite de l'accueil et de l'accompagnement du jeune. Stabiliser son parcours le temps d'un accueil pour essayer de mieux préparer l'après Espace Ados.

2019 a été marquée, comme 2018, par le manque d'assistants familiaux et la quasi absence de candidats pour ce poste malgré le nombre de parutions d'annonces.

Aujourd'hui, nous estimons que nous devons diversifier nos modes d'accueil et réfléchir à la création d'un accueil collectif en pavillon.

En effet, entre la difficulté de recrutement d'assistants familiaux et le fait qu'un certain nombre d'adolescents refuse de façon catégorique l'accueil familial, cela nous amène à penser qu'un accueil collectif nous permettrait de répondre à l'ensemble des besoins d'accueil des adolescents que nous sommes susceptibles d'accueillir.

**Fabienne BROUSSE BRUNEL**  
Directrice

### Activité et orientation

- Concernant les pavillons :  
101,75% d'activité réalisée
- Concernant les appartements :  
100,29% d'activité réalisée

## FOYER EDUCATIF LA PASSERELLE

### Regard(s) sur l'activité réalisée

L'activité de l'institution est réalisée en regard du prévisionnel. Ainsi, il y a un excédent de 194 journées en internat (11 294 journées au lieu de 11 100, soit 101,75% d'activité réalisée) et un excédent de 16 journées au Service d'Appartements partagés (5616 journées au lieu de 5600, soit 100,29% d'activité réalisée). Cette maîtrise de l'activité est essentielle pour maintenir une institution pérenne et en fonction. Il y va tout autant de la question budgétaire et nous présentons un compte administratif justifié et cohérent.

Le résultat cumulé de l'exercice 2019 pour l'internat (89 170,24€) est excédentaire même s'il y a un léger déficit concernant l'hébergement différencié (17 162,52€). Cela s'explique par une baisse significative du budget par rapport à l'année passée.

Les dépenses classiques sont néanmoins maîtrisées et il n'y a pas d'incohérence budgétaire dans ce qui est proposé. Nous faisons proposition de réaffecter une partie de l'excédent de l'internat vers l'hébergement diversifié pour équilibrer le résultat par le biais de la réserve de compensation que nous souhaitons abonder de 47 162, 52 € (dont 30 000 € en réserve de compensation et 17 162,52 € pour atténuer le déficit de l'hébergement diversifié).

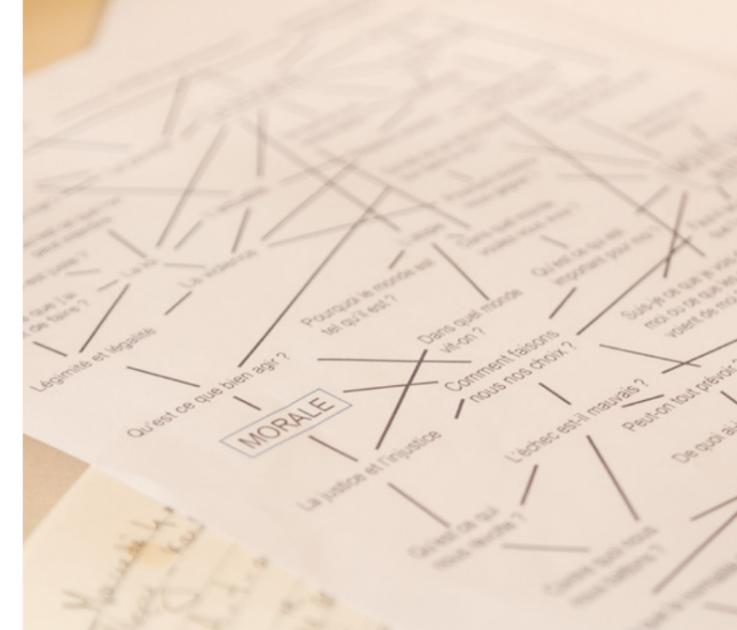
### Focus sur les projets réalisés

La création du service de rencontre fratrie, Castor & Pollux à destination des jeunes accueillis permet d'offrir un lieu de rencontre pour des frères et sœurs.

Castor & Pollux propose une rencontre, un instant pour permettre l'échange, au travers d'une activité manuelle, ludique, un jeu de société, un jeu vidéo, une sortie, du shopping ou toute autre activité faisant lien. L'espace de ces rencontres se veut simple et adaptable à chacun en fonction des âges des enfants. En fin de rencontre, une photo instantanée est réalisée et donnée à chacun pour clôturer ce moment ; cette photo permet par la suite aux enfants et adolescents de se représenter l'instant vécu ensemble. Elle est à la fois unique et commune, car le système « polaroid » capte l'instant et le restitue et ce n'est donc jamais le même moment deux fois de suite. Chacun repart avec son souvenir et peut être l'envie, la capacité d'en créer d'autres. Nous avons ouvert le service à des enfants et adolescents accueillis dans d'autres institutions de l'Essonne, et actuellement ceux-ci représentent 80% des rencontres. Nous avons donc agrandi notre temps d'ouverture au mercredi et au samedi. Pour finir sur ce projet, il est soutenu par le Comité Enfance de la Fondation de France dans le cadre de l'appel à projets : « Accompagner les enfants, leur famille et les jeunes en difficulté ».

La création des ateliers philo en fin d'année 2019 est venue répondre au besoin des jeunes d'apprendre à communiquer, à se parler et d'utiliser des arguments pour le faire. Deux philosophes participent à cette aventure assez inédite une fois par mois et pour chaque service. Un éducateur dans chaque service est référent de l'atelier et assure une continuité de présence. Les débuts et les débats sont très encourageants et les jeunes sont très attentifs lors de ces rencontres. Nous ferons un bilan au mois de juin avec l'ensemble des protagonistes.

Dans le cadre de nos soirées causeries où nous invitons une personne extérieure afin qu'elle nous parle de son parcours, de son histoire et/ou de son métier, nous avons eu la joie et l'honneur de recevoir madame Sonia Rolland, Miss France



en 2000. Nous avons renouvelé l'expérience lors de deux soirées en 2019, l'une avec une championne du monde de parachutisme, madame Deborah Ferrand et l'autre avec un circassien, jongleur dénommé Kiwi. Ce fut à chaque fois des temps de rencontre extrêmement riches où leurs expériences de vie ont été partagées avec les jeunes présents.

Nous avons également eu l'occasion d'accueillir un atelier musical des concerts de poche avec Marie-Anne Fraveau, violoniste et Alexandre Marty, comédien. Il y avait quinze jeunes présents malgré le froid et la grève. Cela a été l'occasion d'écouter du violon et cela n'est pas toujours courant dans nos institutions. Le format d'atelier musical est une excellente approche. C'est un temps d'échange et de découverte autour du répertoire de la musique classique. Les jeunes y ont découvert que la musique parle, qu'elle évoque toutes sortes d'images et est un lien constant avec notre imagination. Ils ont été invités à se mettre dans la peau de compositeurs pour inventer une histoire et s'associer à sa mise en musique. Tour à tour, décor, personnages, péripéties et musique prennent vie au gré de leur imagination. Cela a été un moment ludique et participatif autour de la pratique permettant la découverte et l'appropriation de certaines notions musicales. Ce dispositif culturel en tant que lien social permet le partage de la musique classique. Ce n'est pas si évident pour cette génération qui s'est résolument tournée vers d'autres formes musicales comme le rap, le zouk ou le RnB.

La fête de l'institution en juin a été encore un grand moment institutionnel où nous regroupons l'ensemble pour une journée festive. Cette année, c'est la fondation franco-britannique de Sillery à Epinay-sur-Orge qui nous a accueillis le 6 Juin 2019. Cela a été l'occasion pour le comité des fêtes d'organiser une journée mémorable, et le thème retenu cette année était un voyage dans l'espace. Après un grand jeu l'après-midi et la proclamation des résultats, nous sommes passés à table puisqu'un traiteur avait été sollicité avant la soirée dansante. Cela a également été l'occasion pour les anciens jeunes et anciens salariés de nous rejoindre. Nous avons encore vécu un grand et beau moment et je tiens à féliciter le comité des fêtes pour leur investissement mais également l'ensemble des jeunes accueillis pour leur participation.

## La dynamique RH

Il n'y a encore cette année que peu de départ de l'institution notifiant une réelle stabilité du personnel. Cette stabilité permet une garantie d'engagement, de permanence et de réassurance auprès du public accueillis.

Nous avons néanmoins à déplorer 1880 jours d'absentéisme sur l'année dont deux congés maternité et deux congés parentaux pour 741 journées, mais surtout une absence due à une affection longue durée. Celle-ci est effective depuis juillet 2018 et concerne l'année 2019 du 1er janvier au 30 septembre date à laquelle la prévoyance a pris le relais. Il s'agit d'un salarié cadre que nous avons remplacé dans un premier temps en CDD durant le premier semestre l'année 2019 puis en CDI à compter de fin octobre 2019. Il reste que nous n'avons que peu de marge de manœuvre concernant les remplacements de longue durée et cela peut rapidement avoir des conséquences sur les dépenses du groupe II. Lors des discussions budgétaires et toujours concernant le Groupe II, nous prenons soin d'enregistrer l'écart entre ce qui est demandé et ce qui nous est octroyé. Pour mémoire et concernant l'hébergement diversifié, l'écart budgétaire était de - 26k€ or nous sommes aujourd'hui assez proche (3 k€) de la dépense initialement formulée, ce qui laisse entendre que notre chiffrage de départ est loin d'être fantaisiste

## Les enjeux pour le service et les perspectives

Durant l'été 2019 des discussions avec les services du conseil départemental ont permis de faire avancer le projet de délocalisation du pavillon de Marolles. Finalement, ce qui a été retenu est la création d'un pavillon supplémentaire permettant d'accueillir douze jeunes dans un même cadre d'habilitation. Ainsi donc, nous nous sommes tournés dans un premier temps vers la recherche d'un terrain et devant le peu de possibilité nous sommes orientés vers la recherche de maison déjà existante avec projet de changement d'usage.

Nous sommes bien avancés actuellement concernant le plan de financement puisqu'un courrier du département vient le préciser. Et nous sommes depuis en recherche d'une habitation adéquate. Je tiens tout particulièrement à remercier les agents du Département de l'Essonne pour leur confiance nous permettant de développer notre savoir-faire par le biais d'un service supplémentaire. Si tous les voyants passent au vert, nous ne désespérons pas de voir ouvrir ce quatrième pavillon en début d'exercice 2021.

Par ailleurs, nous continuons d'être attentifs aux mutations contemporaines et nous sommes actuellement en réflexion concernant la question de l'accueil de jour. Cette démarche s'effectue aussi bien auprès de nos partenaires multiples que des attentes de la population dans un environnement local. Nous serons très prochainement en mesure de revenir vers le département afin de lui proposer une démarche assez innovante à destination d'enfants de 6 à 13 ans et de leurs familles.

Emmanuel BRETON  
Directeur



### Activité et orientation

- L'activité réalisée cette année pour l'accueil en collectif est de 100,36%
- L'activité réalisée cette année pour l'accueil diversifié est de 99,30%

## FOYER EDUCATIF LE VIEUX LOGIS

### Regard(s) sur l'activité réalisée

Nous constatons une baisse importante depuis 10 ans du nombre des demandes d'admission. La baisse du nombre de dossiers reçus par le département autre que l'Essonne ne suffit pas à expliquer la baisse si importante du nombre de demandes d'admission. Les placements ne sont-ils actés qu'en dernier recours ? Les mesures d'aide éducative à domicile plus efficaces ?

Malgré ce constat, le taux d'activité réalisé (Internat 95.35% et Diversifié 97.52%) dépasse la demande du département qui a fixé pour l'année 2019 les objectifs suivants :

- L'Internat doit être rempli à 95%
- Le diversifié doit être rempli à 97%

### Les faits marquants

Enquête sur les Risques Psychosociaux (RPS) - débutée en juillet 2019 a été réalisée pendant quelques mois, tout le personnel de l'établissement y a participé et des préconisations ont été faites dans différents domaines : conditions de travail, communication, partage de références éducatives...

Une formation sur la communication non violente a concerné l'ensemble des salariés par groupe de 10 personnes sur 5 jours, de janvier à mars 2019.



## Les personnes accueillies

L'accueil de plusieurs jeunes présentant des problématiques particulières nécessitant des soins médicaux et psychiatriques nous contraint à adapter et à renforcer notre accompagnement. Pour exemple : Les jeunes souffrant de Drépanocytose nécessitent un accompagnement spécifique et un partenariat étroit avec l'hôpital spécialisé dans cette pathologie.

Par ailleurs, nous avons tenté de maintenir, au sein de l'institution, des accueils à destination des jeunes en dehors des MNA pour harmoniser les collectifs. L'embauche de nouveaux psychologues a permis une évolution des pratiques avec une présence thérapeutique accrue au plus près du quotidien des jeunes et un travail avec les familles plus conséquent.

## La dynamique RH

Depuis le début de l'année une procédure d'accueil des nouveaux salariés a été mise en place avec la remise d'un guide pratique et une visite de l'établissement assurée par l'une des secrétaires.

L'ensemble des documents concernant les salariés a été revu dans le cadre de la commission de communication.

Au mois de juin trois départs à la retraite de salariées en poste depuis plus de quinze ans dont l'intendante qui a passé 40 ans dans ses fonctions malgré un tuilage de quelques mois, son remplacement n'a pas été simple. Deux nouveaux chefs de services ont été recrutés pour le pavillon des Hêtres et le service d'accueil diversifié. Nous favorisons toujours la formation par l'accueil de stagiaire (présents sur tous les services), l'accueil d'un contrat de professionnalisation d'éducateur spécialisés sur l'Abbaye et d'un contrat d'apprentissage d'éducateur spécialisé sur les Hêtres.

## Focus sur les projets réalisés

Comme les années précédentes, les projets réalisés par le pôle pédagogique du Vieux Logis ont été nombreux :

- Un atelier SLAM animé par le Sporting Club de poésie a mobilisé pendant une dizaine de séances, les jeunes de différents services. Cette activité a donné lieu à une présentation lors d'un atelier au séminaire.
- Un partenariat avec le lycée de Compiègne s'est construit, à l'initiative d'un stagiaire éducateur avec pour objectif une rencontre entre les élèves d'une classe de 3ème jeunes accueillis à la Station, autour d'expériences en physique-chimie sur le thème de l'eau.
- L'atelier philo réunit toutes les semaines, huit jeunes et adultes (éducateurs, psychologue,...) qui le souhaitent.
- L'histoire de l'immigration en France a été un thème central de travail.
- Comme chaque année, des séjours de vacances ont été réalisés par les différentes équipes et ont permis de relancer la dynamique collective.
- La fête du Vieux Logis, 4ème édition, a eu lieu en octobre, elle a réuni l'ensemble des jeunes et l'ensemble des salariés autour d'un barbecue.

## Les enjeux pour le service et les perspectives

Dans la continuité des projets réalisés en 2019, et dans une perspective plus large de sensibilisation aux questions environnementales, nos missions d'éducation s'appuient sur différentes actions :

- La continuité du partenariat avec la Tablee des Chefs
- La création de potager dans les jardins des pavillons d'internat
- La mise en place de composteurs
- Les déplacements favorisés en vélo (pour les jeunes et le personnel qui dispose déjà de 2 vélos électriques)
- Un parc automobile qui évolue progressivement vers des véhicules électriques et hybrides
- La responsabilisation des jeunes en appartement et en studio sur leur consommation d'eau et d'électricité

L'ensemble des procédures du Vieux Logis devrait être finalisé en 2020 dans le cadre de la commission communication et permettre une base de données claire et évolutive.

Du point de vue des ressources humaines :

- Un poste d'infirmier à mi-temps, devrait venir étoffer une équipe de psychologues autour de l'accompagnement des jeunes requérant des soins spécifiques
- Le départ à la retraite de l'économiste, prévu en 2020 et celui de l'intendante (non remplacée à ce jour), deux fonctions essentielles au Vieux Logis, obligeront sans doute à des rajustements fonctionnels.

Marie-Laure MANUEL  
Directrice



## Activité par département · Hauts de Seine

---

## Public

138 enfants présents au 31 décembre

- Tranche d'âge :

- 0 à 3 ans : 30,4 %
- 3 à 6 ans : 50,7 %
- 6 à 13 ans : 18,8 %
- 13 à 18 ans : 0

- Répartition par genre

- Garçons : 74
- Filles : 64

- Institut ou personne à l'origine de l'intervention

- Etablissements de santé (CMP, Hôpitaux PMI) : 30,3 %
- Etablissements scolaires : 13,7 %
- PMI : 32 %
- Retour de placement : 10,8 %

- Difficultés relevées

- Carences éducatives
- Troubles du comportement

- Principales difficultés pour les familles

- Conflit conjugal
- Psychopathologie
- Problème de logement
- Situation administrative non régularisée

## Activité

- Nombre d'enfants accompagnés dans l'année : 219

- Durée d'accompagnement des mesures terminées

- AEMO : 24 mois
- AED : 20 mois

- Mesures en attentes : 0

## Orientation et sortie

- Lieu de résidence des enfants :

- Au domicile de la mère : 44,2 %
- Au domicile du père : 10,1 %
- Au domicile du couple : 74,5 %
- Garde alternée : 1,44 %
- Tiers digne de confiance : 12,3%

- 58,6 % de mesures terminées dans l'année (soit 81 enfants)

- AED : 28
- AEMO : 53

- Motif de l'interruption

- Evolution positive : 28 %
- Demande de la famille : 16 %
- Déménagement : 7 %
- Impossibilité de coopérer : 31%
- Majorité : 0
- Placement : Préparé 7%, Urgence 5%

## AEMO LA MARELLE

### Regard(s) sur l'activité réalisée

Nous n'avons pu réaliser l'activité. En effet, jusqu'au mois de septembre, nous avons un excédent d'activité, mais au cours du dernier trimestre, notre difficulté à recruter des travailleurs sociaux ne nous a pas permis d'accueillir de nouvelles familles. Notre déficit en termes de journées s'élève à 376.

Le service a accompagné 219 enfants au cours de l'année. 56,6 % des mesures se sont terminées dans l'année, ce qui est à mettre en lien avec la durée moyenne des mesures (24 mois pour les AEMO et 20 mois pour les AED).

38 enfants ont été admis en AEMO au cours de l'année ; pour 15 d'entre eux, il s'agissait de retour de placement. Un bébé de 3 mois a été à nouveau placé en urgence.

La loi de mars 2016 prévoit l'obligation de s'assurer que le retour en famille d'un enfant après placement doit faire l'objet d'un accompagnement approprié. Or nous constatons que dans plusieurs situations, le référent placement n'a pu réaliser de façon soutenue cet accompagnement auprès des parents ce qui est d'autant plus préjudiciable, voire dangereux lorsqu'il s'agit de tout-petits. Le magistrat, pour prendre sa décision, prend en compte les écrits du personnel de la pouponnière.

Le cadre sécurisant de l'institution/pouponnière, la présence de plusieurs professionnels, les enjeux de ces visites médiatisées ne sont qu'une observation qui ne peut présager des capacités des parents à prendre soin de leur enfant au quotidien.

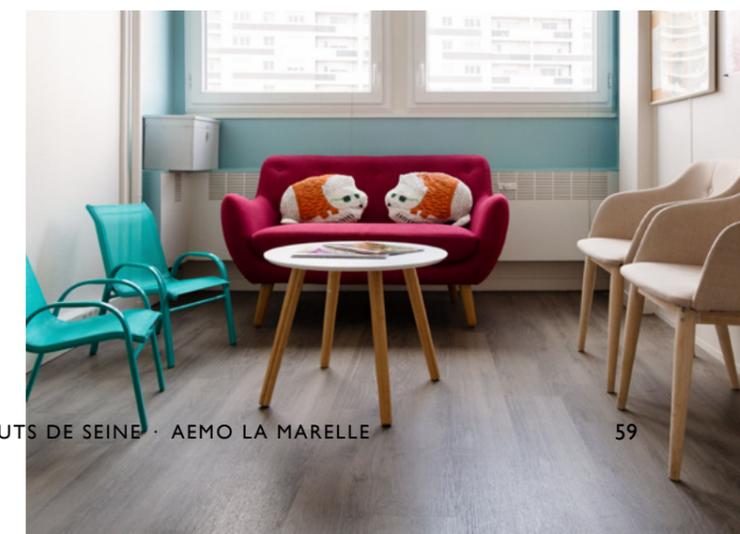
Ne serait-il pas approprié que la mesure d'AEMO intervienne deux ou trois mois avant la date de main levée de placement pour sécuriser ce retour, mettre en place des visites, voire des hébergements, soutenir les parents, et pour les enfants plus grands, éviter ainsi une situation de rupture liée à la soudaineté lorsque la décision intervient en audience ?

### Les faits marquants

#### L'arrivée d'un chef de service

L'arrivée de M. Traoré, chef de service, a incontestablement apporté à l'équipe éducative en termes de dynamique, de réflexion, de posture de cadre, sans être contraint par l'histoire de ce service, certes riche mais parfois pesante. Educateur de jeunes enfants de formation initiale, il permet un autre regard sur les besoins des tous-petits.

Ils forment, avec Mme. BRE, cheffe de service à temps partiel, un duo complémentaire au service des familles et apportent un nouveau modèle de management nécessaire au regard de l'évolution du secteur de la protection de l'enfance.



## Le Conseil départemental et sa nouvelle organisation

Depuis juillet 2019, le Département a souhaité repenser l'organisation de son pôle solidarité qui regroupe les actions en direction des personnes âgées, des handicapés mais aussi du service enfance / famille.

Ce décloisonnement des services qui, à moyen terme sera certainement cohérent et plus simple pour les familles, a entraîné dans nos services de protection de l'enfance des incompréhensions liées à l'absence d'interlocuteurs, (postes vacants suite au départ massif des agents) mais aussi à une réorganisation pensée et mise en place par les directions mais pas comprise par des salariés probablement résistants aux changements et/ou pas formés à ces nouvelles pratiques.

## Les personnes accueillies

**Le nombre de parents souffrant de pathologies mentales sévères est important. C'est l'impact de la maladie mentale de la mère sur le bébé ou le très jeune enfant qui souvent donne lieu à une mesure éducative dans notre service.**

Nous observons la difficulté pour la mère psychotique d'affronter la réalité de son enfant, de percevoir et surtout de répondre aux besoins de ce tout petit. L'immaturation et la dépendance de l'enfant le mettent en danger d'où l'importance d'étayage et de soutien de la part du père, de membres de la famille, de TISF ...ou tout autre professionnel.

Les interactions mère/bébé sont pauvres, le bébé est peu stimulé que ce soit par le langage, le toucher, ou le jeu. Le travail de l'éducateur consiste à sensibiliser le parent en difficulté au développement de son enfant et de lui montrer que même avec un tout petit l'interaction est riche, stimulante et pour le parent source de gratification, de plaisir.

Lorsque l'accordage fait défaut, les enfants ne manifestent pas ou peu de détresse, de plaisir, ils se conforment aux attentes maternelles et font preuve d'une sur-adaptation précoce à la disponibilité de leur mère pour éviter d'être vécu par elle comme persécuteur et ainsi éviter de se mettre en danger.

Pour soutenir les parents et surtout pour protéger l'enfant de mouvements maternels inadaptés, les éducateurs se rendent régulièrement au domicile, pour apporter des conseils aux parents relatifs au rythme du bébé et plus globalement pour sensibiliser les parents aux besoins fondamentaux. Ce soutien doit être concret et ne peut être opérant qu'en prenant du temps.

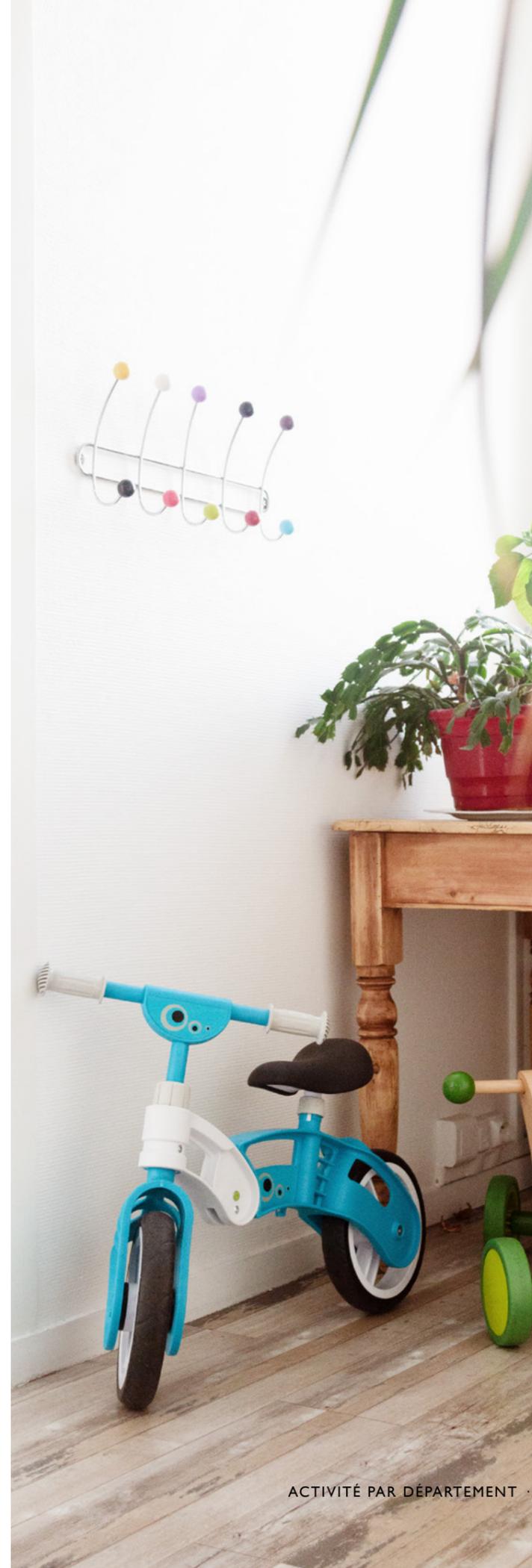
## Focus sur les projets réalisés

### Le studio

En fin d'année, nous avons aménagé le studio situé à Gentilly, loué à un bailleur social pour permettre en priorité au parent qui réside loin de son enfant mais qui a obtenu un droit de visite et/ou d'hébergement de rencontrer son enfant dans de bonnes conditions.

A ce jour, cet espace a permis l'accueil pour une mère et son fils âgé de 4 ans, mis à la porte du domicile par celui qui pensait être le géniteur de l'enfant. La sérénité de cet espace, même sur un temps court, a permis à cette famille monoparentale d'attendre un hébergement par le biais du 115. A d'autres moments, ce lieu a été investi à la journée à l'occasion de visites médiatisées en présence d'un tiers à savoir l'éducatrice exerçant la mesure d'AEMO. L'enfant, placé chez un tiers digne de confiance, pouvait ainsi bénéficier d'un temps partagé avec sa mère dans un lieu chaleureux et sécurisé en dehors du regard du tiers digne de confiance, en l'occurrence la grand-mère.

Aucun père n'a pu bénéficier de ce lieu pour rencontrer son enfant ; ceux que l'on pressentait ont soit pour des raisons en lien avec leur état psychique, disparu dans la vie de leur enfant, renforçant la discontinuité du lien père/enfant, soit ont rencontré leur enfant à la pouponnière après le placement en urgence de celui-ci.



## La dynamique RH

**L'année 2019 a été marquée par des mouvements de personnel, comme le service n'a plus souvenir d'en avoir connu. Le départ à la retraite de la cheffe de service Martine Petitpain était prévu de longue date, les autres départs ont été éprouvés au fil des mois.**

L'absence pour maladie d'une secrétaire à temps partiel depuis novembre 2018 a donné lieu à une succession (7 personnes) de candidats proposés par Pole Emploi. A partir du mois d'août, nous avons enfin pu retrouver Madame Louvel.

Au cours de l'année, 6 éducateurs ont quitté le service, dont 2 embauchés quelques mois ou semaines plus tôt. Une éducatrice étant détachée de la fonction publique est restée 6 mois ; malgré l'accord du département pour reprendre son ancienneté à 100%, elle perdait 400€ en intégrant un poste dans la convention 66. Nous avons pris conscience que le secteur associatif ne peut concurrencer le public, même si l'ancienneté est reprise ; la différence très importante de salaire provient en grande partie du taux de charges sociales. Cette éducatrice a démissionné à contre-cœur. Nous avons mis fin au contrat d'une éducatrice de jeunes enfants au cours de sa période d'essai.

Isabelle BERMOND  
Directrice

## Public

148 enfants accompagnés / par Mesure (stock)

### • Tranche d'âge :

- 0 à 3 ans : 5 %
- 3 à 6 ans : 22%
- 6 à 10 ans : 27%
- 10 à 13 ans : 27%
- 13 à 16 ans : 17%
- 16 à 18 ans : 6 %

### • Répartition par genre

- Garçons : 84 = 60%
- Filles : 64 = 40%

### • Institut ou personne à l'origine de l'intervention

- Etablissements scolaires : 42 %
- Services santé (CMP, hôpitaux privés) : 31 %
- Proches : 10 %
- Autres, police, extensions de mesure : 17 %

### • Lieu de résidence des enfants :

- Au domicile de la mère : 48,6 %
- Au domicile du père : 12,9 %
- Au domicile du couple : 31,4 %
- Au domicile du couple Garde alternée : 0
- Tiers digne de confiance : 7,1 %

• AED : 20 %

• AEMO : 80 %

### • Taux d'activité en n-1= 144 enfants

• Nombre d'enfants accompagnés dans l'année (flux) = 224

### • Durée d'accompagnement des mesures terminées

- AEMO : 26 mois
- AED : 28 mois

### • Mesures en attentes : 0

### Les orientations / les sorties

• 37,5 % de mesures terminées dans l'année (soit 54 mesures)

- AED : 21 / 84 = 25 %
- AEMO : 63 / 84 = 75 %

### • Motif de l'interruption

- Evolution positive : 40%
- Demande de la famille : 13%
- Déménagement : 8%
- Impossibilité de coopérer : 20%
- Majorité : 7%
- Placement : Préparé 7%, Urgence 5%

## AEMO LES AMANDIERS

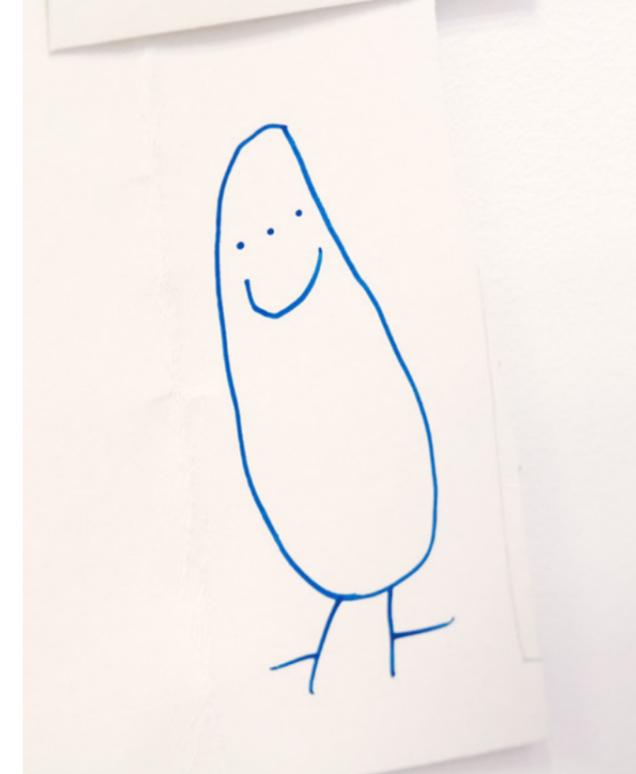
### Regard(s) sur l'activité réalisée

Le service n'est pas parvenu à recruter le poste à mi-temps d'éducateur. De ce fait, il n'a pas été possible de maintenir une activité équivalente aux sept postes. Le nombre de journées prévues a été quasiment réalisé, si l'on considère l'activité pour six postes de travailleurs sociaux. Et ce, malgré des difficultés en fin d'année dues aux arrêts de travail de deux professionnels (en novembre et décembre).

148 enfants suivis au 31 décembre, 224 jeunes au cours de l'année, à 80% en AEMO. Le nombre d'AED continue de diminuer, année après année. Plus d'un tiers des mesures se sont terminées au cours de cette année, pour une large part (40%) grâce à une évolution positive de la situation des enfants. 10 enfants ont fait l'objet d'un placement cette année (deux fois moins que l'année dernière), majoritairement préparé.

Cette année, 60% des mesures concernaient des garçons. Cette répartition selon le genre, dans les mêmes proportions sur les trois dernières années au moins, montre une différence significative de prise en charge des enfants selon leur genre. Si cette différence ne semble pas pouvoir se justifier par un impact moindre des difficultés familiales sur le bien-être des filles, elle pourrait s'expliquer par une différence dans la prise en compte des symptômes de mal-être chez les enfants.

En effet, cette proportion plus importante de garçons bénéficiant d'un accompagnement éducatif en milieu ouvert ne se retrouve pas dans les établissements prenant exclusivement en charge



des enfants de moins de 6 ans. Les manifestations amenant aux signalements, pour 42% effectués par l'Education nationale, et pour 31% par les centres de soins (CMP), seraient-ils plus repérables chez les garçons ? Les filles en danger dans leur environnement familial seraient-elles ainsi moins visibles et donc moins souvent protégées ?

### La dynamique RH

Le service a connu, cette année, des mouvements d'équipe importants faisant suite aux départs à la retraite de la directrice adjointe, d'une psychologue, ainsi que d'une secrétaire. Par ailleurs, le départ d'une psychologue en tout début d'année, ainsi qu'un départ en congé maternité d'une éducatrice spécialisée au mois de mars, nécessitaient leur remplacement.

Ainsi, au cours du mois de février, la nouvelle directrice adjointe, une nouvelle psychologue, une secrétaire à temps partiel, ainsi qu'une éducatrice spécialisée intégraient leur poste quasiment au même moment. Le départ à la retraite de la seconde psychologue est intervenu en octobre, provoquant le recrutement de sa remplaçante, arrivée dans le courant du mois de novembre.

## Les enjeux pour le service et les perspectives

Durant toute cette année, la direction a tenté en vain de recruter un travailleur social sur un poste à temps plein mais en CDD. L'opportunité laissée par le Conseil départemental d'accepter enfin un septième poste mais en CDD, dans la perspective d'en faciliter le recrutement, n'a pas été plus concluante. Il devenait nécessaire d'obtenir un poste en CDI à temps plein, ce que le Conseil départemental a accepté pour 2020.

Néanmoins, nous sommes arrivés dans une période de grande pénurie de travailleurs sociaux formés, rendant le recrutement extrêmement difficile. Aujourd'hui, l'offre est bien plus importante que la demande. Pour une annonce déposée, nous obtenons au mieux une ou deux candidatures conformes aux attendus du poste. De son côté, le candidat rencontré confie avoir un large choix, et reconnaît qu'il le fera à partir de tous les critères qui s'offrent à lui : financier, domaine d'intervention, localisation, fonctionnement de l'association... De telle sorte qu'aujourd'hui, ce n'est plus tant le candidat qui cherche à démontrer l'adéquation de ses compétences au poste à pourvoir, que le service lui-même qui tend à faire valoir ses atouts, l'attrait de son fonctionnement, la bienveillance de son management, l'intérêt de ses missions, le confort de ses locaux...

La pénurie de travailleurs sociaux en région parisienne résulte des difficultés de recrutement dans les écoles de la région. Le travail social n'attire plus, ni les difficultés financières liées à la faiblesse des salaires, surtout en tout début de carrière. Ce manque de reconnaissance salariale a également pour conséquence de grandes difficultés à se loger en région parisienne, ou des trajets fastidieux qui engendrent des conditions de vie peu attractives.

Isabelle BERMOND  
Directrice

La moitié de l'équipe pluridisciplinaire s'est trouvée changée sur une courte période, apportant des changements dans la dynamique d'équipe. Si le fonctionnement du service est resté globalement similaire, il n'en demeure pas moins que les personnalités et les postures professionnelles ont inévitablement apporté des évolutions dans la dynamique de travail. Ces transformations, bien que généralement à la marge, ont également inévitablement amené leur lot d'inquiétudes au sein de l'équipe éducative déjà en place.

Une nouvelle dynamique s'est également installée au secrétariat, ce service ayant à cœur de moderniser le traitement des données comptables et de faciliter le travail éducatif par la création de nouveaux outils.

Au fil de l'année, la confiance s'est installée et l'équipe pluridisciplinaire pouvait se féliciter, en fin d'année, d'une certaine avancée dans la communication, lui permettant d'évoluer constamment dans l'ajustement des réponses aux besoins du terrain comme de ceux de la direction.

### Activité

- Le taux d'activité est de 94,24 %
- 126 demandes d'admission au total
- 113 demandes d'admission en centre maternel
- 13 demandes d'admission en centre parental
- 31 sorties vers un projet



## MAISON D'ACCOMPAGNEMENT PARENTS ENFANTS (MAPE)

### Regard(s) sur l'activité réalisée

L'activité des MAPE est à son plus bas niveau depuis sa création en 2015, avec une diminution de 4,63 % par rapport à 2018. C'est la première année que la baisse constante des demandes d'admission a un impact réel sur l'activité de l'établissement avec parfois l'impossibilité de reconstituer l'effectif de familles. D'autant que nous avons dû différer quelques admissions en raison de problèmes de recrutement qui ne permettaient d'accueillir de nouvelles familles, par manque d'éducateurs spécialisés ou de jeunes enfants dans des équipes trop incomplètes pour garantir l'exercice de nos missions dans des conditions de sécurité suffisantes.

L'ouverture de places en accueil parental compense très significativement le déficit journées du centre maternel puisque cette nouvelle activité correspond à 10,01 % des journées réalisées en 2019. Ces places n'auraient pas été utilisées en foyer maternel faute de demandes, les deux activités ne sont pas en concurrence et se complètent autant éducativement que financièrement.

Initié en août 2018, le Centre parental des MAPE a accueilli sept couples avec un ou deux enfants en 2019. Ce mode d'accueil a généré 10,01 % de l'activité réalisée par l'établissement.

Il s'est organisé dans un continuum accueil maternel/accueil parental, principe qui lors de l'élaboration du projet avait été source d'inquiétude pour les professionnels et pour les jeunes femmes

déjà accueillies aux MAPE. Le choix de ne pas spécialiser un service dans un type d'action avec son public homogène allait contraindre les professionnels à exercer des pratiques différentes selon la composition familiale et justifier la mise en œuvre de règlements de fonctionnement différents par un même service.

Des services distants ont été restructurés dans un nouveau service, le Service d'Accueil de Familles en Appartement (SAFA), pour 38 appartements dont 8 pour des couples avec enfants, 15 à Antony, 12 à Colombes et 11 à Fontenay-aux-Roses. Cette organisation en pôle a favorisé les synergies entre les professionnels, permis la construction d'une équipe unique, a désenclavé chacun des sites et contribué à homogénéiser les pratiques.

Pour la première fois dans un collectif, une jeune femme mineure a été accueillie avec deux enfants. Le paiement d'un demi-prix de journée pour les femmes enceintes provoque une perte de 56 journées soit 0,29 % soit 7053,20 euros.

L'activité des MAPE avec le département des Hauts-de-Seine est en augmentation régulière et a doublé en 3 ans, dépassant maintenant les 50 %.

Cette augmentation correspond à la fois à l'augmentation des demandes émanant du 92 (31 en 2018, 39 en 2019) et à la diminution de celles des autres départements, les places libérées à l'occasion d'un départ sont plus disponibles pour engager des procédures d'admission avec les familles du département par principe prioritaires.

## Les personnes accueillies

De 15 à 20 mois en 5 ans, l'augmentation de la durée moyenne de l'accueil s'est encore accrue en 2019.

Notre projet n'est pas de maintenir les familles dans le dispositif dès lors que le lien parent-enfant ne présente plus de risque pour l'enfant et que les conditions de sorties paraissent satisfaisantes. Mais une inflexion est notable dans sa mise en œuvre : l'impact des difficultés sociales sur les difficultés parentales est plus considéré qu'il ne l'était antérieurement par l'ensemble des équipes éducatives et de soutien psychologique. De surcroît, les services sociaux prescripteurs sans référents éducatifs stables ont abandonné quasiment tout travail d'insertion et il nous incombe en conséquence de les assumer complètement.

Si les situations administratives plus précaires sont un facteur d'augmentation de la durée d'accueil, cette hausse traduit essentiellement la plus grande complexité des problématiques psychiques d'une partie des parents, dont les troubles compromettent les démarches d'insertion, justifient un travail de soutien à la parentalité de grande proximité sur un temps long.

Dans d'autres cas, quand le soutien à la parentalité est devenu une motivation secondaire de l'accueil, une période de prolongation dans l'attente d'un accès au logement fonctionne comme alternative à un placement d'enfant dont les causes ne seraient que socio-économiques.

Le continuum Accueil maternel/accueil parental favorise des évolutions bénéfiques pour les différents membres de la famille, en même temps qu'il permet le maintien de la famille reconfigurée dans l'effectif : un couple accueilli s'est séparé après huit mois de vie commune mais la mère (c'est le choix du couple) a pu rester aux MAPE avec son enfant. La rupture entre les conjoints n'a pas été pour l'enfant une rupture totale avec son environnement puisqu'il a continué d'aller chez la même assistante maternelle et a conservé ses repères (lieux, autres enfants du foyer, personnes et professionnels avec lesquels il s'est construit...).



De même que pour la jeune femme qui prenait en charge l'enfant : à la difficulté à vivre la séparation, ne s'est pas ajoutée une période de précarité et de recherche de logement.

Dans un autre sens, une jeune femme accueillie avec sa fille pendant 12 mois en foyer maternel a pu concrétiser un projet de couple avec le père de l'enfant et passant du mode d'accueil maternel à l'accueil parental.

L'accueil parental intégré dans un établissement d'accueil de mères avec enfant(s) permet le renouvellement des conceptions éducatives et de la représentation des rôles parentaux. Il a favorisé une évolution nécessaire, non seulement parce qu'il permet à des couples d'être soutenus dans leur projet conjugal et parental, mais aussi parce qu'il permet de renouveler l'approche du travail de soutien auprès des autres familles avec des mères en charge de leur enfant, le père à une distance plus ou moins proche.

L'expérience se révèle positive même si nous manquons du recul suffisant pour analyser un ensemble suffisant de parcours complets, de l'admission à la sortie. Mais l'objectif de « permettre à l'enfant de vivre avec ses deux parents et soutenir la triade » est une réalité aux MAPE.

En revanche, on note un déficit de communication et de connaissance de cette prestation. L'édition

d'une lettre d'information numérique envoyée à 150 adresses mails, l'actualisation du dépliant 3 volets d'information sur les MAPE, celle des pages MAPE sur le site de l'AVVEJ n'ont pas suffi. Les professionnels et partenaires susceptibles d'orienter des familles vers les foyers parentaux sont insuffisamment informés, et quand ils le sont, leur connaissance des missions d'un centre parental est souvent imprécise, parfois assimilées à celles d'un CHRS.

## Focus sur les projets réalisés

**Aux MAPE, la mise en place du Relais + 3 mois : la possibilité d'un lien au-delà de l'accueil au foyer maternel et parental.**

Le départ du foyer maternel ou de l'accueil parental est parfois vécu comme un abandon, une rupture plus qu'une séparation, surtout si la fin de prise en charge n'est pas simultanée de la réalisation de la conjonction favorable des solutions de logement, d'emploi et de revenus, de prise en charge de l'enfant en journée avec un mode de garde ou sa scolarisation. Il arrive aussi que l'obtention d'un appartement locatif pourtant espérée précipite le départ alors que l'accompagnement éducatif peut encore être nécessaire.



Au-delà d'une aide pour résoudre quelques questions matérielles, mais le "matériel" n'est jamais que matériel, le soutien éducatif à une période émotionnellement forte de la vie de la famille provoque parfois une dépendance relationnelle. La fin de cette relation souvent intense peut être ressentie comme brutale, même si elle a été soigneusement préparée, d'autant plus si l'accompagnement s'est poursuivi pendant une période longue, certaines familles pouvant être accueillies pendant 2 voire 3 ans.

Par expérience, nous savons que les personnes qui le souhaitent et ont établi des relations fortes avec les éducateurs s'autorisent à prolonger la relation au-delà de leur départ et à demander du soutien si besoin. La demande explicite de la personne est en partie le prétexte à vérifier qu'elle est autant considérée en l'absence de toute prise en charge.

Mais d'autres personnes ne s'autorisent pas cette démarche alors qu'il est probable qu'elles en auraient tout autant besoin. Cette inégalité de traitement devait être corrigée.

#### Relais + 3 mois : un mandat sans contrainte

Depuis quelques mois, toutes les familles sont informées que, pendant une période de trois mois, il leur est possible de contacter les éducateurs qui proposeront écoute, soutien, conseil, possibilité de rencontre, éventuellement accompagnement physique. La proposition est exposée par les éducateurs sur un mode informel et confirmée par un écrit signé du directeur. Chacun peut en user ou non, l'initiative revenant à la famille. Le mandat institutionnel sans contrainte autorise la prolongation d'un échange légitimé autant pour le professionnel que pour la famille qui part de l'établissement.

## La dynamique RH

La formation interne et collective est un axe majeur de l'animation des MAPE. Cette politique tend à développer les compétences de chacun des professionnels et à créer une culture d'établissement en brassant les services, les métiers, les fonctions, avec des propositions dans lesquelles chacun trouvera son compte en fonction de l'angle d'approche du public qui est le sien. En s'appuyant sur les formations initiales et les qualifications différentes d'un plateau technique composite, il s'agit de réfléchir et d'apprendre ensemble alors que tous participent d'un même projet.

En plus des formations destinées à l'ensemble des professionnels des MAPE, des formations ont été organisées spécifiquement pour les professionnels concernés par l'accueil parental, en nous appuyant notamment sur les compétences internes aux MAPE :

- Introduction à la systémie par Isabelle Kicha, psychologue
- Accompagnement de couples : point de vue d'une conseillère conjugale et familiale (CCF), par Isabelle Perier, éducatrice spécialisée et CCF. Des formations spécifiques ont été mises en place en lien avec les deux autres associations du département qui ont initié l'activité de centre parental, l'Essor-Les Tilleuls à la Garenne-Colombes et Saint-Raphaël à Antony
- En 2018 : Accompagner et soutenir la conjugalité en centre parental, avec M. Van Der Borght, psychologue Aire de famille (deux sessions inter-associatives)
- 9 journées de formation interne ont été animées par Delphine Guillaume : « Accompagnement enfants, parents - Regards croisés des professionnels des MAPE »

Formation externes :

- Nous avons conçu avec Epsilon Melia une formation animée par Delphine Guillaume, psychologue : «Accompagnement enfants, parents, regards croisés des professionnels des MAPE »
- La dimension interculturelle de la parentalité par Corine Zongo-Wable
- Formation Sauveteur Secouriste du Travail (SST)
- Début 2020 : Violences intra-familiales avec Nadège Severac, sociologue (deux sessions inter-associatives)

Un groupe d'analyse des pratiques a permis le soutien des professionnels confrontés à des problématiques complexes à gérer avec nos moyens et compétences, les violences intrafamiliales notamment. Le comité de pilotage a été réuni régulièrement pour questionner nos hypothèses de départ et adapter nos réponses à partir de l'expérience.

L'organisation du travail des équipes éducatives du SAFA a été revue pour l'adapter aux besoins des familles en accueil parental. Les négociations avec les partenaires sociaux ont abouti à la réorganisation des permanences éducatives la nuit et les week-ends, et la modification des horaires de travail pour étendre la présence éducative en soirée jusqu'à 20h et un samedi sur deux.

## Les enjeux pour le service et les perspectives

Plutôt que de payer à peu près correctement des éducateurs ou des auxiliaires de puériculture, nous contribuons à la bonne santé financière des entreprises d'intérim. Cette année, nous avons reçu une boîte de chocolat au moment des vœux. Le signe n'est pas bon.

La convention collective du 15 mars 1966 permet de rémunérer les éducateurs de jeunes enfants ou spécialisés débutants (bac plus 3 années d'étude) autour de 1 415 euros net avec les points d'internat, auxquels on peut ajouter des indemnités de dimanches et de jours fériés pour ceux qui travaillent ces jours-là ou le paiement de permanences éducatives pour d'autres.

Les rémunérations que nous proposons sont notoirement insuffisantes, et dans un établissement qui a recours aux métiers de la petite enfance occupés quasi exclusivement par des femmes, il est visible que cette déconsidération professionnelle par les bas salaires pour des emplois qui leurs sont réservés, renforce les inégalités salariales entre les hommes et les femmes dans la société.

Aux MAPE, non seulement de nombreux recrutements ont été interrompus par les candidates dès qu'on leur a indiqué le montant de leur rémunération mais plusieurs salariées ont quitté l'établissement parce qu'elles pouvaient gagner plus dans une administration ou une crèche du secteur privé.

Plusieurs postes sont restés vacants plusieurs mois, les démissions pour cause financière ont provoqué un turn-over déstabilisant dans certaines équipes. Faute d'éducateurs, des admissions ont dû être repoussées et parfois perdues, la famille ayant trouvé heureusement pour elle un autre établissement d'accueil.

Nous devons avoir recours à l'intérim pour que les professionnels qui restent ne subissent pas de perturbation dans leur emploi du temps (en particulier en internat), alors qu'ils portent en sous-effectif la charge de travail estimée gérable par une équipe complète.

Les cheffes de service doivent consacrer beaucoup de temps à pallier les absences, à intégrer de nouveaux professionnels dubitatifs devant leur première fiche de paie, s'épuisent dans des recrutements qui n'aboutissent que péniblement.

Et s'ils ont une capacité d'adaptation remarquable, les intérimaires expérimentés sont des gestionnaires d'affaires courantes, mercenaires efficaces mais observateurs distants, non impliqués dans le projet d'établissement et encore moins sur le projet personnel des familles.

Mais il est aussi vrai que certains parfois – et c'est aussi reconfortant qu'encourageant – choisissent de s'arrêter dans nos murs en s'engageant dans le projet institutionnel, parce qu'ils y découvrent un emploi passionnant auprès d'un public qui ne l'est pas moins, ainsi que des conditions de travail qu'ils ont pu comparer avec d'autres.

On ne fera aucun reproche aux agences d'intérim puisque nous sommes contents de les trouver. Nous ne pouvons fonctionner sans elles, l'intérim est maintenant constitutif de la gestion des effectifs éducatifs de l'établissement.

Nous pourrions travailler sur le projet d'établissement pour l'améliorer encore, proposer un contenu de travail stimulant, ajuster l'organisation pour responsabiliser les professionnels, dégager des espaces de création et d'initiative, mettre en place des formations enrichissantes, rechercher une meilleure qualité de vie au travail, favoriser l'épanouissement personnel, généraliser la sieste après la séance de yoga et nommer un happiness chief officer... Si nous ne payons pas des salaires en rapport avec la complexité des postes, la qualification des professionnels, les responsabilités assumées, les risques pris et les contraintes horaires, les établissements tels que les MAPE pourraient se vider de l'énergie indispensable à l'exercice de leurs missions.

Thierry SIMON  
Directeur

### Activité

- Le taux d'activité est de 97,4 %
- 325 de demandes d'admissions
- Le nombre de jeunes accueillis dans l'année est de 96
- 51 filles et 45 garçons

## SAU 92

### Les faits marquants

En 2019, nous avons œuvré à vue, dans un climat social anxiogène en mutation et ébullition symbolisé par les Gilets jaunes : les uns après les autres, nos repères, nos partenaires ont disparu.

L'année fut agitée, éprouvante pour tous les acteurs internes et extérieurs au SAU, tant au plan individuel que collectif, physique que moral, avec son cortège de solitude, de désarroi, de méfiance, de peurs et de souffrances. En 2018, j'écrivais que le SAU était au bord de la rupture au vu de son isolement, en 2019 il fut effectivement en situation de rupture interne et de survie.

L'année a été marquée par la mise en place, dans une opacité totale, de la réorganisation du territoire départemental, et donc des modalités de protection de l'enfance. Inédite, elle a fait table rase du maillage constituant la Protection de l'enfance depuis plusieurs décennies, et en fin d'année nous n'arrivions qu'à peine à en cerner le pourtour. Nous avons assisté à la souffrance et aux départs de nos derniers interlocuteurs de l'ASE, avec lesquels nous travaillions en étroite interaction depuis de nombreuses années. De nouveaux agents, ni aguerris ni même formés à notre secteur spécifique de protection de l'enfance, les ont remplacés. Nous avons donc été confrontés à un changement brutal de paradigme, que nous tentons toujours de décrypter à l'heure qu'il est, mais avec lequel nous devons dorénavant composer. Au plan comptable, nous avons dû facturer nous-mêmes directement sur Chorus, le logiciel du département, révélateur



à nos dépens des dysfonctionnements de cette nouvelle organisation. Autre activité chronophage à nous désormais dévolue, nous devons aussi à présent renseigner un tableau mensuel destiné au contrôle à présent numérique de la fluidité des services, mais à quelles fins ? Toujours au plan administratif, nous avons également amorcé, soutenus par la DG, la mise en application de la RGPD et installé Office 365 sur l'ensemble du service. Il est à noter que le digital bouscule les habitudes, les normes et les valeurs. Entrer de plain-pied dans la culture numérique exige pour chacun d'acquérir des connaissances et aptitudes techniques tout au long de sa vie professionnelle en formation continue. Et implique, nécessairement, d'acquérir une culture du numérique qui permette d'en saisir les enjeux, risques et défis.

Par ailleurs, le SAU a cruellement éprouvé les conséquences ravageuses d'un déficit d'évaluation pédopsychiatrique des jeunes. Ce déficit est lié aux départs de notre pédopsychiatre, le Dr Perrot-Gallien, pour raisons de santé, source d'insécurité pour les équipes, puis des deux pédopsychiatres de l'équipe mobile intervenant ponctuellement au SAU (Dr Getsel et Dr Perret, créatrice et responsable de cette équipe), avec laquelle nous élaborions une convention de partenariat.

L'absence durant deux mois, de la directrice du SAU, hospitalisée, puis d'un chef de service, ont fait porter sur les deux cadres restant une surcharge de travail trop intense et une tension extrême peu propices à la prise en compte de l'intensité des émotions négatives qui couvaient. Au dernier trimestre, anxiété, défiance, colère, sentiment d'injustice se sont reportées directement et violemment sur les cadres de direction. Le fonctionnement et l'activité du SAU furent réajustés en fonction.

---

## Regard(s) sur l'activité réalisée

**L'activité de l'année 2019 montre un déficit de journées plus important que l'an passé, -2.56 %, contre -0,06% en 2018.**

**Sur 325 demandes (hors week-ends et nuits, non comptabilisés), nous enregistrons 96 admissions et 93 sorties (2018 : 122 entrées et 122 sorties).**

**Il est à observer que, contrairement à l'année dernière, le nombre d'admissions de filles est de nouveau supérieur à celui des garçons : 51 filles et 45 garçons. Les sorties sont plus équilibrées : 47 filles, 46 garçons.**

Nous rappelons que le taux d'occupation du SAU92 exigé par les autorités de contrôle est fort élevé (98,64%), comparativement à la moyenne nationale (92% pour une MECS, 87% pour une cité de l'enfance qui assure la même mission que le SAU92). Mais pour être en mesure de recevoir en urgence tout mineur qui le nécessiterait, un service d'urgence ne devrait-il pas disposer, comme les urgences hospitalières, de places disponibles à tout moment, et donc que lui soit attribué un taux d'occupation inférieur à celui actuellement exigé ?

Nous enregistrons une rotation très active, ce qui exige une forte mobilisation des équipes sur des périodes conséquentes et donc engendre de fortes pressions sur le personnel : pour une capacité d'accueil de 26, nous enregistrons sur les mois de janvier, février, avril jusqu'à 14 sorties et 15 admissions, les rotations les plus faibles en fin d'année se limitant quant à elles à 4 et 5 admissions, et 6 et 4 sorties sur les mois de novembre et décembre.

Il faudrait cependant que le service d'urgence ne soit pas considéré comme l'issue opportune qui se présente à tout travailleur social. Si certaines situations nécessitent bien sûr un placement en urgence, pour nombre d'entre elles pas obligatoirement. Mais cela aurait nécessité que ces situations aient été traitées différemment en amont par les services qui en avaient alors la charge. Convoquer, au niveau national ou départemental, un colloque sur l'accueil en urgence permettrait d'éclairer chacun des partenaires sur les missions d'un service d'urgence sur un territoire, et sur l'opportunité ou non d'y faire un placement.

Malgré le déficit de journées nous enregistrons un résultat comptable excédentaire (+62.162€), du fait de postes temporairement demeurés vacants.

---

## Les personnes accueillies

**Les jeunes, âgés de 12 à 17 ans révolus, sont accueillis, tous profils confondus, sur décision judiciaire (Parquet, du juge enfants) ou administrative (ASE). La mesure administrative (accueil provisoire donc) peut être à l'initiative de l'adolescent ou à l'initiative des parents et fait l'objet d'une contractualisation. Dans le cas d'une mesure judiciaire le placement a par contre un caractère contraint. Nous observons le renforcement d'un phénomène récent (deux jeunes filles ont porté plainte pour maltraitance par leurs parents, ce qui a entraîné la mise en garde à vue immédiate de ces derniers), mais se sont rétractées au cours du placement. Une jeune majeure a également été accueillie avec son nouveau-né qui, lui, bénéficiait d'une mesure de protection judiciaire.**

Nous constatons une diminution de primo-placements, à l'exception des demandes concernant les jeunes MNA. En effet, nous remarquons que nombre d'adolescents accueillis ont déjà été suivis en protection de l'enfance avant d'arriver au SAU92, le placement au SAU découlant alors des conclusions d'une mesure d'action éducative en milieu ouvert [AEMO] souvent reconduite, ou d'une mesure éducative à domicile [AED]. Dans ce cas, nous attirons cependant l'attention qu'il est

parfois fort dommageable pour ces jeunes que le placement se fasse en urgence et donc brutalement. Dans quelle mesure ce placement n'aurait-il pas pu être préparé avec le jeune et sa famille au vu des observations effectuées par les travailleurs sociaux alors situés ? A notre sens, cela aurait permis d'anticiper le placement et d'y préparer les esprits. Le placement aurait ainsi pu être peut-être moins brutal et fait dans un service adéquat.

Il est également à noter que parfois la décision prise par le juge n'a pas été aussitôt mise en œuvre par les travailleurs sociaux qui, hormis la question brûlante des listes d'attente, ont pour certains attendu de longues semaines une hypothétique adhésion de l'enfant. Et ce n'est donc que de façon précipitée, et donc en urgence, que se fait le placement suite à un incident ou parfois à l'approche de l'échéance de la mesure. L'arrivée du jeune en service d'urgence n'en est que plus violente, vécue comme une trahison, et donc a priori empreinte de discrédit dans l'esprit du jeune : discrédit de la parole des adultes, et discrédit des institutions. Le service a alors fort à faire pour établir un contact avec lui comme avec sa famille et pour tisser une relation de confiance.

Parfois l'adolescent et/ou sa famille a mis en échec la mesure d'AEMO ou d'AED, mesure malgré tout parfois reconduite sur une proposition imprudente des services. Au vu de leurs observations et bien souvent de l'évitement de la mesure par les parents, la décision de placement aurait peut-être pu être prise bien avant.

Parfois le jeune opère une rupture (violente généralement) avec son placement antérieur et poursuit ce cercle infernal avec tous les autres lieux et modes de placement qui lui sont proposés. Le placement en urgence ne semble alors guère judicieux, à fortiori quand il s'agit de la rupture d'un placement familial. Il serait alors probablement plus opportun d'accompagner la crise et de travailler sur la poursuite du lien avec les étayages nécessaires, et donc surtout pour l'institution de ne pas entériner la rupture.

---

## Focus sur les projets réalisés

A noté en 2019, l'établissement d'un travail de collaboration avec l'équipe mobile de L'hôpital Louis Mourier (psychiatre, infirmières, éducateurs) à travers des réunions régulières, et la réalisation d'accompagnements conjoints de jeunes placés au SAU. Des hospitalisations ont été possibles et des mises en relation avec les CMP, facilité du fait de cette collaboration.

La formation constitue une véritable ressource. Cette année :

- Réalisation d'un atelier d'écriture sur plusieurs jours regroupant les éducateurs et les deux chefs de service pour travailler sur l'écriture des rapports à envoyer au juge et à l'ASE
- Formation sous la forme d'un atelier d'écriture, sur plusieurs jours regroupant des Assistantes Familiales et des éducateurs avec pour objectif d'être plus à l'aise dans l'écriture et de travailler de manière différentes avec ses collègues
- Expérimentation d'un temps d'analyse des pratiques regroupant des Assistantes Familiales et des éducateurs sur plusieurs séances. Celui-ci s'est soldé par l'arrêt d'un travail commun et la transformation de ce temps de travail par l'intervention d'un psychologue pour travailler sur la cohésion d'équipe tous les 15 jours sur l'année
- Réalisation de formations sur le secourisme et incendie
- Formation sur l'hygiène pour le cuisinier

---

## La dynamique RH

Cette année nous enregistrons 7 arrêts de travail pour maladie, 3 arrêts suite à un accident de travail, 4 démissions (2 éducatrices, une ASFAM, le pédopsychiatre), 1 congé maternité, et avons procédé à deux licenciements d'ASFAM (pour non renouvellement d'agrément).

Le poste de psychologue a été partiellement remplacé par l'intervention d'un vacataire, une fois par quinzaine en réunion d'équipe sur le

collectif, afin que chacun s'approprié une pratique partagée par tous. Parallèlement, nous travaillons avec l'Equipe mobile sur la nouvelle fonction du psychologue du SAU, qui devra s'articuler avec elle pour combler l'absence d'un pédopsychiatre sur site, vu la pénurie dans cette discipline.

Nous avons temporairement suspendu l'analyse des pratiques mixant Asfam et éducateurs, du fait de la non-adhésion massive des éducateurs.trices au détriment des Asfam qui, elles, plébiscitaient la formule.

Trois Asfam ont commencé leur formation de 240h à l'ETSUP, une a repris sa formation après l'avoir interrompue, une autre a échoué à l'épreuve écrite de l'examen. C'est le premier échec enregistré à cet examen au SAU. Vu l'absence de l'un des cadres aux 2e et 4e trimestres de l'année, toutes les formations n'ont pu être réalisées. Nous avons cependant repris la formation sur « la violence » et terminé celle des « écrits ».

Nous avons accueilli en tout 5 stagiaires dont trois STAPS sur la classe (un tandem en début d'année et une en fin d'année) et deux sur le collectif (formation d'éducateur spécialisé). Un stagiaire sur le collectif a définitivement abandonné sa formation en cours de stage.

---

## Les enjeux pour le service et les perspectives

**Pour le SAU, le défi est de stabiliser et consolider les fondements et le bastion de l'urgence en Protection de l'Enfance sur le département, afin que cet établissement poursuive avec rigueur et en sécurité ses tâches d'accueil, d'observation-investigation et d'orientation, en gardant son esprit, son dynamisme, son engagement, sa combativité. Il doit dès à présent préparer l'après-départ de l'ensemble de son encadrement de direction.**

Il s'agit de repenser l'organisation et le nombre d'encadrants nécessaires au fonctionnement d'un tel service, leur formation, leur soutien. Toutes les équipes confondues auront besoin d'être accompagnées dans les mutations en cours, irréversibles, et notamment numériques, et ce

dans un travail exigeant, exposé aux pressions multiples, traversé par les affects, mais où ceux de chacun ont un rôle prédominant.

Le travail émotionnel dans un service comme celui-là est intense et peut être épuisant. Le sentiment d'être impuissant, fragile, vulnérable, les inquiétudes, craintes, anxiétés face à l'imprévisible peuvent percuter les réactions positives attendues (être disponible, à l'écoute, bienveillant...), altérer le jugement. Il appartient plus que jamais aux cadres de pouvoir accueillir ces réactions négatives qui sont légitimes, pouvoir les écouter et les accompagner sans subjectivisme moral. Mais, pour y arriver, eux-mêmes devront impérativement être formés et accompagnés. Il leur appartiendra également de créer les conditions qui permette à ce service de s'ouvrir à la culture numérique et de s'adonner à ce que chacun acquiert une culture du numérique qui permette d'en saisir les enjeux, risques et défis.

Il s'agit également de poser les nouvelles bases qui permettront de réinscrire le soin au SAU, de conforter ce service dans sa clinique éducative et sa compétence évaluative. Les équipes éducatives ne peuvent à elles seules porter l'évaluation des situations, elles ont besoin de l'éclairage de tiers aux compétences variées et avisées. Les familles d'accueil, ces travailleurs de l'ombre isolés, ont besoin d'être soutenues par un accompagnement spécifique qui valorise, dans l'institution et au-delà, leur pratique quotidienne et leurs singularités.

Il est enfin nécessaire de créer des espaces de co-construction des savoirs avec les communautés scientifiques et que soient prises en compte les « capacités » propres de ces équipes rompues à l'accueil d'urgence (leurs capacités, c'est-à-dire leur savoir-être aussi bien que leur savoir-faire ou leur savoir intellectuel). convoquer, au niveau national ou départemental, un colloque sur l'accueil en urgence serait déjà un début.

Nous travaillons déjà avec la direction générale sur les transitions en cours afin de sauvegarder dans le futur la spécificité du SAU92, qui reste un outil unique.

**Laurence ROUBINET**  
Directrice



## Activité par département · Seine Saint Denis

---

### Activité

- Au CME de Bobigny :

- 40 mères et 64 enfants accompagnés

- 92% de taux d'activité

- 12 sorties dont 75% sur du relogement

- Toit Accueil Vie à Montreuil :

- 25 jeunes femmes et 28 enfants

- 102,24 % de taux d'activité

- 7 sorties en 2019 dont un tiers seulement sur du relogement autonome

## CME / TOIT ACCUEIL VIE

### Les faits marquants

**2019 a été une année riche mais contrastée pour les centres maternels du 93, et ce pour des raisons à la fois internes et externes.**

Dans les facteurs exogènes, nous pouvons citer en premier lieu une accentuation des problématiques des familles accueillies et une fragilisation de la construction du lien mère-enfant. A Montreuil, nous avons assisté, avec une certaine impuissance, à l'irruption des faits prostitutionnels sur nos appartements éducatifs, pourtant toujours pensés comme des lieux sanctuaires, pour la mère et son enfant. A Bobigny, le délaissement maternel, souvent dû à des empêchements psychiques, a nécessité parfois la mise en œuvre de mesures judiciaires de placements provisoires. Dans notre métier de prévention, il ne fait pas partie du quotidien d'un éducateur d'accompagner le placement ; c'est donc un vrai déplacement sur des missions de protection de l'enfance que nous avons effectuées. La généralisation, voire la banalisation, de la violence conjugale est également un élément prégnant, qui nous amène à nous interroger sur le risque que l'on fait prendre aux enfants, en logement diffus. Faillite de la prévention ? Faillite des modalités d'interventions éducatives où la parole est trop souvent perçue comme performative ? Certainement pas. Mais notre réflexion plus globale, celle qui nous conduira en 2020 à transformer nos deux établissements en un seul, Le Prélude, où l'autonomie des mères se conjuguera avec une contenance éducative plus importante, paraît plus que jamais d'actualité.

Exogène, toujours : il existe encore beaucoup de flou sur la façon dont le Département de la Seine-Saint-Denis entend travailler avec les centres maternels sur son territoire. Si la règle d'une fin de prise en charge aux 3 ans de l'enfant maximum est maintenant généralisée, il n'en reste pas moins que rien n'est mis en œuvre pour venir faciliter la sortie des familles du centre maternel et ainsi éviter un retour à la précarité, en même temps qu'un engorgement du dispositif.

En 2019, à Bobigny et à Montreuil, nous avons accompagné des femmes en fin de parcours qui, malgré leur énergie et leur mobilisation, n'avaient aucune solution de logement, pérenne ou non. Le Département, en ne renouvelant pas les prises en charge pour ces femmes, a alors acté le fait qu'il n'entraîne pas dans les prérogatives de l'ASE, et donc du centre maternel, de proposer une modalité d'insertion socio-professionnelle favorable à la mère et l'enfant, à la fin de son accompagnement. Il a fallu demander de multiples recours, expliquer pourquoi une jeune femme de 22 ans, en contrat précaire, avec un enfant de 3 ans, sans famille sur le territoire, pouvait être encore en besoin de soutien. Les recours ont souvent débouché sur des prolongations de prises en charge de quelques semaines, insuffisantes pour concrétiser un relogement, ni même un hébergement temporaire. Que faire alors ? Demander à la famille de faire ses cartons et d'appeler le 115 ? Prendre le risque d'une baisse d'activité en gardant la famille dans les lieux sans l'entrée du prix de journée ?

Pour les professionnels de nos institutions, il est très difficile de voir une jeune femme qui vient de l'errance repartir dans l'errance, après parfois plusieurs années de travail pour stabiliser une vie familiale. Et c'est bien là la question du sens de notre intervention qui s'impose à nous. Or, ce n'est pas à nous, professionnels de terrain, d'y répondre, mais bien à l'instance politique qu'est le Département. Il n'est pas normal que les centres maternels se trouvent confrontés à de telles injonctions éthiques et qu'ils doivent trancher, au cas par cas, en fonction d'engagements associatifs ou personnels. Cette responsabilité politique est bien celle du Département, qui pense ses dispositifs en fonction des besoins recensés dans le cadre du schéma de Protection de l'enfance.

S'il est parfaitement compréhensible que l'Aide Sociale à l'Enfance doive circonscrire son action et donc déterminer à quel moment s'arrêtera l'intervention du centre maternel, il faut en même temps penser les articulations des différents dispositifs pour que le travail engagé ait encore un sens à la sortie de la famille. Oui au recentrage des missions éducatives sur de la protection de l'enfance, mais pas en sacrifiant l'accès à l'autonomie des jeunes femmes. Il est évidemment plus facile d'être une « mère suffisamment bonne » en ayant un travail, et un logement, qu'en ne sachant pas où dormir. Partant de ce constat, il serait urgent de penser une modalité pour faciliter la sortie des centres maternels en Seine-Saint-Denis vers un suivi de milieu ouvert par exemple, où des places d'hébergement pourraient être réservées aux familles des CME. Une telle concertation avec le Département serait, à notre avis, une priorité pour l'année qui vient.

Facteurs endogènes, maintenant. Depuis la fusion de l'association Toit Accueil vie avec l'AVVEJ en 2017, les deux centres maternels du 93 ont été en changement perpétuel. Il a d'abord fallu se rencontrer, se découvrir, puis se reconnaître. Chacun de ces deux services possède une personnalité propre ; pour le CME de Bobigny, le savoir-faire en matière d'insertion sociale et professionnelle n'est plus à démontrer. Pour Toit Accueil Vie à Montreuil, l'originalité de proposer un accueil en logement diffus aux jeunes femmes mineures a permis de penser l'accession à la maternité des adolescentes avec un autre regard.

Il a fallu s'approprier les spécificités de chaque service, en reconnaître les forces et les atouts, afin de les préserver et de les faire grandir dans notre préfiguration du Prélude à venir. Nous avons élu des représentants du personnel commun, qui ont été l'une des premières manifestations concrètes de cette volonté de transversalité. Puis, nous avons institutionnalisé les temps de réflexion conjoints, afin de penser le changement de notre institution.

Les équipes ont donc dû jongler, toute l'année, entre une position « méta » qui permettait un regard réflexif sur le passé et constructif pour l'avenir, et le regard du quotidien, du très proche – car la vie des familles n'est jamais passé au second plan. Aussi riche soit-il, ce travail est complexe. Demander à des équipes de participer à imaginer

ensemble une institution à venir, tout en vivant le changement en marche, et donc le déséquilibre transitoire qu'il engendre nécessairement, est un vrai challenge. Il est important que nous prenions le temps de penser, avant de faire, et ce, afin que les familles que nous accompagnons vivent les changements nécessaires le mieux possible. Ceci nécessite de l'engagement, de la confiance et le sens de la responsabilité collective: autant de qualité dont ont pu, encore une fois, témoigner les professionnels des centres maternels.

---

## Regard(s) sur l'activité réalisée

En 2019, les centres maternels du 93 ont accompagné 157 personnes, soit 65 mères et 92 enfants. Au CME de Bobigny, ce sont 40 mères et 64 enfants qui ont été accompagnés ; à Toit Accueil Vie, à Montreuil, ce sont 25 jeunes femmes et 28 enfants qui ont été accompagnés.

L'activité sur Montreuil a été bonne tout au long de 2019, avec une activité moyenne supérieure au budget exécutoire sur tous les mois de l'année, et un excédent en fin d'année de 139 journées. C'est une excellente nouvelle pour ce service, qui avait connu de réelles difficultés d'activité en 2018. Le choix d'ouvrir l'admission aux jeunes femmes jusqu'à 21 ans et de proposer des accueils pour les jeunes mères Mineures Non Accompagnées a donc réellement porté ses fruits.

A Bobigny en revanche, le taux d'occupation moyen sur l'année est de 92%, et a généré un déficit de 848 journées en fin d'année. Ceci s'explique par une difficulté pour les familles à quitter les appartements éducatifs avec des solutions – pérennes ou non-, alors même que l'ASE ne veut plus maintenir de prise en charge puisque l'inquiétude sur le lien mère-enfant n'apparaît plus comme prégnante dans la situation : ces décisions ont eu pour effet d'engorger le dispositif et de favoriser l'apparition de squats par les familles en fin d'accompagnement. Elles ont également créé un climat de défiance institutionnelle chez les mères accueillies, qui a rendu plus complexe le travail sur la sortie du centre maternel. Il est indispensable que nous réfléchissions, en

concertation avec le Département, à un moyen de fluidifier les sorties et de ne pas recréer de la précarité chez des familles qui ont parfois œuvré avec nous pendant plusieurs années pour en sortir.

Un autre facteur explique cette sous-activité : c'est le manque d'appartements éducatifs en bail associatif. Conformément aux demandes du Département, nous avons mis fin, en 2019, au système des baux glissants ; pour autant, aucun bailleur ne s'est engagé à couvrir le déficit d'appartements ainsi engendré. Malgré un gros travail de prospection et de partenariat, nous n'avons donc pas pu couvrir les 33 places pour lesquelles nous sommes habilités. Les demandes d'admission sont donc parfois restées en attente, faute de logement.

---

## Les personnes accueillies

A Montreuil, il y a eu 7 sorties en 2019, dont un tiers seulement sur du relogement autonome. Nous avons fait face, sur le second semestre 2019, à des situations très complexes sur le plan éducatif. Pour la première fois, nous avons été confrontés à des faits de prostitution avérés sur les appartements éducatifs par exemple. La violence conjugale est toujours très présente, avec une forme de banalisation par les jeunes femmes qui la subissent.

A Bobigny, il y a eu 12 sorties (notamment sur les baux glissants), dont 75% sur du relogement. Ce taux est inférieur aux années précédentes, ce qui reflète également la plus grande fragilité des familles, tant sur le pan socio-économique qu'éducatif.

Nous avons assisté en 2019, à un retour sur Bobigny de femmes un peu plus âgées : seules deux d'entre elles avaient moins de 22 ans à leur admission. Les 5 autres mères avaient entre 27 et 30 ans à leur arrivée au CME.

A Montreuil, l'âge moyen des jeunes femmes accueillies s'élève à 18,5 ans. L'afflux de très jeunes femmes MNA est donc resté très relatif sur cette année. La quasi-totalité des enfants accueillis avait moins d'un an à leur arrivée sur les centres maternels.

---

## Focus sur les projets réalisés

De nombreux partenariats ont vu le jour, avec Little Villette, le 104 par exemple. De la même façon, le renforcement des heures de psychologue a permis une meilleure acuité clinique et un accompagnement plus complet des mères accueillies.

Sur la période de l'été 2019, du 24 au 27 juillet, nous avons pu faire des séjours ; 6 mères et leurs enfants ont pu en bénéficier. Encadrés par l'équipe éducative, ces séjours ont permis aux familles de découvrir une ferme pédagogique, ainsi que l'espace ludique de Center Parcs en Seine et Marne.

---

## La dynamique RH

Durant cette année 2019, les deux services ont mis à profit leur complémentarité pour travailler ensemble à la préfiguration du Prélude. Ceci s'est traduit concrètement par un très gros travail de co-construction sur l'architecture générale de ce futur établissement : des groupes de travail thématiques, réunissant des membres de chaque équipe, se sont constitués et ont permis de penser les modalités du futur centre maternel.

2019 a aussi été l'année de la création de postes en interne, pensés comme étant transversaux aux deux services : ce fut le cas pour le poste de comptable, qui gère maintenant l'intégralité de la comptabilité des deux services, mais également du nouveau poste de chargée de gestion locative, responsable des 51 logements dont nous sommes locataires. Des départs ont eu lieu et de nombreuses arrivées sont prévues ; sans parler de renouvellement, on peut tout de même entrevoir un renouveau, qui viendra nourrir le Prélude d'une envie conjointe de réinventer l'intervention éducative auprès des familles et des jeunes enfants.

Cette structuration n'aurait pas été possible sans une équipe de cadres enfin consolidée : en avril, le CME de Bobigny a accueilli sa nouvelle cheffe de service, alors que le service de Montreuil

s'apprête à accueillir la sienne en début d'année 2020. C'est un vrai bouleversement interne de fonctionner avec une équipe de direction et non plus seulement un seul directeur ou une seule directrice. L'attente de tous était forte, et nous pouvons aujourd'hui dire que ce modèle a d'ores et déjà porté ses fruits. Ensemble, nous avons donc proposé le nom « Le Prélude » pour le soumettre au Conseil d'administration de l'AVVEJ. Nous avons réfléchi à une identité visuelle cohérente, aboutie, qui vienne valoriser le travail que l'on entend y faire.

Une équipe d'éducatrices de jeunes enfants commence également à se constituer et à remettre les enfants au cœur de l'accompagnement.

---

## Les enjeux pour le service et les perspectives

En cette fin d'année, la structuration est en marche. Elle devra se poursuivre en 2020 et se concrétiser par la mise en route d'un chantier qui actera cette nouvelle ouverture qu'est Le Prélude. Si l'enthousiasme est là, l'accompagnement au changement est un enjeu fondamental qu'il convient de ne pas négliger. Dans un environnement parfois instable et peu lisible, il n'est pas toujours évident pour les professionnels d'éprouver eux aussi l'instabilité liée à la transition institutionnelle.

Nous avons la chance de bénéficier de l'expertise complémentaire de deux établissements qui viendront en fonder un troisième. En 2020, nous allons devoir prendre le temps d'affermir la complémentarité des deux services, de mettre en œuvre les différentes étapes du changement vers Le Prélude, tout en préservant l'engagement des professionnels au service des familles. C'est un défi stimulant, que le Département de Seine-Saint-Denis soutient.

Gageons que ce projet viendra défendre la place si précieuse occupée par les centres maternels auprès des jeunes enfants et leurs parents.

Sophie TESSAUD  
Directrice



## RENCONTRE 93

### Les faits marquants

Chacun des services de Rencontre 93 a réalisé son activité prévisionnelle. La stabilisation des équipes, le faible turn-over et les efforts consentis par certains services lorsqu'un salarié a été absent ou arrêté sans être remplacé, ont permis de maîtriser notre Groupe 2. Activité réalisée et Groupe 2 maîtrisés sont bien les deux facteurs de gestion fondamentaux de nos organisations.

La capacité d'une institution éducative à accueillir et donc à réaliser son activité repose sur la qualité de son organisation et sur son climat social.

L'organisation de Rencontre 93 est souple. Elle évolue en fonction des besoins repérés des services qui la composent. Pour autant elle se structure et est rendue visible notamment par son organigramme et les délégations en œuvre. L'organigramme est aujourd'hui consolidé avec le soutien de la Direction Générale. Les délégations entre Directeur, Directeur Adjoint, Chef de Service et personnel éducatif, se formalisent également.

La qualité du climat social repose sur le dialogue social, les relations avec les élus, l'organisation de temps de travail, de formation et de convivialité permettent de faire institution et favorisent l'émergence d'une communauté éducative.

Les professionnels ayant pour mission d'accueillir différentes formes de violence et des personnes en grande souffrance psychique, l'institution met en place des espaces d'expression et d'élaboration clinique, des réunions d'équipe et d'analyse de la pratique.

Ainsi, dans un contexte de demande forte, la capacité d'une institution à réaliser son activité repose peut-être également sur sa capacité à accueillir une parole, à favoriser son émergence, et enfin à soutenir le désir et la créativité des professionnels qui la composent.

Cependant la recherche d'un équilibre entre la maîtrise du groupe 2 et la réalisation de l'activité peut s'avérer ténue et génératrice de tensions. Cette recherche peut se transformer en un véritable numéro d'équilibriste tant les conditions salariales de nos professionnels et l'attractivité de nos métiers peuvent paraître dégradés : sous-payés au regard de leurs diplômes, non reconnus voir disqualifiés médiatiquement et avec des perspectives d'évolutions professionnelles limitées dans un contexte de réforme de la formation professionnelle.

Enfin l'équilibre budgétaire de l'institution ne reposerait-il pas également sur la qualité de l'engagement des professionnels qui la composent ? Un engagement personnel, professionnel, d'équipe, auprès des personnes que nous accueillons, au sein d'un territoire paupérisé et face à la faillite de l'Etat sur ce territoire. Un engagement qui ne trouve pas d'écho au niveau de la société qui ne se décide pas à réévaluer sa politique de rémunération au regard d'une utilité sociale plutôt que sur le fait de générer de la richesse, richesse le plus souvent confisquée.

Il est donc essentiel de leur rendre hommage et de les remercier car si l'institution doit offrir des garanties en terme de conditions de travail et développer un climat et une ambiance favorable à l'accueil d'un public en difficulté, elle n'existe pas sans ses professionnels et leur engagement. Ce rapport d'activité en est une expression bien mince. Il nous manquerait une trentaine de pages peut-être. Les supports sont également multiples. Il y a des vidéos, des photos, des récits, des souvenirs, des rapports. Il y a surtout cette part d'invisible, ce qui ne peut être montré, ce que l'on ne remarquerait qu'à condition d'une étude sociologique ou anthropologique au long court, ceux que l'on oublie souvent et qui sont essentiels (personnel d'entretien, de cuisine et fonctions support), ce qui se ressent et est indicible, des petits gestes tendres et des regards affectueux.



Il y a à Rencontre 93 tout cela et de nombreux projets, petits et grands. Nous n'éduquons pas seuls, cela n'existe pas. Nous sommes en lien avec de nombreux partenaires, parfois par le biais de conventions, parfois par de simples rencontres.

Ce rapport tente de rendre compte des multiples facettes de notre activité. L'institution a poursuivi son développement avec l'ouverture d'un Service d'Accueil d'Urgence et d'Orientation. Le site de Saint Denis est aujourd'hui complété par les sites de Livry Gargan, de Tremblay en France, les appartements de Saint Denis et d'Epinay, la maison de Filao à Saint Denis Impasse Franklin. Nous avons mis en place un groupe de travail, avec le soutien des 3A, afin de formaliser l'accompagnement vers l'autonomie, la séparation, l'accueil et l'accompagnement des anciens.

Vous l'aurez compris ce rapport reste partiel, tout comme mon propos car il m'est impossible de restituer une année de vie institutionnelle tant il y aurait de paroles à citer et d'actes à raconter. Il est surtout incomplet car n'y apparaît que trop peu la parole des jeunes et des familles. Des instances favorisent et garantissent leur expression et leur prise en compte : commission maison, réunions jeunes et groupes de parole. Notre rapport d'activité pourrait se penser autrement par le recueil de témoignages. C'est une perspective à étudier.

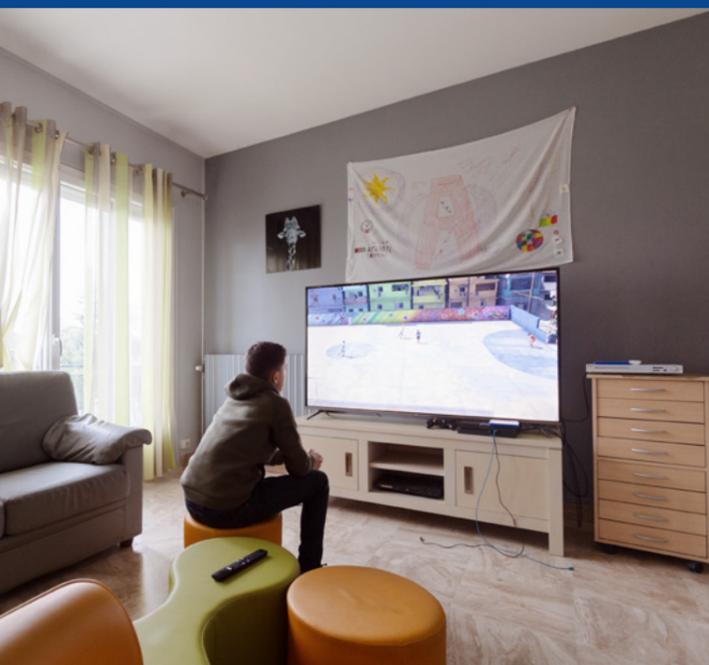
Bonne lecture et merci encore aux différents contributeurs.

## Public

- Les Hébergements accueillent des filles et des garçons de 12 à 18 ans
- Beaucoup d'entre eux ont subi des actes de maltraitances importants de la part de leurs parents
- Nous n'accueillons plus de Mineurs Non Accompagnés depuis l'ouverture de la CAMNA 93

## Activité

- 100% d'activité



## RENCONTRE 93

### • Hébergement

#### Les faits marquants

- Réaménagement de l'espace avec la création d'une salle informatique, un espace plus convivial de vie collective et la réfection des escaliers du bâtiment principal de Rencontre 93 comme de l'accueil de l'établissement
- Le développement d'activités liées au bien-être et à l'estime de soi : socio esthétique, massages, ateliers à médiation avec le support photo
- Un renouvellement du groupe de jeunes avec de ce fait un rajeunissement du public accueilli dès l'âge de 14 ans
- Une bonne mixité dans le groupe avec une parité de filles et de garçons
- Les jeunes ont participé à des manifestations locales en tenant des stands afin de financer leurs projets de sorties, de séjours...
- Plusieurs séjours ont été réalisés : 25 journées au total
- Nous avons dû mettre fin à certaines prises en charge suite à de graves passages à l'acte de certains jeunes. Dans ces rares cas les orientations n'ont pas pu être travaillées.
- Dans la majeure partie des cas, les jeunes de la MECS bascule sur les appartements partagés et l'orientation se fait à l'aube de leur majorité sur des structures jeunes majeurs.

#### Regard(s) sur l'activité réalisée

100 % de l'activité a été réalisée ce qui est extrêmement positif.

Nous ne rencontrons pas de difficultés particulières à ce niveau. Les demandes d'admissions sont nombreuses. Les orientations se font même si elles peuvent parfois prendre du temps.

Les jeunes sont accueillis pour une durée de deux années minimum et s'inscrivent ainsi dans un parcours au sein de l'institution entre l'accueil en MECS puis le suivi au sein des appartements partagés.

#### Les personnes accueillies et l'accompagnement

La plupart des parents des jeunes accueillis ne bénéficiaient d'aucun droit de visite et d'hébergement. Les enfants étaient confiés suite à des actes de maltraitances graves.

Les jeunes étaient très inscrits dans des conduites à risques liées à la consommation de stupéfiants et/ou à des comportements très sexualisés.

Ces conduites et passages à l'acte ont été analysés à l'aune des traumatismes vécus par les enfants. Des mesures de réparations ont été mises en place, des éloignements temporaires ont été réalisés et des consultations thérapeutiques ont été proposées. Le réseau de pédopsychiatrie a été sollicité et a su se mobiliser autour de la situation de certains jeunes en grande souffrance.

Le partenariat avec les établissements scolaires a été renforcé.

#### Focus sur les projets réalisés

Chaque début de vacances scolaires est l'occasion pour les hébergements d'organiser un dîner festif auquel est invité l'ensemble de l'institution avec les différents services qui la composent.

Trois séjours ont été réalisés : l'un de quinze jours et deux autres de cinq jours. Plusieurs séjours de « respiration » ou de « décrochage » individualisés ont été mis en place.

Un partenariat avec l'association Concordia a été mené durant l'été. Cinq jeunes des appartements ont ainsi participé à des chantiers pédagogiques. Ces séjours leur ont permis de se confronter au droit commun et à beaucoup d'autonomie.

Les jeunes de la MECS ont tenu un stand lors de la fête de la ville de Saint Denis. Ils ont vendu des repas et des goûters de leur fabrication. Cette action leur a permis de financer une sortie au Parc Astérix.

#### La dynamique RH

Un turnover de professionnels assez important avec un renouvellement de l'équipe à hauteur de 30% mais des professionnels toujours engagés. L'équipe de nuit reste inchangée.

Trois professionnels sont aujourd'hui dédiés au suivi des jeunes en semi-autonomie. Les derniers recrutements sont constitués d'anciens stagiaires aujourd'hui diplômés. La stratégie d'accueil de stagiaires afin de faciliter les recrutements est donc payante.

#### Les enjeux pour le service et les perspectives

Nous apporterons une attention particulière à maintenir ce parcours que le service permet entre accueil à la MECS puis dans les Appartements.

Le Service d'Accueil d'Urgence, nouvellement ouvert au sein de Rencontre 93, pourrait également intégrer ce parcours. L'idée d'un tel parcours favorise une prise en charge des jeunes sur une longue période d'environ trois ans. Cela nous permettrait ainsi de les accompagner pleinement autour de leurs besoins fondamentaux, du côté du soin, de la scolarité, de leurs relations familiales et affectives, et vers une plus grande autonomie en adaptant au mieux nos orientations.

## Activité

- 110 % d'activité réalisée cette année



## RENCONTRE 93

### • La Métis

#### Les faits marquants

En 2019 le dispositif La Métis trouve une vitesse de croisière et s'organise, se structure de plus en plus autour des différentes fonctions représentées et des différentes modalités d'accompagnement du public.

Pendant la préparation à l'accueil des jeunes de la Métis, la psychologue du service consulte les dossiers au tribunal et élabore une synthèse éclairée par la psychanalyse. Cette synthèse est transmise aux différents partenaires et un retour est réalisé au jeune s'il en est d'accord, afin de le réinscrire dans son histoire et sa temporalité. Nous avons été surpris de découvrir lors de ces consultations des éléments occultés parfois gravissimes sur des traumatismes subis, des problématiques médicales, ou de découvrir des personnes ressources ayant jalonné le parcours du jeune et n'étant plus citées. Ces révélations venaient certainement éclairer les passages à l'acte de ces jeunes confrontés à un défaut d'élaboration souvent massif.

Le travail de partenariat avec les institutions pédopsychiatriques et psychiatriques s'est considérablement affiné.

L'été 2019 a été révélateur d'une organisation plus anticipée et stable. En effet il y a eu moins d'urgences à traiter, moins de ruptures de séjours, et certainement en conséquence moins d'arrêts maladie.

#### Regard(s) sur l'activité réalisée

110 % d'activité réalisée cette année mais encore une fois la question de l'activité à La Métis ne peut pas s'analyser à l'aune des demandes d'admissions puisque celles-ci sont beaucoup trop nombreuses, compte tenu du nombre de places et sont toutes fléchées par la direction de l'Aide Sociale à l'Enfance du Département.

Il n'y a eu aucune rupture d'accueil cette année.

#### Les personnes accueillies et l'accompagnement

Le travail avec les différents services de psychiatrie et de pédopsychiatrie du Département et d'Ile de France nous a permis d'affiner des modes d'accompagnement originaux centrés sur les besoins des jeunes.

Nous avons participé au congrès de l'API (Association des Psychiatres du secteur Infanto juvénile) et nous avons écrit un article dans la Nouvelle Revue de l'Adolescence (L'Harmattan).

Le diagnostic psychiatrique de plusieurs jeunes que nous accueillons a pu être affiné de manière peut être plus rapide que par le passé. En effet le partenaire « soin » reconnaissant notre capacité à observer les manifestations et les souffrances des jeunes que nous accueillons, nous pouvons aujourd'hui parler d'une clinique partagée. Cette confiance s'est construite au fil du temps. Nous avons pu rassurer les institutions psychiatriques quant à notre volonté et notre capacité à poursuivre nos accueils et nos médiations durant et à l'issue des temps d'internement, ainsi qu'à maintenir un engagement inconditionnel dans les situations.

Le partenariat établi avec le secteur de psychiatrie et l'intervention de différents psychiatres du secteur nous permet d'élaborer une clinique du quotidien et une permanence dans la collaboration avec les soignants.

#### Focus sur les projets réalisés

La circulation des jeunes à La Métis a toujours représenté un enjeu important et était d'ailleurs présenté dans le projet initial. Cependant l'engagement inconditionnel des différents professionnels et principalement des accueillants pouvait paraître paradoxal avec cette volonté de faire circuler les jeunes.

Cette année trois jeunes ont changé de lieu de vie. Quatre relais ont été réalisés durant les congés des assistants familiaux. Une dizaine de « mises au vert » ou de « décrochages » ont été effectuées dans notre « maison à la campagne » au domicile de notre assistant familial normand.

Les assistants familiaux de la Métis ont répondu présent pour l'accueil ponctuel de jeunes d'autres services de Rencontre 93. Le travail d'analyse des pratiques avec les assistants familiaux produit un journal de bord ainsi que différents écrits professionnels conduits par Isabelle Yamine, psychologue du service dédié aux assistants familiaux.

Plusieurs jeunes ont participé à des voyages « thérapeutiques » au sein de leurs pays d'origine combinant médecine traditionnelle et médecine occidentale. Deux jeunes sont ainsi partis au Sénégal, retrouver leurs familles parfois inconnues depuis leur naissance. Ils ont bénéficié de consultations avec des psychiatres sénégalais de renommée internationale et de soins traditionnels dispensés par des marabouts. Les médicaments traditionnels avaient été analysés au préalable afin d'éviter les interférences avec les neuroleptiques.

Une démarche de veille et de recherche de lieux de répit et d'associations engagées auprès des adolescents difficiles a permis d'ouvrir le champ des possibles en France, au Maroc et au Sénégal.

## La dynamique RH

L'Espace médiation (interventions d'artistes, sportifs, artisans) s'est considérablement structuré. La relation avec chaque intervenant est contractualisée par le biais d'une convention. Une vingtaine d'intervenants proposent aujourd'hui autant de rencontres possibles autour d'expériences créatives.

Un outil numérique s'est développé et est utilisé en partant des besoins identifiés pour les jeunes et pour les salariés afin de garantir une meilleure communication interne et une automatisation de certaines tâches. Cet outil a vocation à permettre aux professionnels de gagner du temps afin de prioriser l'accompagnement des jeunes. Il favorise également une plus grande réactivité face aux situations souvent complexes.

Les accordeurs ont affiné un référentiel lié à la gestion de l'astreinte et permettant de catégoriser la notion d'urgence. Dans le cadre d'un travail de synthèse des pratiques, les accordeurs ont pu affiner les spécificités de leur mission et construire un référentiel Métier. L'organisation du travail des accordeurs a également été modifiée. Ils réalisent des semaines de quatre jours. Cette organisation vient reconnaître leur très grande disponibilité et leur engagement auprès de jeunes en situation très complexe.

## Les enjeux pour le service et les perspectives

Un quart des jeunes accueillis sont hébergés au sein de studios autonomes. Cette modalité d'accueil répond à deux nécessités : lorsque le profil du jeune ne peut correspondre à un accueil familial ou lorsque le projet du jeune est d'accéder à plus d'autonomie en prévision de son orientation.

Dans le premier cas nous avons créé un dispositif d'accompagnement à bas seuil médico éducatif, coordonné par les accordeurs, avec des travailleurs sociaux intervenant selon les besoins repérés de chaque jeune, des intervenants de l'espace médiation et les soignants des différents secteurs de psychiatrie. Cette modalité d'intervention permet un accès au droit commun et une alliance thérapeutique plus rapide.

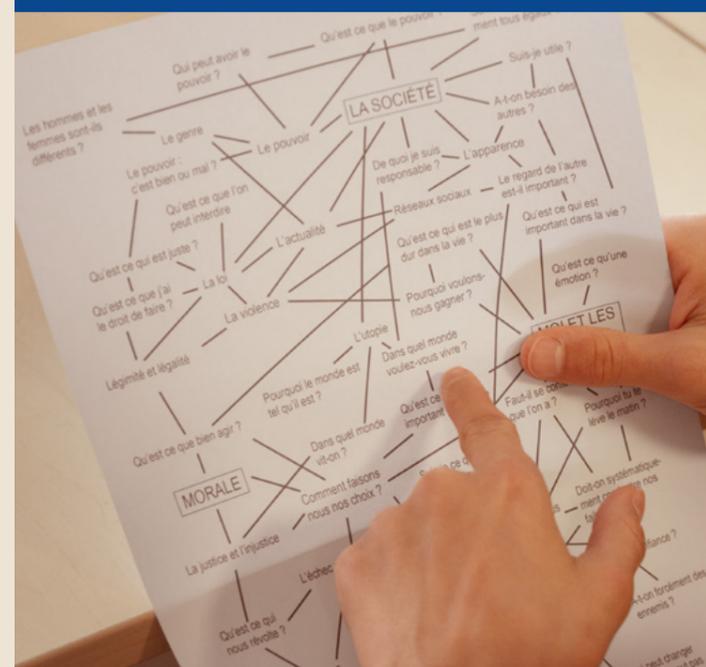
Dans le second cas les assistants familiaux restent engagés en binôme avec les accordeurs sur l'accompagnement vers l'autonomie.

Ainsi, avec l'accord du Département, cette année un jeune a été accueilli à la Métis sans accueil familial.

Ce « savoir-faire » de notre service ne doit ainsi pas être interprété comme une inadaptation du projet initial de La Métis, mais plutôt à une adaptation du projet aux besoins spécifiques des jeunes. Cette année nous avons accueilli un jeune provenant d'une autre structure TGD. Nous sommes reconnus pour être un dispositif « résilient » et plusieurs structures et institutions d'autres Départements nous sollicitent. Un essaimage de l'expérience de la Métis nous apparaîtrait pertinent au regard des besoins dans une vision de multiplicité des modalités d'accueils entre accueil familial, micro-structure, suivi individuel externalisé et soutien sur site.

### Activité

- 97,44 % de taux d'activité
- 32 jeunes accueillis



## RENCONTRE 93 • Atelier Scolaire

### Les faits marquants

L'atelier scolaire a connu une année 2019 riche en innovations au niveau de la concrétisation pleine et entière de son extension au travers notamment de locaux flambant neufs et parfaitement adaptés à nos besoins pédagogiques alliant la culture, le sport et les savoirs fondamentaux.

**L'extension de l'atelier scolaire : enfin une réalité**

L'année 2019 a été marquée par l'installation tant attendue de l'extension de l'Atelier Scolaire. Les premiers jeunes l'ont intégré le 17 juin 2019. Ils ont été éblouis par la découverte de ces locaux neufs aux couleurs pastel et ce magnifique gymnase, certains ont été jusqu'à dire que c'était trop beau pour eux...

La première partie de l'année a demandé beaucoup d'investissement de la part de l'équipe car il a fallu assurer le travail auprès des jeunes tout en assumant le suivi des travaux, l'aménagement du lieu avec les diverses commandes, les récupérations de meubles. C'est donc avec beaucoup d'enthousiasme que s'est enfin concrétisé ce projet lancé en 2011.

Les deux équipes qui cohabitaient dans les locaux de Saint-Denis pour un meilleur partage des outils pédagogiques et de la philosophie de l'atelier scolaire allaient finalement se répartir sur deux sites.

L'atelier scolaire reste une seule entité. Les actions et les projets sont menés conjointement, Livry-Gargan bénéficie d'ateliers mis en place à Saint-Denis tels que l'esthétique, Saint-Denis utilise le gymnase de Livry pendant les vacances, une fois par trimestre les deux équipes se réunissent sur un des deux sites pour une supervision commune et un temps de réflexion sur sa pédagogie.

## Regard(s) sur l'activité réalisée

**Le manque de candidatures rencontré en 2018 a continué durant les premiers mois 2019. C'est pourquoi, nous avons dû geler un poste d'éducateur jusqu'à la rentrée scolaire 2019. A partir de cette date, les candidatures ont afflué de nouveau bien que certaines soient fortement éloignées du projet éducatif de l'atelier scolaire.**

Nous accueillons de plus en plus de jeunes médicalisés pour des problèmes physiques tels que le diabète ou des troubles psychiques tels que l'hyperactivité ce qui nous oblige à reconsidérer nos prises en charge et à mettre en place sans cesse une pédagogie adaptée à ce changement de population.

Sur l'année, nous sommes parvenus à réaliser l'activité attendue avec 97,44 % de remplissage. En fin d'année, 32 jeunes étaient accueillis sur l'ensemble des deux sites de l'atelier scolaire.

## Les personnes accueillies et l'accompagnement

**Nous accueillons une trentaine d'adolescents en situation de décrochage scolaire. Quelque chose, dans le parcours de ces jeunes, amène ces derniers à ne plus être disponibles psychologiquement pour les apprentissages.**

Ces raisons sont souvent multiples, toujours singulières. Longtemps perçus comme involontaires ou dans le refus, ces adolescents ont bien souvent gardé pour eux une histoire douloureuse dont les comportements, perçus comme inadaptés, sont souvent les seuls témoins « non traduits » ou « bruts » d'un état de souffrance et

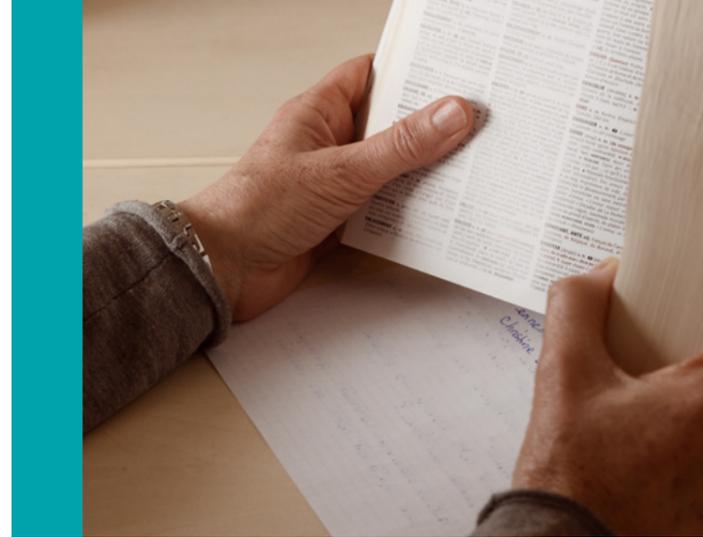
d'un contexte qui n'a pas pu s'énoncer autrement. Ce qui est à l'origine de ces états accapare les adolescents au point de les rendre indisponibles à toute forme d'apprentissages. Notre travail vise non seulement à aider ces jeunes à la remobilisation dans le cadre d'un apprentissage, mais également à pouvoir se défaire d'une situation invalidante de laquelle rien ne pouvait s'exprimer réellement. Les médiations et les espaces de paroles que nous mettons à disposition de ces adolescents leur permettent bien souvent de venir parler de leur « chagrin d'école » et de tenter de se reconstruire en se découvrant un espace potentiel d'expérimentation de soi et des autres.

L'accompagnement doit permettre aux adolescents de changer de regard sur eux-mêmes et de découvrir qu'ils n'étaient pas « ces mauvais élèves qui ne voulaient pas apprendre », mais des jeunes personnes dont le contexte de décrochage d'origine multifactorielle, souvent fait de souffrance, les a contraints à devoir arrêter de se consacrer aux études. S'ajoute à cela l'entrée dans le temps de l'adolescence accompagné de ses processus de transformations psychique, corporelle et identitaire fragilisant bien souvent des adolescents, qui, pour bon nombre d'entre eux, n'ont pas les moyens psychiques suffisants pour penser et accepter cette transformation par l'exercice de la mise en mots et de la symbolisation liée à cette temporalité de transition générale.

## Focus sur les projets réalisés

• Studio Traversée : Pour cette seconde année de création de jeux vidéo, l'équipe de professionnels, d'éducateurs et de jeunes se sont installés une fois par semaine au LOREM qui est un Espace Public Numérique, un FABLAB et un centre de formation situé à Paris 14ème. Les participants ont donc pu bénéficier d'un lieu professionnel pourvu de tout l'équipement nécessaire à la création numérique que ce soit au niveau du graphisme, du son ou de l'animation.

• Réalisation théâtrale au Théâtre Gérard Philipe : Cette richesse qu'apporte le théâtre a permis au groupe de jeunes qui y a participé de s'y transcender dans la mesure où elle leur a demandé



de s'investir doublement en s'appropriant tout d'abord un texte littéraire qui demande réflexion et compréhension et en mettant au travail leur mémoire qui a rarement l'occasion de s'investir avec autant de complexité. Cette pièce a été montée à partir du roman *Pluie d'été* de Marguerite Duras. Cette première rencontre avec ce Centre Dramatique National, l'exploit physique, psychologique et intellectuel qu'ils ont accompli les a tant sublimés qu'ils ont été les premiers étonnés de leur potentiel.

- Les médiations : le graff, les arts manuels, la récupération d'objets, l'équitation, self-défense, le sport.
- Les nouveaux ateliers : informatique, conte, actualité, musique.

## La dynamique RH

**L'équipe éducative est stable et au complet. L'espace atelier scolaire situé sur 2 sites a également demandé une réorganisation administrative. Afin de créer un pont, le pôle secrétariat propre au service a été installé à Livry Gargan.**

Malgré un changement de communication total, puisque l'essentiel des échanges se fait par le numérique et le téléphone, ce bouleversement s'est fait sans difficulté. Tout le monde a su se conformer aux nouvelles données et contrairement à ce que l'on aurait pu croire, les relations sont devenues moins distantes que lorsque l'on était sur le même site.

## Les enjeux pour le service et les perspectives

**L'arrivée sur l'effectif de l'atelier scolaire de nouveaux éducateurs scolaires, passionnés par le piano et désireux de partager leur passion, leur connaissance et leur expérience dans ce domaine avec les jeunes, nous permet également la mise en place d'un atelier musique axé surtout sur le piano. Ensemble, adultes et jeunes, se sont lancés dans la découverte du jeu musical, du solfège, de l'écoute, de la mémorisation et la restitution, du plaisir qui en découle ainsi que la découverte de l'instrument en soi, et des sons émis par nos environnements. Une nouvelle aventure d'éveil et de neurogénése allait se mettre en marche dans la suite logique de celle de Saint-Denis.**

Nous savons aujourd'hui grâce aux avancées des neurosciences que pendant l'adolescence, la plasticité du cerveau va connaître une phase extrêmement active. Ce processus très important dépend en partie de l'environnement dans lequel l'adolescent se trouve. Les circuits synaptiques utilisés sont renforcés, d'autres apparaissent pour répondre aux nouveaux besoins nés de l'environnement.

Les jeunes déscolarisés ayant des besoins spéciaux et spécifiques comme les enfants présentant des handicaps restent pénalisés en matière d'instruction, de formation et d'emploi. Pour améliorer leur existence, nous devons redoubler d'efforts pour proposer une pédagogie et une clinique éducative adaptées et inclusives avec des moyens adéquats. Cette démarche est aujourd'hui une exigence fondamentale.

Nous devons concentrer nos actions sur les plus vulnérables afin d'assurer une réelle inclusion sociale et citoyenne. Notre action s'inscrit dans le cadre de l'éducation populaire et a pour objectif global de contribuer à l'avènement d'une société plus juste et solidaire ; il s'agit « d'instituer une pédagogie de l'émancipation », Spinoza.

### Profil du public accueilli chez une assistante familiale

Nous distinguons plusieurs typologies de besoin :

- Soutien éducatif (travail sur les rythmes, aide à la séparation) : 7 enfants
- Mise à l'abri : 3 enfants
- Accouchement : 4 enfants
- Hospitalisation d'un membre de la fratrie : 1 enfant
- 1 Accueil en vue de soutenir les parents à la sortie d'une hospitalisation psychiatrique. Travail en partenariat avec l'Unité Thérapeutique d'Accueil Familial de Robert Balanger.



### Activité

- 26 familles et 48 enfants accompagnés
- 7 nouvelles familles
- 16 enfants ont bénéficié d'un accueil chez une assistante familiale

### Accompagnement

- 169 accueils d'enfants en journée pendant des temps de séparation
- 508 accueils en temps de présence parent/enfant
- 387 rendez-vous auprès d'un psychologue ou/et d'un travailleur social
- 17 rendez-vous auprès de la socio-esthéticienne
- 8 sorties organisées, 20 familles en ont bénéficié
- 1 séjour de 4 jours avec 8 familles

## RENCONTRE 93 • L'Espace Petite Enfance

### Les faits marquants

L'Espace petite enfance a fait l'objet d'un d'audit administratif et financier par le Département de la Seine-Saint-Denis. Il apparaît comme un service hybride dans le cadre de la prévention précoce, situé au carrefour d'un Relais Parental, d'un Service d'Accueil de Jour, d'une Maison Verte. Aussi fort de ses spécificités et de son savoir-faire, L'EPE a besoin de formaliser ses pratiques existantes et de les rendre ainsi plus lisibles et évaluables pour les partenaires.

Les effets de la prévention restent difficilement évaluables, pourtant les politiques publiques doivent pouvoir quantifier et mesurer l'utilité sociale des budgets alloués chaque année à la prévention précoce. Dans ce sens, nous sommes en cours d'élaboration d'outils de mesure de l'activité, tant qualitativement que quantitativement, afin de pouvoir produire des données fiables, éclairantes quant au travail mené à l'EPE et les effets potentiels des actions préventives réalisées en cohérence avec les missions qui nous sont attribuées.

Par ailleurs, le service ne comptait plus qu'une seule Assistante Familiale lors du dernier trimestre 2019. Nous sommes toujours en difficulté quant à nos recrutements d'Assistants Familiaux auxquels une grande disponibilité est demandée dans le cadre des accueils d'urgence ou de dépannage, et qui sont confrontés à des accueils discontinus de bébés.

Enfin des liens très étroits et une mutualisation des moyens se sont consolidés avec le service ADOPHE de Rencontre 93 (Filao) : mutualisation des espaces, de l'assistante familiale dans le cadre des replis, des missions de l'assistante sociale...

### Les personnes accueillies et l'accompagnement

L'ensemble des familles que nous soutenons connaissent des conditions de vie précaires et cumulent des facteurs de vulnérabilité : isolement, pauvreté, distension des liens sociaux, toutes ces causes concourant souvent à des problèmes de santé mentale. 30% des parents accompagnés par notre service manifestent des troubles plus ou moins importants de l'humeur (pleurs, grande tristesse...), des dysfonctionnements psychologiques (problèmes de repères dans l'espace et dans le temps). Une seule mère est diagnostiquée par un service de soin. Pour les autres nous avons été confrontés à accompagner des épisodes de décompensation, dont nous posons l'hypothèse qu'ils sont liés, ou renforcés, par leur situation d'isolement et de précarité.

Nous distinguons 3 catégories de familles : les familles composées des deux parents vivant en couple au sein du même domicile (35 %) ; les familles composées des deux parents, le père ne vivant pas au domicile des enfants mais participant à l'éducation des enfants (15%) ; les mères vivant seules avec leurs enfants (50%). Pour la plupart d'entre elles, elles sont épuisées et en situation d'isolement lorsqu'elles arrivent sur le service. Elles n'ont aucun relais pour leurs enfants.

Concernant les enfants, beaucoup d'entre eux présentent des troubles de l'attention et/ou des troubles de la relation, avec des stéréotypes. Les familles sont alors soutenues afin qu'une prise en charge adaptée soit mise en place (dossier MDPH, orientations).

---

### Focus sur les projets réalisés

**Nous avons participé à l'élaboration du Projet Territorial de Santé Mentale sur le groupe de travail « Promouvoir les compétences et la santé mentale des enfants et des parents et des familles ».**

Notre participation avait un double intérêt : mieux connaître les dispositifs relevant de la santé mentale afin que les orientations soient plus opérantes ; apporter notre expertise et collaborer avec l'ensemble des acteurs présents pour l'élaboration d'un diagnostic territorial partagé et ainsi apporter une meilleure offre de service aux familles que nous accompagnons.

Nous avons porté la question du répit pour les familles d'enfants porteurs de handicap psychique. En effet, nous constatons que ces dernières ont besoin de pouvoir retrouver du temps sans leurs enfants, se reposer, trouver un relais dans leur parentalité. Permettre ce répit, évite les situations de surmenage du parent, donc de violence potentielle et de passage à l'acte du parent envers son enfant.

Nous sommes partis en Normandie durant quatre jours avec six familles composées de 6 mères et 9 enfants âgés de 8 mois à 3 ans. Le séjour permet d'accompagner le parent au plus près de ses difficultés quotidiennes ; les partager aide à trouver des solutions ensemble. Vivre ces quelques jours dans un cadre différent, permet aux parents d'avoir un autre regard sur leurs enfants et partager un temps loin de leurs préoccupations liées à leur précarité.

Pour ce séjour, nous avons voulu partir en équipe pluridisciplinaire pour la première fois. En effet, les deux assistantes familiales nous ont accompagnés dans la réalisation de ce projet. Ainsi, la continuité d'accompagnement des assistantes familiales pour certaines familles a pu être menée tout au long du séjour. Elles ont partagé le quotidien de l'enfant et de son parent, chose qu'elles ne peuvent pas observer à leur domicile.

---

### La dynamique RH

**Le recrutement d'une éducatrice de jeunes enfants, depuis le mois février a permis de trouver une stabilité dans l'équipe. Une éducatrice est partie en congé maternité sur le début du second semestre et n'a pas été remplacée.**

Nous avons recruté une autre professionnelle, faisant fonction d'assistante de service sociale avec pour mission l'accompagnement administratif des familles dans le but de faire évoluer leurs situations sociales et ainsi leurs capacités parentales. Elle assure des fonctions transverses avec les autres services de Rencontre93, transversalité que nous avons jugée nécessaire.

Une assistante familiale a quitté le service. Il reste donc une assistante familiale ce qui tend le travail d'accueil d'urgence. La difficulté de recrutement des assistantes familiales persiste, elle est problématique. Peu de candidatures (3 en 6 mois) et un seul rendez-vous de recrutement. L'assistante familiale n'a pas donné suite.

---

### Les enjeux pour le service et les perspectives

Suite à l'audit, nous avons proposé au Département la transformation du service vers un Service d'Accueil de Jour. Nous appliquerions alors les indicateurs d'activité de ces services existant, ce qui permettra de comparer et d'évaluer notre activité selon un référentiel commun et reconnu par le Département. Nous nous sommes déjà rapprochés des quatre SAJ existants sur le Département afin d'adapter notre projet de service.

Nous sommes toujours en attente des directives et des choix du Département. Cette situation d'attente faite d'incertitudes est inconfortable pour les professionnels qui continuent d'être extrêmement engagés auprès des familles et sont prêts à se conformer aux exigences évaluatives.

Un travail est également en cours afin d'identifier des indicateurs pertinents susceptibles de proposer une catégorisation des accompagnements en fonction des besoins des familles à leur accueil puis lors des temps qui scandent cet accompagnement.

Dans le cadre de cette transformation, le service envisage de développer l'accueil de situations orientées directement par les services de l'ASE en complément d'une mesure administrative ou judiciaire, avec la possibilité notamment de soutenir le retour d'un enfant au sein d'une famille après un temps de séparation.

Le cadre de prévention (anonymat, libre adhésion et intervention hors mandat) devra cependant être respecté puisque nous estimons qu'il favorise l'adhésion de la famille et permet l'émergence d'une demande sur laquelle nous fondons notre accompagnement. Ainsi nous continuerons de valoriser auprès des partenaires la capacité de la famille à formuler une demande d'aide, ce qui étayera éventuellement l'évaluation de la situation par le partenaire.

Enfin nous poursuivons et consoliderons le travail de partenariat du côté du soin mais également vers le droit commun.

### Activité

- Nombre total d'inscrits : 107
- Participation régulière : 59
- Nouveaux inscrits en 2019 : 16
- Participation régulière parmi les nouveaux inscrits : 6

## RENCONTRE 93

### • Le Club des Parents

#### Les faits marquants

Cette année l'activité thérapeutique à la fois individuelle et collective s'est développée. Le psychologue du service a été énormément sollicité pour des consultations individuelles et il a mis en place un atelier pictural qui a rencontré un franc succès.

L'essor du Club parents montre combien ce type de développement social répond aux attentes de la population de Saint-Denis, notamment des femmes isolées, en rupture de liens sociaux, élevant leurs enfants parfois seules et se trouvant dans des situations de grande précarité. Les relations de confiance et d'amitié qu'elles parviennent à tisser au sein de ce lieu sont des facteurs déclenchants de revalorisation et de retour à une vie sociale et professionnelle.

Nous espérons que l'année 2020 nous amènera une stabilité de l'équipe d'animation afin que ce site puisse continuer de répondre aux attentes et d'accroître ses actions.



#### Les personnes accueillies et l'accompagnement

Cette année nous observons un fort développement et un investissement de la part des adhérents. Non seulement, nous avons assisté à l'accroissement des inscriptions mais également à une participation plus régulière. Auparavant, les personnes s'inscrivaient mais fréquentaient très peu. Aujourd'hui, un groupe fort, investi et participatif s'est constitué. Il se tourne vers des personnes ou des lieux vers lesquels il n'osait jamais aller.

Le Club des parents a connu dès sa mise en place en 2007 une organisation transversale innovante basée sur la mise en place de projets fédérateurs et dynamisants. Ces projets pouvaient être descendants en trouvant leur source chez l'animateur ou l'intervenant, ou bien ascendant émanant des membres du Club.

C'est ainsi que des ateliers de partage et de transmission de savoirs et savoir-faire ont vu le jour progressivement et réuni non seulement les membres du Club mais également les jeunes de Rencontre 93, certains de leurs parents, des parents de l'EPE, des salariés, des mères du CME 93.

Plusieurs Ateliers ascendants ont vu le jour tels que l'atelier pâtisserie assuré par un papa tous les samedis matins sur une durée de 6 mois, l'atelier crochet les vendredis matins, l'atelier contes, l'atelier arts manuels, l'atelier alphabétisation, l'atelier cuisine, assurés chacun par un parent membre du Club.

#### La dynamique RH

Tout d'abord, le facteur déstabilisant rencontré dès juillet 2018, à savoir l'arrêt maladie d'une éducatrice titulaire d'un des deux postes. Les renouvellements mensuels de ces arrêts ne permettent que l'embauche de CDD.

Les candidats acceptent ces contrats pensant que ceux-ci se transformeront rapidement en CDI. Mais, ne voyant pas cette perspective se réaliser, ils préfèrent ne pas renouveler leur contrat. Ainsi,

deux éducatrices ne sont restées en moyenne que trois mois. Malgré leur bref passage, ces deux personnes ont mis beaucoup d'énergie à mettre en place des actions, des ateliers de bien-être, entre autres la réflexologie, ateliers qui ont rencontré beaucoup de succès auprès des adhérents.

Ces différents mouvements pourraient laisser penser que ce service a, par conséquent, rencontré des perturbations et un important déséquilibre entraînant une baisse de fréquentation. Il n'en a rien été. Bien au contraire, il s'est développé tant au niveau de ses actions, de ses ateliers qu'au niveau du nombre d'inscrits et des fréquentations. C'est là tout le paradoxe...

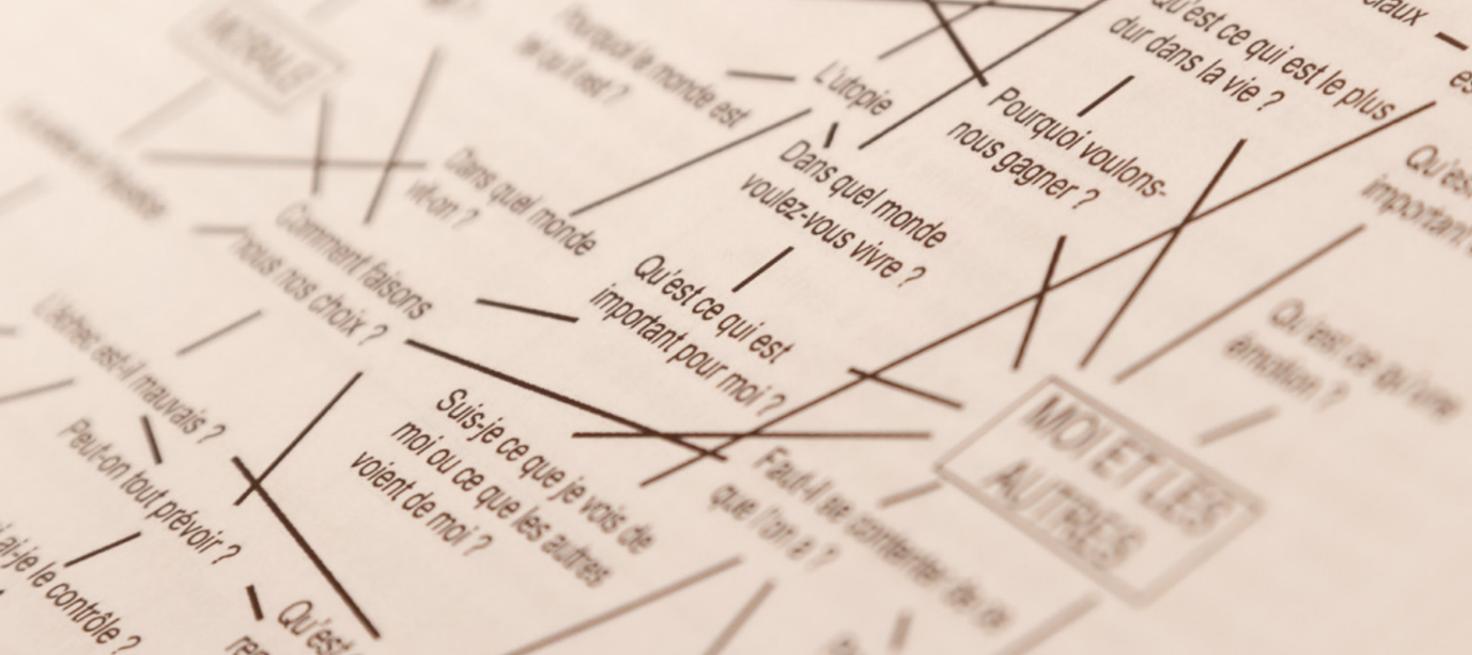
Mais tout résultat a un sens. Il faut le chercher dans la stabilité de l'autre partie de l'équipe, à savoir le psychologue qui a su créer un climat de confiance et l'animateur socio-culturel qui, par sa constance, son dynamisme, sa disponibilité et sa bienveillance, a construit un service novateur, mettant en place des projets écologiques, citoyens, participatifs et collectifs.

#### Les enjeux pour le service et les perspectives

Depuis maintenant deux ans, le projet du Club parent évolue dans la perspective d'être reconnu comme espace de vie sociale ou centre social.

Le Club parent est actuellement financé sur le prix de journée de l'atelier scolaire et ce depuis sa création. Nous souhaitons que ce service bénéficie d'une reconnaissance et d'un financement autonome. Nous nous sommes ainsi rapprochés de la CAF de Seine-Saint-Denis et de la municipalité de Saint-Denis afin de présenter notre projet. Ces deux partenaires se sont montrés particulièrement intéressés et soutenant.

La création d'un centre social répond à un cahier des charges précis : enquête de territoire afin d'évaluer les besoins, accueil inconditionnel de la population et participation des bénéficiaires au fonctionnement du centre social. Nous avons réécrit le projet de service du Club parent en l'adaptant aux attendus d'un projet de Centre



Social et finalement nous avons eu très peu de modifications à apporter au projet initial. Nous avons rédigé un questionnaire afin de réaliser l'enquête de territoire. Notre difficulté dans cette transformation se situe plutôt au niveau de l'adaptation des locaux. En effet le site de Rencontre 93, boulevard Marcel Sembat, ne peut garantir un accueil inconditionnel, du tout-venant, d'habitants du territoire. Nous devons filtrer et contrôler les accès puisque nous demeurons un établissement de Protection de l'Enfance, protection que nous devons garantir auprès notamment des jeunes de la MECS résidants sur place. Le projet de centre social est aujourd'hui relancé grâce à l'installation du service ADOPHE « Filao » au sein de la maison impasse Franklin. En annexe de cette maison, une serre de 80 m<sup>2</sup> et un double garage de 45 m<sup>2</sup> pourrait tout à fait être réaménagés et accueillir le Centre Social.

La cohabitation avec les professionnels et les familles de Filao nous apparaît constituer une ressource supplémentaire pour chacun des services. L'espace Franklin serait ainsi un espace d'accueil inconditionnel susceptible de faciliter l'inscription et la fréquentation des familles de Filao puisque certainement moins stigmatisées qu'au sein d'une structure propre à la Protection de l'Enfance.

Les pratiques ont évolué quelque peu cette année dans cette perspective de transformation : les

parents participent à des « Inscridéjs ». Le temps d'un petit déjeuner il participent à l'élaboration du planning d'activité mensuel et s'inscrivent au sein des ateliers. Ces déjeuners sont également l'occasion de rencontres avec des partenaires culturels et sociaux du territoire.

Nous envisageons en 2020 d'enrichir cette démarche de participation en proposant à des parents de devenir bénévoles et porteurs de projet du Club parent le temps d'un mois et à tour de rôle. L'idée est de valoriser leur engagement et les compétences qu'il nécessite ou peut développer, compétences susceptibles d'être reconnues tant socialement que professionnellement.

L'articulation des logiques de compétences et de projets allait permettre une organisation dans le temps et une finalisation sur un produit et ou un service. Cette articulation vise non seulement le maintien et le renforcement des compétences acquises mais également le renouvellement des compétences et l'acquisition d'autres.

Durant ces années écoulées le Club a connu plusieurs expériences qui confirment cette approche et nous rappellent la théorie du don et contre don de Marcel Mauss, ce contrat social basé sur la réciprocité.

Encouragés par le soutien de la Ville de Saint-Denis et la CAF de Seine Saint Denis, nous poursuivrons donc en 2020 notre démarche de création d'un centre social.

## Activité

- 100 % d'activité

## RENCONTRE 93

### • Adophé : Filao

#### Les faits marquants

Une deuxième année d'existence mais un service déjà très inscrit et développant une culture commune et des outils bien identifiés.

Une équipe constituée avec par exemple un nouveau métier à Rencontre : TISF.

Une activité à plein à partir de novembre avec 30 mesures et une fin d'année en légère suractivité.

Peu de replis, aucun placement en institution. Une grande adhésion des familles et du coup une déjudiciarisation pour certaines situations.

Les activités collectives auxquelles les familles adhèrent. De nombreux ateliers collectifs ont été mis en place tant pour les jeunes que pour les parents.

Nous avons effectué un transfert famille durant le mois de juillet avec trois familles permettant à cinq enfants de voir la mer pour la première fois de leur vie.

Une inscription sur l'institution : soutien scolaire, socio esthétique, Hors les Murs Vietnam, les fêtes.

Orientation des familles vers le club parent, des interventions de l'assistante sociale.

La maison achetée par l'AVVEJ Impasse Franklin à 500 mètres de Rencontre 93.

## Regard(s) sur l'activité réalisée

Une activité à plein à partir de novembre avec 30 mesures et une fin d'année en légère suractivité.

Des mesures renouvelées : la plupart des mesures renouvelées deux fois mais parfois vers de l'administratif.

Des fins de mesures : en générale au bout des 18 mois avec levée de placement et quelques AEMO.

Deux mesures seulement ont été arrêté du fait de n'avoir pu être exercées faute de lien entre la famille et les services gardiens ou une opposition très forte de la famille ne permettant pas la mise en place de la mesure.

Les mesures sont majoritairement renouvelées deux fois, à savoir le maximum de temps autorisé par le financeur.

Ces 18 mois d'accompagnement se trouve être nécessaire pour effectuer un travail de qualité et en profondeur permettant aux familles de faire seuls par la suite ou avec une simple mesure d'AEMO.

Nous n'avons pas eu à faire de demande de placement en institution.



## Les personnes accueillies et l'accompagnement

Les familles que nous accompagnons sont :

- En grande précarité sociale et financière
- Issus de parcours migratoires difficiles
- En incapacité de s'inscrire dans des dispositifs de droits communs

Les enfants pris en charge sont :

- En souffrance psychique
- Reconnu pour avoir des troubles du comportement ou des apprentissages
- Carencés affectivement et éducativement

Les problématiques majeurs

- Isolement
- Problématiques sociales : logement, insertion professionnelle
- Handicap 10 % de reconnaissances MDPH, trouble du comportement avec un déni de ce handicap de la part des parents
- Souffrance psychique
- Parcours migratoire et deux familles non francophones
- Trauma

L'accompagnement

- Accompagnement à domicile et intervention à domicile
- Entretiens psycho-éducatifs
- Rencontres collectives
- Soutien scolaire
- Un partenariat de qualité avec les services de l'ASE de Saint-Denis et de Saint-Ouen
- Orientations vers le droit commun : médiathèques, clubs sportifs, Casado et CMP et CMPP

## Focus sur les projets réalisés

• **Le transfert famille**, permettant à 3 familles de passer une semaine près de Boulogne-sur-Mer. L'intérêt de ce transfert était de pouvoir travailler au plus près des familles sur des moments de vie du quotidien, tel que la toilette, le coucher, etc. De nombreuses observations ont pu être faites et un grand travail sur le soutien à la parentalité pour ces familles a pu être amorcé.

• **Hors les murs Vietnam**, projet transversal de Rencontre 93, qui a vu cette année la participation d'un jeune du service FILAO. Séjour éducatif autour des arts culinaires, cette expérience de vie a permis à ce jeune de se découvrir et fut un réel déclic pour son orientation professionnelle. Au retour de ce séjour il a été orienté vers un internat scolaire préparant au métier de la restauration.

• **Les gouters famille**, temps fort de la semaine d'accompagnement de notre service. Nous y accueillons de plus en plus de famille tant leur adhésion à ce temps collectif est importante. Il est souvent le théâtre de riches échanges entre les parents et les adolescents. De nombreuses activités y sont régulièrement organisées, notamment pour les plus petits.

• **Formation pour les parents**. Le docteur Escoda de l'Hôpital Delafontaine a pu mener une formation autour des risques domestiques qui a remporté une forte adhésion de la part des parents du service, qui en ont été très satisfaits en disant, je cite : « J'ai beaucoup appris et ferai beaucoup plus attention dorénavant. »

## La dynamique RH

Une équipe stable puisque pas de turn-over cette année. L'équipe des éducateurs est au complet avec des profils très complémentaires : éducateurs spécialisés, éducatrice de jeunes enfants, éducateurs issus du milieu ouvert ou encore de l'ASE.

Un poste de travailleur social est encore vacant. Un profil CESF est recherché.

## Les enjeux pour le service et les perspectives

Le service s'installera dans la maison de l'impasse Franklin, avec pour enjeu d'éviter une suractivité.

Il s'agit, en outre, de poursuivre l'inscription sur le territoire et de développer le partenariat notamment avec les services sociaux, services jeunesse et le club de prévention spécialisée.

Norbert GIULLIANI  
Directeur

## Public

- 852 enfants accompagnés (473 AEMO/AED, 69 AEMO I, 310 MJIE)
- Tranche d'âge majoritaire des enfants (au 31 décembre) :
  - AEMO/AED : 7-9 ans et 13-15 ans
  - AEMO Intensive : 16-18 ans
  - MJIE : 10-12 ans
- Répartition par genre :
  - AEMO intensive : 40,5 % de garçons et 59,5 % de filles
  - AEMO : 56 % de garçons et 44% de filles
  - MJIE : 53,2 % de garçons, 46,8 % de filles
- Principal motif de l'orientation vers le service par le magistrat : Certaines problématiques apparaissent plus largement (violences/ conflits parentaux, carences et négligences liées aux troubles psychiques/ handicap, violences physiques sur enfants et carences éducatives)
- Principales difficultés repérées pour les enfants : difficultés d'apprentissage et de comportements (violences, inhibition...)
- Principales difficultés repérées pour les familles : isolement, parcours traumatiques, difficultés psychiques, affectives, éducatives transgénérationnelles...
- Taux d'activité :
  - 97 % en AEMO/AED
  - 105 % en AEMO I
  - 100 % en MJIE
- Nombre d'enfants accompagnés dans l'année (flux) : 852 (473 AEMO/AED, 69 AEMO I, 310 MJIE)

## SIOAE 93

### Les faits marquants

La fin d'année 2018 avait résonné publiquement dans les médias, l'équipe du SIOAE 93 ayant pris la parole avec les juges pour enfants pour dénoncer les effets délétères de l'attente bien trop longue dont souffraient 900 enfants du 93 pour lesquels une mesure de protection était ordonnée par le Juge.

Au-delà de l'élan qu'a permis cette prise de parole en renonçant à faire silence sur une situation intolérable, l'alerte lancée a eu pour effet de remobiliser l'ensemble des acteurs concernés par la question. Un an plus tard, nous n'avons plus d'attente en MJIE, la PJJ ayant organisé une redistribution des mesures en attente à d'autres services limitrophes pouvant les prendre en charge. 400 mesures d'AEMO et d'AEMO Intensive restent néanmoins en attente sur le département, ce pourquoi nous restons mobilisés pour que soient trouvées ensemble des solutions à cette situation, encore une fois, dommageable au regard des souffrances exprimées par les enfants et leurs familles lorsque nous les recevons enfin.

L'année 2019 a donc vu cette baisse des mesures en attente se confirmer en AEMO et en AEMOI sur le département, peu sur notre service dans lequel il reste 200 enfants qui doivent attendre en moyenne 20 mois avant d'être pris en charge en AEMO, 12 mois en AEMO Intensive. Des temps de concertation avec les juges pour enfants, les SAH et l'ASE visent à mieux adapter le nombre d'attributions aux possibilités de prise en charges de chaque service d'AEMO. Nous y travaillons et espérons une meilleure régulation pour l'année 2020.

Rappelons ici que notre service a fait le choix de maintenir au sein de ses équipes l'exercice des deux mesures de MJIE et d'AEMO, réunissant les professionnels de ces deux activités. Ils travaillent de concert lors des synthèses pour chaque situation d'enfants pris en charge au sein du service. Les AEMO faisant suite à des MJIE concernent de ce fait des enfants et des familles qui ont déjà livré des éléments de leur vie et de leur histoire au sein du service. De même, lorsqu'une AEMO Intensive est préconisée auprès du Juge pour Enfants, nous restons attentifs à ce que le changement de dispositif et de professionnels ne crée pas de discontinuité dans le parcours de l'adolescent. Une transmission et un temps de passation en présence de la famille

visent à favoriser le passage d'un dispositif à un autre, permettant de prendre en compte autant que faire se peut un « trajet » déjà effectué. Aussi le projet de favoriser les passages de la MJIE en AEMO ou en AEMO I, de l'AEMO à l'AEMO I, au sein d'un même service prend-il ici tout son sens, à condition que les familles n'attendent pas 2 ans avant d'être rencontrées à nouveau. D'où la nécessité que les listes d'attentes soient mieux équilibrées entre les différents SAH.

### Un déménagement chargé d'imprévus

S'agissant de la vie institutionnelle du SIOAE 93 lors de l'année 2019, c'est finalement l'antenne d'AEMO/MJIE d'Aulnay-Sous-Bois qui a déménagé sur le nouveau site de Livry-Gargan depuis juillet 2019. Les trop nombreuses détériorations rencontrées sur le site d'Aulnay (liées à la dégradation du bâtiment et à sa situation géographique), insuffisamment prises en compte par le propriétaire du site, allaient en s'aggravant et ne permettaient pas d'envisager une évolution positive de la situation.

L'équipe d'AEMO Intensive étant bien installée sur le site de Jean-Jaurès à Bobigny, nous avons décidé de faire bénéficier à celle d'AEMO/MJIE d'Aulnay les nouveaux locaux de Livry-Gargan qu'il a fallu agrandir sur ce site afin d'accueillir les salariés plus nombreux de cette équipe. Ce déménagement chargé d'imprévus a mobilisé les efforts de tous les salariés, à saluer ici, permettant une installation rapide sur le plan opérationnel, progressive en termes d'appropriation des lieux.

Les équipements partagés avec les ateliers scolaires de Rencontre 93 sur le site de Livry-Gargan (gymnase, salle de théâtre) permettent d'envisager une évolution des pratiques de l'AEMO vers de possibles ateliers collectifs, tel que celui de « l'atelier photo » mené depuis plusieurs années maintenant de façon transversale au SIOAE 93. Tous les professionnels intervenant en AEMO sont convaincus de l'intérêt de réunir des enfants, des adolescents, des familles autour de projets d'ateliers culturels, sportifs et/ou scolaires. Ces projets nécessitent néanmoins un temps d'organisation logistique et de réalisation que les travailleurs sociaux ont peu, même

s'il permet de mutualiser les rencontres avec les enfants pris en charge dans le service. La réflexion autour de cette évolution des pratiques est régulièrement mise à mal par notre difficulté à remplacer un poste de travailleur social laissé vacant par un arrêt maladie, un congé maternité ou une démission.

L'équipe éducative se trouve ainsi chaque année à devoir prendre en charge les mesures en cours pour remédier à l'absence d'un de leurs collègues, décourageant peu à peu toute initiative autre de projet collectif. Nous n'abandonnons cependant pas cette réflexion car les équipements du site de Livry-Gargan nous y invitent pleinement. L'accueil en septembre 2019 d'un apprenti en formation d'éducateur spécialisé pour trois ans offre l'occasion d'envisager une possible disponibilité supplémentaire pour faire évoluer les pratiques en ce sens.

### Une charge de travail mieux régulée... pour une meilleure prise en charge

D'une manière plus globale sur l'ensemble du SIOAE 93, il était essentiel, après une année 2018 particulièrement éprouvante pour les équipes, de mieux contrôler la charge de travail supplémentaire occasionnée par les vacances de postes qui touchent l'ensemble des fonctions du service. L'enjeu majeur est de préserver des conditions de travail suffisamment bonnes pour que l'accompagnement réalisé auprès des enfants et de leur famille le soit également. C'est ici toute la question du sens de ce travail que nous tentons de préserver, dans un contexte social, politique, économique qui produit de la perte à cet endroit.

L'engagement des travailleurs sociaux reste entier, quand bien même leurs conditions salariales exigent d'être revalorisées. Cet engagement doit être accompagné par un encadrement qui en garantit le sens, ce à quoi nous nous attachons également. En ce sens, les démarches d'évaluation de la mise en œuvre du projet de service, la réécriture de ce projet doivent être l'occasion de réinterroger les orientations et les pratiques professionnelles. Nous finissons l'année 2019 avec la perspective de relancer ce travail auprès des équipes.



### Orientation et sortie

#### Durée accompagnement (sortants) AEMO/AED

- **Durée moyenne de l'accompagnement:**

- 32 % des mesures durent moins d'un an

- 28 % des mesures durent entre un et deux ans

- 21 % des mesures durent entre 2 et 3 ans

- 24 % de mesures supérieures à 3 ans

- **Durée accompagnement (sortants) AEMO intensive**

- 72 % des mesures sortantes durent moins de 2 ans

- 20 % des mesures sortantes durent entre 2 et 3 ans

- **Mesures en attentes (flux) :** 200 enfants en AEMO (18 à 24 mois d'attente), 12 en AEMO Intensive (8 mois d'attente), 30 en MJIE (1 mois d'attente)

Sur 147 enfants sortis en AEMO/AED, 83 sont maintenus au domicile de leurs parents sans mesure de protection de l'enfance (pas d'autres données à jour), 39 enfants sur les 473 suivis ont dû bénéficier d'une mesure de placement, dont 10 en urgence.

Sur 25 adolescents sortis en AEMO Intensive, 15 sont sortis du dispositif de protection de l'enfance. 11 jeunes sur 69 ont dû bénéficier d'une mesure de placement (dont 2 chez un TDC).

- **Pour l'AEMO :** 8,5 % d'enfants orientés vers un lieu de placement dont :

- 75 % d'enfants dont le placement est préparé

- 25 % d'enfants dont le placement est réalisé en urgence

- **Pour l'AEMO intensive :** 16 % d'enfants orientés vers un lieu de placement ce qui correspond à 11 jeunes sur un effectif total de 69

## Regard(s) sur l'activité réalisée

Les variations importantes d'activité en AEMO/AED (97 % en 2019, 104 % en 2018), s'expliquent par l'instabilité de nos équipes (départs et arrêts non remplacés pendant plusieurs mois) et les difficultés généralisées de recrutement.

Ces mouvements de personnels (vacance de plusieurs postes pendant plusieurs mois = équivalent d'un ETP en moyenne sur toute l'année) produisent une surcharge quasi structurelle de travail qu'il a fallu, cette année, mieux contenir afin de prévenir de nouvelles démissions liées davantage à la perte de sens du travail engagé qu'à un désir de changer d'activité ou d'institution.

La sous-activité enregistrée cette année correspond à une vacance de poste de 0,40 ETP sur l'année (10 mesures d'AEMO), alors que la vacance de poste réelle est de 1 ETP sur l'année, (26 mesures d'AEMO). L'équipe éducative a donc en réalité exercé 16 mesures en plus, malgré la sous-activité enregistrée. Le taux d'activité aurait dû être, proratisé au taux d'occupation des postes éducatifs, de 92 %.

A contrario, l'activité en AEMO Intensive, excédentaire de façon constante (105,2%), bénéficie de la stabilité (aucun départ et très peu d'arrêts) de son équipe psycho-éducative depuis la création, en 2016, du dispositif. Cette stabilité permet de prendre en charge des AEMO Intensives étendues à une fratrie par exemple, plus rapidement que le nombre de places le permettrait. Nous restons néanmoins attentifs au temps psycho-éducatif, moyen privilégié dédié à l'AEMO Intensive, nécessaire à chaque situation, afin de garantir l'efficacité du dispositif.

Concernant la MJIE, 100 % de l'activité a été réalisée, le Contrat d'Objectifs et de Moyens étant fixé à 310. Pourtant, à nouveau 6 mois d'absence éducative ont été enregistrés cette année. A nouveau, l'équipe restante a dû réaliser une vingtaine de mesures d'investigation qui ne pouvaient être prises en charge du fait de la vacance de poste.

L'effort des équipes présentes est valorisé sous la forme de primes que nous préférons au système de paiement d'heures supplémentaires. Cet effort est supporté collectivement par tous ceux qui sont présents, et à ce titre, justifie une gratification collective qui convient davantage aux activités sociales que nous menons.

## Les enfants admis et problématiques récurrentes

Si nous n'avons pas de statistiques précises sur le profil et les besoins du public accueilli en AEMO/AED, nous avons cette année davantage affiné quelques caractéristiques concernant les enfants pour lesquels nous avons exercé une MJIE, que nous commentons plus loin.

Tranche d'âge (mineur)	AEMO / AED	AEMOI	MJIE
0 - 3 ans	13,90 %	0 %	16,10 %
4 - 6 ans	13,90 %	0 %	18,40 %
7 - 9 ans	20 %	3,70 %	0 %
10 - 12 ans	11,30 %	18,50 %	29 %
13 - 15 ans	21,70 %	37 %	23,20 %
16 - 18 ans	16,60 %	40,70 %	13,20 %
19 - 21 ans	2,60 %	0 %	0 %

## Focus sur la MJIE

Ainsi, sur les 310 enfants, au démarrage de la MJIE :

- 50 ont moins de 3 ans
- 50 sont à l'école maternelle (3-5/6 ans)
- 100 sont à l'école primaire (6-11/12 ans)
- 75 sont au collège (12-15/16 ans)

310 mineurs, pour 144 ordonnances comprenant au moins un parent, et jusque 3 ou 4 parents différents (5 enfants de 3 pères différents par exemple), ont été suivis par notre service en 2019 dans le cadre d'une Mesure Judiciaire d'Investigation Educative. Ici, nous avons les chiffres des familles, avec celui des couples séparés : 110 couples séparés sur les 144 ordonnances.

### Composition des familles

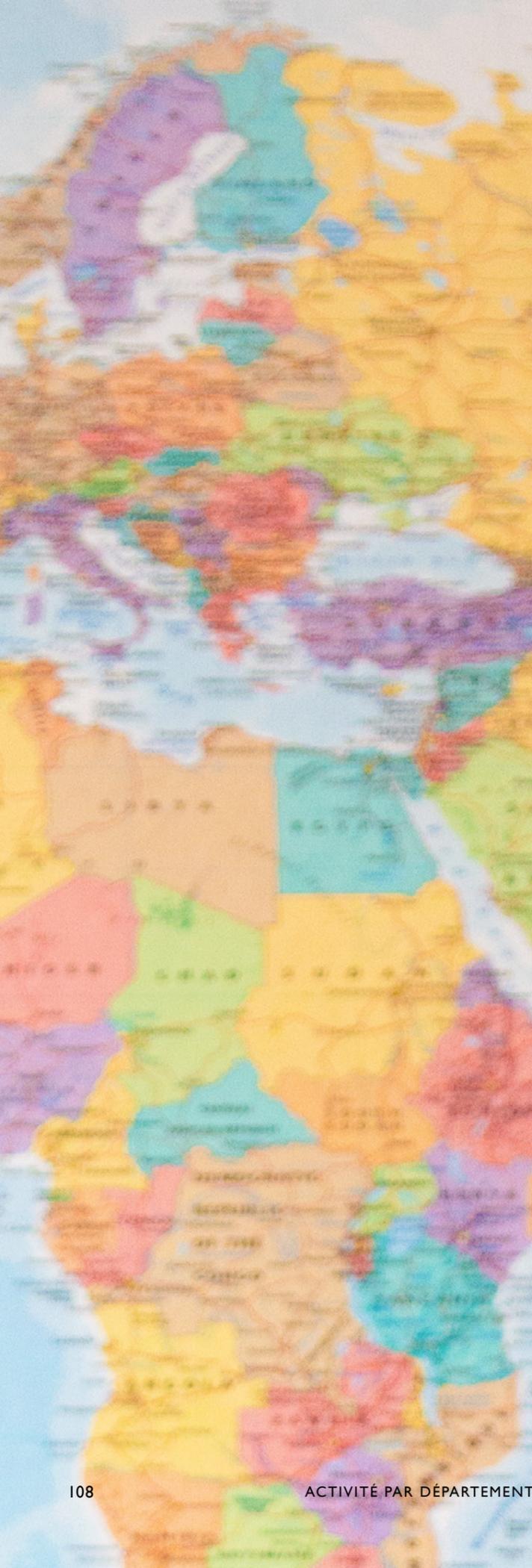
- 57 familles avec 1 enfant\*, dont 49 couples séparés\*\*
- 37 familles avec 2 enfants\*, dont 31 couples séparés\*\*
- 32 familles avec 3 enfants\*, dont 18 couples séparés\*\*
- 11 familles avec 4 enfants\*, dont 8 couples séparés\*\*
- 4 familles avec 5 enfants\*, dont 3 couples séparés\*\*
- 2 familles avec 6 enfants\*, dont 1 couple séparé\*\*
- 1 famille avec 7 enfants\*

\* Le nombre d'enfants correspond au nombre d'enfants concernés par la MJIE, il peut y avoir plus d'enfants dans la famille

\*\* couples séparés, famille monoparentale, un parent décédé, présence ou non de beaux-parents

La problématique des conflits et violences conjugales, que ce soit pendant la vie de couple ou dans un contexte de séparation, reste le contexte de danger dans lequel nous intervenons le plus souvent, l'enfant se retrouvant exposé, tiraillé, instrumentalisé. Dans certaines de ces situations liées davantage à des problématiques de maladie mentale non identifiée et soignée, nous avons affaire à des enfants totalement aux prises avec un parent excluant tout tiers dans sa relation pathologique à son enfant. Dans la plupart de ces situations, l'enfant n'est pas pris en compte. Que les manifestations de sa souffrance soient bruyantes ou silencieuses, elles font peser sur lui des risques majeurs quant à son développement psychique, affectif, relationnel et intellectuel. C'est ce qui amène les signalants à saisir l'autorité judiciaire. La mesure judiciaire vient alors incarner un tiers séparateur et cherche à recentrer les parents sur les effets délétères de leur fonctionnement sur leur enfant.

Ces problématiques auxquelles sont régulièrement confrontées les équipes éducatives nécessitent une investigation rigoureuse quant aux capacités des parents, séparés ou non, à se recentrer sur leur enfant. A titre d'exemple, sur les 144 ordonnances de MJIE que nous avons reçues cette année concernant 310 enfants, 110 couples sont séparés. Sur ces 2/3 des ordonnances reçues, nous devons donc rechercher les conditions de prise en charge des enfants dans deux, voire trois foyers lorsqu'un autre parent est désigné sur l'ordonnance. A chaque situation, cela nécessite une visite à domicile et une évaluation de la relation parent/enfant pour s'assurer de sa qualité suffisante pour en informer le juge. La présence d'un nouveau compagnon ou d'une nouvelle compagne doit être prise en compte dans l'évaluation des conditions de prise en charge d'un enfant, sachant qu'elle est régulièrement au cœur de ce qui fait conflit.



Or, de nouveau, nous constatons que plus de 80 placements ont été sollicités cette année, à l'issue ou en cours de MJIE, du fait de la nécessité impérieuse de protéger un enfant. Une préconisation de placement ne souffre d'aucune approximation, tant l'enjeu pour son avenir et celui de sa famille est important. A chaque fois, il est question d'évaluer plus largement si l'environnement proche de l'enfant pourrait l'accueillir (autre parent, famille élargie). Il nous faut également renseigner le magistrat sur le mode d'accueil qui serait le plus approprié pour l'enfant, sur les droits qu'il faudrait ou non accorder à chaque parent...

La grande majorité des enfants rencontrés en MJIE ont des difficultés d'apprentissages scolaires, qui s'accompagnent pour beaucoup d'entre eux de problèmes de comportements, voire de troubles psychologiques réactionnels à la multiplication des facteurs de danger. Lorsqu'un enfant assiste à des violences conjugales, que les adultes ne prennent pas en compte la violence qu'il subit en étant témoin, que ce dernier exprime des difficultés à l'école que ses parents ne parviennent pas à reconnaître, cet enfant risque alors de développer des troubles psychologiques venant perturber davantage son comportement et les apprentissages scolaires.

Les psychologues sont beaucoup sollicités pour des interventions directes, et le lien partenarial reste primordial. Sur ce dernier point, encore une fois, la situation nationale apparaît détériorée, ce qui se ressent sur le terrain, comme par exemple lorsque des adolescents ne peuvent être hospitalisés, faute de places, quand des enfants ne sont pas scolarisés car aucune structure ne correspond à leur profil, lorsque les listes d'attente en CMP sont de plus d'un an...

## Focus sur les projets réalisés

Durant l'année 2019, le SIOAE93 a poursuivi la réalisation de projets transversaux permettant aux enfants des trois activités réalisées de bénéficier d'ateliers divers. Cette année, les équipes ont pu réaliser deux projets transversaux, proposés à des mineurs pris en charge sur les trois antennes (AEMO/MJIE de Bobigny, AEMO/MJIE d'Aulnay-sous-Bois, AEMO intensive) :

- L'atelier photographie : En partenariat avec la Maison du Geste et de l'Image de Paris, une artiste photographe a débuté, en 2019, l'accompagnement de deux groupes d'enfants. Ainsi, 7 adolescents (13/17 ans) et 5 enfants (8/12 ans) se sont engagés dans ce projet, leur permettant d'utiliser le support de la photographie pour s'exprimer au-delà des mots, partager leur regard sur le monde et développer leur créativité.

- L'atelier prévention animé par le Dr Kpote, "animateur de prévention", a été reconduit cette année. Ainsi 15 adolescents ont été amenés à dialoguer sur la sexualité et les conduites addictives.

L'équipe d'AEMO intensive a proposé en 2019 des séjours et des activités toujours très centrées autour du sport, des apprentissages et de l'accès à la culture.

Un nouveau projet intitulé « Marche ou Rêve » a été initié durant l'année et a mobilisé 18 adolescents autour de l'activité marche. Les mercredis après-midi, les veilles de week-end et les périodes de vacances scolaires donnent lieu à de multiples propositions d'activités individuelles ou collectives ou de séjours collectifs, chaque fois réfléchis et préparés en amont par plusieurs membres de l'équipe et avec le soutien de l'éducatrice sportive et scolaire, ainsi que celui de l'éducatrice référente des projets collectifs à la Touline. Ces diverses médiations donnent lieu à des temps de bilan que l'on intègre également à la synthèse concernant l'évolution de chaque adolescent accompagné.

En 2019, sur les 69 jeunes accueillis sur l'année, nous notons 152 participations à ces temps collectifs.

Quelques chiffres :

- 26.1 % des jeunes ont participé de manière régulière aux activités proposées
- 34 % n'ont pas été sollicités par non pertinence (pathologie, distance, âge, situation, mesure non effective)
- 7 séjours ont été organisés avec une moyenne de 5 jeunes par séjour

De plus, tous les derniers mercredis du mois sont organisés un temps spécifique « Le Groupe » où sont conviés les jeunes et l'ensemble de l'équipe éducative, temps convivial consacré à des jeux de société, des projections de film, autour d'un goûter. En 2019, 39 participations ont été recensées.

## La dynamique RH

### Une équipe de direction réorganisée

Globalement, d'importants mouvements avaient pesé sur l'équipe de direction l'année précédente, au sein de laquelle les cadres restantes avaient accusé un surcroît de travail important, mais cette période d'instabilité s'est achevée, après une réorganisation importante en interne.

En effet, une directrice adjointe est en poste depuis le mois de février 2019. Deux cheffes de service ont été recrutées en janvier 2019, l'une sur l'équipe de Rostand, l'autre sur l'équipe de La Touline, en AEMO Intensive. Ces deux cadres ont pris pleinement leur place au sein de leur équipe et de celle d'encadrement, permettant de garantir la continuité de notre activité et la qualité d'accompagnement à laquelle nous sommes attachés. Rappelons ici que les cheffes de service sont appelées à se remplacer mutuellement en cas d'absence d'une de leurs collègues (congés, arrêt maladie, démission ...). Ainsi, elles ont dû être en renfort à partir du mois de novembre sur l'équipe de Livry-Gargan, la cheffe de service en poste étant en arrêt maladie (congé pathologique avant congé maternité).

### Des effectifs stables au sein des services administratifs et de gestion, mouvants au sein des services généraux

Les effectifs des services administratifs et de gestion sont restés stables en 2019, les absents (congé parental, arrêts maladie) ayant pu être remplacés sans difficulté.

L'équipe de gestion doit faire face néanmoins à un surcroît de travail depuis la création du dispositif d'AEMO Intensive, pour lequel aucun ETP supplémentaire en comptabilité n'avait été budgété. Or, la gestion d'un budget et d'une activité supplémentaires occasionne un surcroît de travail conséquent que nous évaluons à un 0,50 ETP. L'accueil d'un apprenti en comptabilité dans notre service permettrait de soutenir grandement le pôle comptabilité, en plus de favoriser la formation des jeunes du département qui peinent à trouver des employeurs dans le cadre d'un apprentissage.

Notons par ailleurs que les secrétaires sur les trois sites sont amenées à se remplacer les unes les autres en cas d'absence (congés ou arrêt), leur demandant souplesse, adaptabilité à l'activité et mobilité géographique en fonction des absences prévues ou imprévues. L'administrative de la Touline est également sollicitée pour la correction et mise en page des écrits des deux autres sites (à distance), ainsi que pour assister l'équipe de direction dans des tâches administratives. Par ailleurs, les nombreuses vacances de poste éducatifs occasionnent également une surcharge de travail (modifications des tableaux de suivis en fonction des nouvelles répartitions des mesures, courriers aux familles ...) qu'il convient de noter ici, pour justifier l'attribution de primes exceptionnelles.

Les effectifs des services généraux (entretien, maintenance) sont plus instables du fait de la nécessité de remplacer l'agent d'entretien, en situation d'invalidité.

### Les équipes psycho-éducatives, durement impactées par les mouvements de personnels et toujours confrontées à des difficultés de recrutement

Les effectifs de l'équipe psycho-éducative d'AEMO Intensive sont stables depuis la création de l'antenne, ce qui est pour nous un signe positif d'engagement dans ce nouveau dispositif qui satisfait grandement les travailleurs sociaux, tant du point de vue du sens du travail effectué auprès des jeunes et de leur famille, que des conditions de travail. Cette stabilité permet d'asseoir des liens de confiance entre les adolescents, leurs familles et l'équipe éducative qui est amenée dans le cadre d'actions collectives à les rencontrer et à intervenir en cas de nécessité (absence d'un collègue, urgence...).

En AEMO/AED, l'équipe de Rostand n'a connu cette année qu'une vacance d'un poste de quelques mois liés à un congé pathologique avant congé maternité, ce poste ayant été remplacé par un TS en CDD qui a dû passer à un mi-temps thérapeutique en cours de contrat.

Cependant, cette année encore, nous avons dû faire face, sur l'antenne de Livry-Gargan, au départ de 3 éducatrices entre janvier et mars 2019, laissant pendant plusieurs mois 75 enfants à la charge de l'équipe restante (3,5 ETP travailleurs sociaux). Cette situation impacte gravement la qualité de la prise en charge éducative, au point que des magistrats ont décidé à échéance de certaines mesures d'AEMO d'une mainlevée,

jugeant inutile une veille éducative, à défaut de l'intervention habituelle. Le risque, que nous mesurons pleinement, est de passer à côté d'une situation de danger pour un enfant.

Face à ces démissions (choix de postes mieux rémunérés dans les nouveaux dispositifs créés), nous sommes confrontés à trois difficultés majeures en termes de ressources humaines :

- Malgré une réactivité importante à chaque départ, provisoire ou définitif, pour effectuer les remplacements, nous recueillons de moins en moins de candidatures pour les postes à pourvoir. Ce phénomène touche manifestement l'ensemble des structures du département, de façon plus prégnante dans le secteur associatif que dans le secteur public, mais touche également plus largement les écoles en travail social qui peinent à recruter. Nous imputons ce phénomène au moins en partie aux conditions salariales des travailleurs sociaux qui rendent leur situation précaire.

- Tout mouvement de personnel (démission, congé maladie, congé maternité ou congé parental) impacte directement et immédiatement l'équipe restante, qui absorbe le surcroît de travail pour garantir la continuité de l'accompagnement éducatif, en plus d'avoir à former les nouveaux salariés aux pratiques et orientations du service.

- Le risque que s'étendent les mouvements de départ, les conditions de travail et la qualité du travail se dégradant considérablement pour l'équipe restante.

Ce pourquoi il était essentiel en 2019 de garantir une meilleure régulation de la charge de travail (pas de nouvelles attributions le temps de la vacance des postes) et d'engager des actions visant à la diminution des listes d'attente. Ces mesures

contribuent à redonner peu à peu du sens au travail d'accompagnement éducatif réalisé auprès des enfants et de leurs familles, gage de confiance permettant aux professionnels de rester engagés au sein de notre service.

---

### Les enjeux pour le service et les perspectives

La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale introduit une obligation d'évaluation pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux. L'article L. 312-8 du Code de l'action sociale et des familles créé ainsi l'obligation pour les établissements et services de « procéder à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent » notamment au regard des Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles.

C'est dans cette perspective que le SIOAE 93 conduira en 2020 sa démarche qualité.

Le premier enjeu de cette démarche est l'amélioration effective de l'organisation du service.

Le deuxième enjeu est de rassembler le personnel autour d'un projet collaboratif répondant aux besoins des enfants.

Le troisième enjeu est de démontrer à nos financeurs que nous respectons un niveau élevé d'organisation pour répondre à leurs exigences implicites, explicites, présentes et futures.

Nathalie BOUILLET  
Directrice

## RAPPORT SYNTHÉTIQUE DE GESTION

L'exercice 2019 a été marqué par les événements suivants :

Le transfert des immobilisations, des subventions d'investissements et des emprunts du siège vers les établissements concernés.

L'objectif de cette migration est de montrer aux financeurs la situation patrimoniale des établissements dans l'optique de la signature des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) et afin de négocier des affectations de résultats en réserves à l'investissement pour les établissements ayant un fond de roulement négatif.

La disparition du crédit d'impôt sur la taxe sur les salaires qui représentait une économie de charge de 700 000€ au 31/12/2018.

Le CITS a été compensé par une baisse du taux de cotisations patronales de 6 points pour les salariés dont la rémunération est inférieure à 2,5 SMIC.

### Revue du compte de résultat

L'AVVEJ présente pour l'exercice 2019 un résultat comptable excédentaire de 1 100 940,90€.

Le résultat connaît une amélioration significative de 600 000€ comparativement à l'exercice précédent.

L'amélioration du résultat d'exploitation est portée principalement par :

#### La hausse des produits d'exploitation

Cette amélioration est due à l'augmentation des produits de tarification de + 1 756K€ entre 2018 et 2019 et concerne principalement l'établissement RENCONTRE 93 avec l'ouverture du service d'accueil d'urgence, la montée en charge de l'ADOPHE (accompagnement à domicile avec possibilité d'hébergement) et l'ouverture de Livry Gargan pour les accueils de jour.

De plus, La Marelle et les Amandiers sont passés en dotation globale au 1er janvier 2019. Mais les usagers hors départements demeurent facturés en prix de journée générant des produits supplémentaires.

#### La hausse de charges d'exploitation dans une moindre mesure

• D'une part avec l'augmentation des impôts et taxes en raison de la disparition du CITS (+700000€) et l'augmentation des dotations aux provisions pour risque et charge principalement la provision de départ à la retraite (+ 346 283€) suite à la modification du taux d'actualisation préconisée par KPMG (1,65% à 0,85%)

• D'autre part, nous avons une diminution des charges patronales (-600 000€) due à la baisse des taux des cotisations URSSAF qui est venue compenser la disparition du CITS.

Augmentation du résultat financier due aux intérêts d'emprunt de Livry Gargan.

Augmentation des engagements à réaliser sur ressource affectée qui résulte d'un crédit non reconductible de 488 000€ octroyé par l'ARS concernant la réalisation des travaux de rénovation de l'espace pédagogique de L'ITEP le Logis. Ces travaux n'ont pas eu lieu en 2019 et font partie des travaux de réhabilitation évalué à plus de 1 million.

Au 31 décembre 2019, les principales évolutions concernant le résultat par établissement sont les suivantes :

Le déficit total dégagé par les activités sous contrôle s'élève à 698 420€ celui-ci est porté notamment par la faiblesse de l'activité d'Espace Ado et un budget qui ne permet pas à l'établissement de faire face à ses dépenses.

A contrario, les excédents dégagés par les activités sous gestion contrôlées s'élèvent à 2 424 275€ et proviennent principalement de l'Oustal, SAU 78, SIOAE 93 MJIE et de Kairos.

A noter que pour ces quatre établissements, les produits de tarification de 2019 intègrent des reprises de déficit N-2 importantes.

### Revue du bilan

Les immobilisations progressent en valeur brute de 1 667K€ avec

- D'une part les acquisitions d'immobilisation pour 2 393K€
- D'autre part des mises au rebut d'immobilisation pour 726 K€

Les immobilisations en cours au 31 décembre 2018 pour un montant de 2 500K€ ont été mises en service au 1ER avril 2019 et concernent le site de Livry Gargan pour les établissements de Rencontre 93 et le SIAOE 93.

La trésorerie nette est en amélioration de + 1 300 000 € entre 2018 et 2019 du fait que l'Association a signé avec le Département de Seine Saint Denis et des Yvelines des conventions de paiement mensuel d'1/12ème de leur budget confortant ainsi la trésorerie de l'Association.

Les fonds associatifs augmentent de 1 067K€ au 31/12/2019 comparativement à 2018 dus à une progression du résultat consolidé et à l'augmentation du report à nouveau en gestion non contrôlée.

L'exercice permet de dégager une CAF positive (capacité d'autofinancement) de + 4 millions. La CAF montre la capacité de l'Association à autofinancer son cycle d'exploitation.

En conclusion la situation financière est bonne et il reste à négocier avec les financeurs pour que les excédents soient affectés à des réserves.

### Point sur l'actualité comptable

A partir du 1er janvier 2020, nous sommes tenus d'appliquer le règlement 2018-06 qui remplace le règlement 99-01 et qui nous impose pour 2020 une nouvelle présentation du bilan, du compte de résultat et de l'annexe et notamment en distinguant dans les fonds propres, les fonds propres restituables aux autorités de tarification.

## BILAN SOCIAL SYNTHÉTIQUE ET EVOLUTION RH

Les faits marquants cette année :

- Les changements liés aux contributions Sociales avec la mise en place du Prélèvement à la source et la réforme des retraites
- La négociation de 3 Accords qui concernent la Prime pouvoir d'achat, l'Accord relatif au Conseil Economique et Social et le Protocole d'Accord Préélectoral
- La réforme de la formation professionnelle
- Le travail sur les Délégations des Directeurs, et les fiches de fonction des directeur adjoint
- La restitution de la Commission Qualité de Vie au Travail/Soutien des managers

Le Bilan Social permet une lecture de la vie sociale de l'Association sur 3 ans par le biais de 7 indicateurs dans les domaines de l'Emploi, les Rémunérations & les Charges, les Conditions d'Hygiène & de Sécurité, les autres Conditions de Travail, la formation et les relations professionnelles. Depuis 3 ans ces indicateurs sont globalement stables.

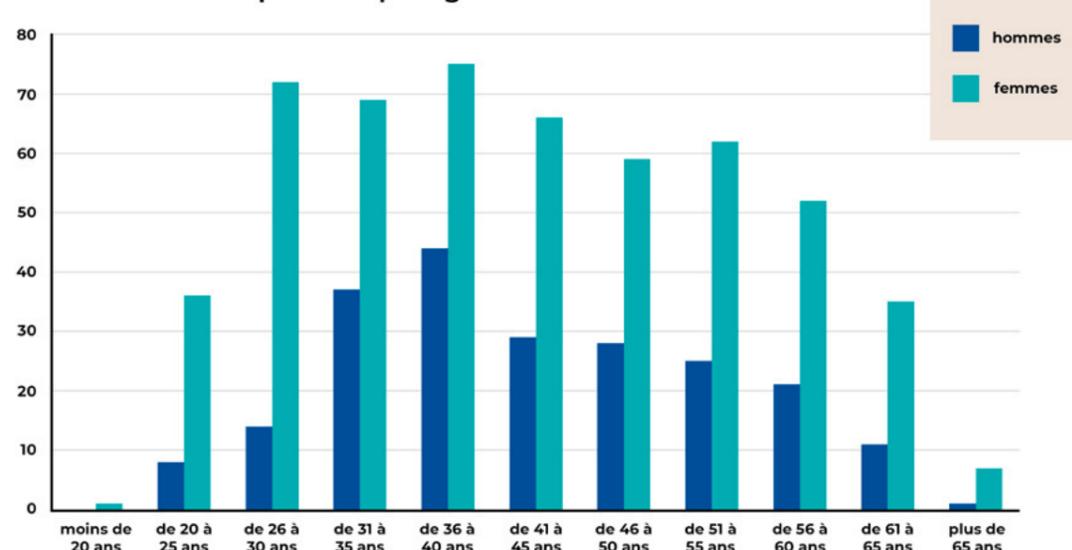
Les effectifs au 31/12/2018 sont de 752 salariés en Contrat à Durée Indéterminée et Déterminée, soit une augmentation de 24 salariés par rapport au 31/12/2017.

Concernant la formation professionnelle, nous avons optimisé l'utilisation des fonds avec la réalisation de 23 formations collectives.

Un zoom sur la répartition par âge selon la Catégorie Professionnelle permet de constater que pour les cadres, l'effectif est concentré sur les 41 à 45 ans, pour les emplois Socioéducatifs sur les 26-45 ans, dans l'Administration sur les 46-55 ans et pour les services généraux et paramédicaux la répartition est équilibrée.

Une attention particulière est portée sur l'ancienneté dans les métiers Socioéducatifs qui concentrent 345 salariés sur 752.

Répartition par âge de l'effectif au 31 · 12 · 2019



## PERSPECTIVES ET ENJEUX RH

En 2020 les défis RH sont importants dans un contexte d'augmentation des exigences en matière de qualité de prise en charge, de qualification des professionnels et tout ceci à moyen constants. Les leviers à notre disposition de valorisation et de reconnaissance financière des engagements sont très limités. Pourtant nous ne manquerons pas de travailler sur la recherche de tels leviers.

Les thématiques de travail en 2020 qui se dessinent seront attachés aux objectifs suivants :

- Renforcer et soutenir l'attractivité de nos métiers
- Ajuster notre stratégie pour préserver ou accroître notre capacité à former dans un contexte de réforme de la formation professionnelle
- Poursuivre la dynamique relative à la GPEC et l'implication des cadres intermédiaires dans les responsabilités liées à la dirigeance
- Continuer et prolonger le travail sur la qualité de vie au travail.

---

## SIÈGE SOCIAL : AVVEJ

IMMEUBLE LE CENTRAL GARE  
1 PLACE CHARLES DE GAULLE  
MONTIGNY LE BRETONNEUX  
78067 SAINT QUENTIN EN YVELINES CEDEX  
TÉL. : 01 30 43 26 00

RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE  
GROUPEMENT VERS LA VIE

[WWW.AVVEJ.ASSO.FR](http://WWW.AVVEJ.ASSO.FR)

---