

ASSOCIATION VERS LA VIE
POUR L'EDUCATION DES JEUNES

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2020





Sommaire

Le mot du Président	5
Le regard du Directeur Général	6
Le regard du Directeur Général Adjoint	10
Les temps forts associatifs	12
Activité globale	18
Activité des établissements	19
Paris	21
· Kairos	22
· SESSAD	28
· SAEMO 75	32
Yvelines	37
· ITEP / SESSAD Le Logis	38
· Foyer Educatif L'Oustal / SAU78	42
· CHRS Stuart Mill	46
Essonne	53
· SAU Espace Adolescents 91	54
· Foyer Educatif La Passerelle	58
· Foyer Educatif Le Vieux Logis	61
Hauts de Seine	73
· AEMO La Marelle	74
· AEMO Les Amandiers	78
· Maison d'Accompagnement Parents Enfants (MAPE)	82
· SAU 92	88
Seine Saint Denis	93
· Le Prélude	94
· Rencontre 93	100
· SIOAE 93	116
Synthèse financière et sociale	129
Rapport synthétique de gestion	130
Bilan social synthétique et évolution RH	132

Le mot du Président

Depuis la mi-mars 2020, l'AVVEJ, ainsi que globalement l'ensemble du secteur associatif œuvrant dans le travail social, a accompli avec continuité et efficacité les devoirs qui lui incombaient auprès des personnes qui lui sont confiées. Je suis heureux qu'il me revienne d'exprimer à nouveau, au nom de l'association, la reconnaissance et l'admiration qu'inspirent le dévouement, et même l'abnégation, dont ont fait preuve nos équipes, alors qu'elles subissaient de plein fouet les innombrables difficultés et les innombrables contraintes de cette période si particulière.

La précédente grande pandémie est la grippe espagnole de 1918, avec ses 50 à 100 millions de morts, mais cette année est d'abord considérée, du moins dans le monde occidental, comme celle de la fin de la Grande Guerre. C'est donc l'année 2020 qui restera dans l'histoire comme l'année de la pandémie.

Cela a été l'occasion de la renaissance d'une vertu oubliée : la gratitude. Alors que nous avions l'habitude de ne voir les soignants que comme des gens qui « font leur boulot », nous avons été nombreux à les applaudir le soir à 20 heures, de nos fenêtres, parce que nous sentions qu'ils allaient bien au-delà de ce qu'ils étaient tenus de nous apporter. J'ai bénéficié de cette bienveillance et de cette attention qui se maintenaient alors que le stress et la fatigue auraient pu submerger aides-soignants, infirmiers et médecins.

Les travailleurs sociaux, et d'abord ceux de l'AVVEJ, ont été, dans leur pratique professionnelle, confrontés à des situations analogues à celles des soignants : le travail social a ses urgences, au même titre que le travail de soin, les mêmes exigences de disponibilité, la même nécessité de l'implication dans la relation.

Et il faut bien dire qu'en ce qui concerne notre secteur, la gratitude s'est faite discrète. Comme d'habitude. Que ce soit dans la reconnaissance exprimée, ou dans la reconnaissance concrétisée. Certains responsables de collectivités territoriales, certaines administrations de contrôle et de financement, ont su trouver les mots et les gestes pour montrer qu'ils avaient conscience des efforts accomplis. Nous les en remercions. En regrettant que ces remerciements ne puissent pas s'adresser à tous.

Etienne Hollier-Larousse
Président de l'AVVEJ



Le regard du directeur général

A l'heure où s'écrivent les lignes du rapport d'activité 2020, l'année s'est achevée depuis plusieurs mois, nous laissant aux prises avec des sentiments mêlés et contradictoires. Le recul entre la fin de l'année et le temps du rapport d'activité ne parvient pas à nous mettre à distance de tous ces événements impensables avant cette crise. Les pandémies n'ont pas de frontières physiques ou temporelles, c'est ce que le Covid-19 nous aura enseigné. Ainsi les premiers mois de 2021 ressemblent à ceux de l'année précédente, même s'il faut bien reconnaître que la vaccination et la capacité du plus grand nombre à respecter les mesures sanitaires, nous donne espoir de quitter ce tunnel qui n'aura pas cessé de s'allonger.

Si la pandémie a occupé tout l'espace dès le mois de mars 2020, n'omettons pas le fait que la crise sanitaire a elle-même été précédée par d'autres crises, sociales celles-là, qui ont amené le pays à un niveau de tension rarement atteint ; gilets jaunes en 2019 et mouvements sociaux contre la réforme des retraites en début d'année. C'est sur une France fragilisée et déjà fatiguée que le Covid-19 est apparu et s'est répandu.

Ce qui me reste de l'année se partage entre satisfaction et insatisfaction ; entre sentiment d'unité associative et expérience de la déliaison, entre nouvelles technologies et produits de première nécessité, définissant les contours d'un monde clivant où s'opposent chaque chose et son contraire. Les crises ne sont pas le temps de la nuance, nous aurons entendu de tous les autoproclamés experts, professionnels et amateurs des affirmations sentencieuses, sans place pour le doute. Si les premiers mois de la pandémie ont été catastrophiques sur le plan de la gestion sanitaire,

notre pays a su, au final, gérer avec plus de réussite le reste de l'année avec des mesures de soutien économique et une meilleure organisation sanitaire.

Pour revenir à ces sentiments mêlés, je ressens de la satisfaction car notre association et l'ensemble de ses équipes ont fait face aux impacts de cette pandémie, en s'adaptant tout au long de cette année ; mais je ne peux qu'être insatisfait, tant il aura fallu se battre pour être visible et présent parmi ceux désignés comme professions prioritaires de première ou deuxième ligne ! Notre éligibilité à la prime Covid-19 et le calcul de son montant témoignent de l'absence de reconnaissance dont souffre notre secteur, absent de tout discours politique.



Comment ne pas revenir une nouvelle fois sur la crise majeure que rencontre les associations en matière d'attractivité. Nos difficultés à recruter sont telles qu'elles font craindre de ne pouvoir réaliser l'activité demandée et d'accentuer ainsi les déficits budgétaires. Les écarts de salaires se sont encore accrus, suite aux mesures gouvernementales revalorisant les personnels de santé ou de l'enseignement notamment. Nos équipes ont souffert et souffrent encore de cette non-reconnaissance que l'engagement associatif ne parvient pas à combler. Les signaux du mal-être professionnel nous les connaissons et les observons sur le terrain : montée de l'absentéisme de longue durée, accidents du travail, inaptitudes voire invalidités, contribuant à une désinsertion professionnelle.

Sentiment également d'unité et risque de désunion pour notre société et pour notre association, tant l'époque a été à la dénonciation des positions non tenues, opposant ceux qui y étaient à ceux qui n'y étaient pas – ceux qui ont fait et ceux qui n'ont pas fait, conduisant certains à culpabiliser et d'autres à juger. La réalité est que face à la maladie personne n'est égal tant la santé s'inscrit au cœur de l'intime de chacun. La crise sanitaire aura conduit à intégrer, dans la dimension professionnelle, la situation personnelle de nos salariés. Certains ont pu révéler des situations personnelles d'isolement ou de maladie qu'ils avaient jusqu'alors gardés pour eux et dont l'AVVEJ, dans le cadre de sa démarche de qualité de vie au travail, prendra en compte quand cela sera possible. Aménagement du temps de travail, mobilité pour se rapprocher de son domicile ou encore télétravail autant de sujets abordés avec les partenaires sociaux.

Dans cette période de grands écarts, les nouvelles technologies ont partagé avec les produits de première nécessité une part importante du débat national dès le premier confinement. Télétravail, applications et réseaux sociaux se confrontaient à l'absence de masques, gel et aux risques fantasmés d'approvisionnement alimentaire. 2020 aura en effet vu de nouvelles organisations de travail s'imposer pour faire face à la crise et se pérenniser en entrant dans les pratiques professionnelles de certains. Présentiel ou distanciel ? Préalable à toute réunion ou rencontre qui nous accompagne, aujourd'hui encore, et se poursuivra pour une meilleure gestion de notre temps. Il reste qu'une grande partie de nos équipes est restée au contact des familles et des enfants parce



qu'il n'était pas possible de faire autrement. Nous les en remercions. On a pu, par ailleurs, redécouvrir les vertus de repas pris en commun, de l'importance de la présence du lien dont à s'être privé on en mesure la dimension vitale.

L'association aura navigué dans ces eaux contrastées durant toute cette année 2020 en cherchant à éviter que ne se creusent des fossés entre professionnels, entre institutions. Nous avons tous, à notre niveau, tenté de maintenir les liens sans toujours y parvenir.

Comment faire exister autre chose que le Covid-19 aujourd'hui et ne pas résumer une année à une pandémie ? Quel récit pourra être fait pour ce rapport d'activité qui ne reviendra pas à uniquement relater la place que la crise sanitaire a pris dans nos vies personnelles et nos vies professionnelles ? Certes un voile a tout recouvert, mais il aura été un incroyable révélateur de nos fonctionnements en redonnant la plus juste valeur aux choses. C'est finalement de ces formes visibles sous le voile ou ce que l'on a compris en creux de nos pratiques, qu'il convient de parler aujourd'hui pour construire l'avenir. Je citerai pour illustrer ce propos, la place que les familles et les jeunes eux-mêmes ont tenue

durant les périodes de confinement, témoignant de la capacité à prendre des responsabilités ce qui n'aura pas manqué de nous surprendre. L'anormalité de la situation les a normalisés en quelque sorte.

Sur le plan associatif, 2020 devait être une année riche de rencontres et de partage autour d'événements que nous souhaitions ouvrir au plus grand nombre de salariés et de bénévoles. Ceux-ci n'ont pu avoir lieu du fait des grèves pour les vœux du Président ; du confinement pour l'Assemblée générale de l'association ou encore le dépassement systématique des jauges pour les temps d'échanges et de débats autour du projet associatif dont nous souhaitons qu'ils contribuent au contenu de l'écrit. De grandes salles avaient été réservées pour favoriser l'accueil pour ces événements. Il n'en a rien été.

Il nous reste cette intention forte, que nous porterons sur 2021 et sur les années à venir, de renforcer la vie associative par l'ouverture d'événements et d'instances, à une participation élargie de professionnels et de bénévoles pour augmenter notre capacité à porter, ensemble, l'association.

Rendu également impossible cette année, la réunion des cadres éducatifs, directeurs adjoints et chefs de services pour lesquels nous repensons avec les directeurs leur place au sein des équipes de direction et dans les différentes instances associatives (fiches de fonctions revues en 2020 pour les DA et début 2021 pour les CSE). A ce titre, nous avons dû reporter la mise en place des groupes d'analyse des pratiques dont ils étaient jusqu'alors privés et dont nous pensons qu'ils sont indispensables à toutes fonctions d'encadrement. Les cadres intermédiaires auront durant cette période et aujourd'hui encore, fait un travail exceptionnel, nous les en remercions. Ce besoin de les réunir tient également au fait que leur fonction s'exerce souvent de façon solitaire sans appartenance, du moins pour nos plus petits établissements, à une équipe autre que celle formée avec le directeur et un autre chef de service. Pour tous, nous souhaitons que ces nouvelles participations favorisent les rencontres entre pairs afin d'enrichir les pratiques et augmenter les solidarités entre cadres.

L'année aura été également celle de dialogue social, avec la poursuite de l'installation des CSE et ses commissions dont le CSSCT. Deux accords d'entreprise ont pu être signés dès le début de

l'année 2020 ; un accord égalité professionnelle « hommes/ femmes » et un accord sur le télétravail dont nous sommes fiers. Un grand remerciement également à nos élus, qui ont su tenir une place prépondérante en participant aux protocoles sanitaires des établissements et de l'association, et en se faisant le relais des professionnels afin que nos équilibres soient maintenus.

2020 aura par ailleurs mis en avant la trop grande dépendance de nos associations à l'égard des financeurs, qui renoncent peu à peu au travail partenarial et imposent d'autres modes de relations. Certes, la crise sanitaire a pu budgétairement être traversée avec le soutien de ces derniers, mais nous abordons chaque année avec une incertitude qui tend à devenir une insécurité budgétaire. Ne sont plus rares, les budgets accordés sous dotés, donnant au premier jour de l'année une orientation déficitaire que les économies réalisées par la direction ne parviennent pas à réduire. C'est la politique du rabot qui réduit, sans autre logique que celle de baisser des coûts estimés trop importants. Mais de quelle cherté parle-t-on, quand n'est pas prise en compte la qualité des services rendus ! Nous nous voyons imposer des coûts à la place, calculés de façon théorique, sans prendre en compte les particularités des établissements. L'environnement se complexifie et la réorganisation tous azimuts des administrations transforme nos modes de relation avec les financeurs. Nous perdons nos interlocuteurs qui nous permettaient d'ajuster notre offre en maintenant un véritable dialogue budgétaire et de projet, qui n'a plus cours.

Notre association ne s'oppose pas aux changements et ne rechigne pas aux économies, mais elle veut pouvoir bénéficier d'une ligne claire de la part de financeurs ou de décideurs politiques. Nous ne pouvons pas rester une variable d'ajustement de politiques sociales, sans projet autre qu'économique. Le social, le médico-social coûtent trop cher ! J'aurai envie de dire, pour inverser la charge de la preuve, prouvez-le !

Pour ne pas subir et entrer dans une posture de plainte permanente, l'AVVEJ continue à créer du projet et à développer, partout où cela est possible, de nouvelles offres. Si des établissements ont été obligés de réduire les activités, d'autres ont pu étendre les leurs. Les écrits d'établissements compilés dans ce rapport d'activité associatif sauront mettre en avant le dynamisme de tous.

Pour être plus forte, l'AVVEJ a poursuivi son objectif de rendre d'avantage visible l'association par une politique de communication dont la vitrine principale est son site, je peux dire qu'il est une réussite parce qu'il allie présentation de l'association, ressources documentaires et lieu de témoignages.

Être plus forte, c'est aussi ne pas être seule, ainsi en 2020, nous avons poursuivi notre rapprochement avec l'association Jean Cotxet avec qui nous partageons des valeurs et une vision commune du fait associatif. Cette reconnaissance mutuelle prend la forme, en cette année, 2021 d'une convention inter-associative et l'accueil d'un administrateur de chacune d'elles au sein des Conseils d'administration. Nos ambitions sont simples et ambitieuses : partager avec intelligence ce qui peut l'être ! L'AVVEJ soutient avec conviction toute démarche inter-associative comme en témoigne son engagement dans les Yvelines et en Seine-Saint-Denis. Elle reste également décidée à prendre l'initiative sur nos autres départements où aucune instance ne permet ce partage et ce soutien indispensable pour que se revendique une nouvelle fois la singularité associative.

Un dernier mot sur notre projet associatif, qui sera présenté à l'Assemblée générale, pour souligner combien il va être important, face aux mutations de notre secteur, aux tentations des financeurs, de nous considérer uniquement comme des opérateurs gestionnaires d'établissements de nous référer autant que nous le pourrons à ce que nous croyons devoir être de notre association. Je remercie tous ceux qui ont contribué à la rédaction et à la présentation de ce projet associatif 2021-2025 et tout particulièrement Matthieu Crépon qui, en plus de ses charges de travail, a su dégager le temps nécessaire à l'animation et à la co-écriture de ce texte.

Le dernier mot du dernier mot pour remercier nos administrateurs pour leur engagement et leur soutien sans faille qui nous ont donné en 2020 la reconnaissance dont nous avons besoin pour tenir notre place.

Laurent Dupond
directeur général



Le regard du directeur général adjoint

Le thème majeur qui traverse ce rapport d'activité apparaît comme incontournable et il est nécessaire de le nommer, de le décrypter, de le partager collectivement. Il s'agit d'une expérience sociale et humaine unique par son ampleur, qui nous confronte à l'inconnu qui a chamboulé nos repères, bousculé nos vies. Pourtant, l'idée même de l'évoquer, d'y revenir, soulève bien souvent une profonde lassitude car cette crise sanitaire, qui s'impose dans l'ensemble des écrits produits par les établissements, semble vouloir tout charrier sur son passage, y compris nos facultés de penser, notre capacité à se projeter, au-delà du temps de la crise.

Le phénomène de désaffiliation, produit par l'isolement génère et attaque nos activités sur notre terrain le plus fondamental : celui du lien, de la rencontre, du mouvement et des projets. Les institutions ne sont pas non plus épargnées par ce phénomène, loin de là. Les textes des établissements sont à ce titre marqués par un sentiment d'invisibilité et de déconnexion entre une réalité vécue et les demandes institutionnelles. Cet état s'est vu majoré par une société qui n'a pas su reconnaître d'emblée les engagements des professionnels, par l'attribution notamment du statut de personnel prioritaire puis un accès à la vaccination.

Dans la fragilité des différentes phases qui ont succédé au premier confinement, les constats sont flagrants : la pandémie a continué d'accaparer, de peser sur les organisations, de dégrader des situations des personnes accompagnées, de suspendre les projets, d'isoler les personnes.

Ce rapport d'activité est donc l'occasion de partager les différents témoignages et regards des

établissements de l'AVVEJ sur cette période afin de donner aux vécus pluriels une dimension collective. Ces textes nous donnent un aperçu de l'intérieur pour tenter d'en comprendre les effets, de situer les événements à leur juste place.

Il est également l'opportunité de rendre hommage à la capacité des équipes à résister, à tenir, à réinventer le quotidien, à créer face à la contrainte. La solidarité et l'inventivité ont permis de traverser cette épreuve qui n'a pas empêché la mise en œuvre de projets et le développement de nouvelles pratiques pour assurer la continuité des activités.

Fierté et reconnaissance associative pour saluer l'engagement des professionnels qui se sont mobilisés face cette crise inédite sur tous les plans: éducatif, soins, pédagogique, thérapeutique, administratif... L'ensemble de l'association a dû faire face. A ce titre, cette expérience nous invite à réfléchir avec acuité à la relation entre action éducative et « prendre soin ».

Outre la gestion de crise, les préoccupations de fond qui ressortent de ce rapport étaient déjà présentes et se sont accentuées avec ce contexte. Ainsi, les alertes sur l'attractivité et la nécessité de revalorisation des métiers de notre secteur restent profondément préoccupantes : difficultés de recrutement, faiblesse et stagnation des salaires. Les fédérations ont à ce sujet largement contribué à mettre en lumière cette situation par la diffusion de courriers à l'attention du Ministre des Solidarités et de la Santé, la rédaction de tribunes dans la presse nationale et l'élaboration de propositions opérationnelles sur le sujet.

Alors que d'autres secteurs économiques et que la jeunesse se trouvent confrontés à un avenir flou, nos structures cherchent à recruter. Or nos établissements possèdent la culture de la transmission. Ils sont de formidables lieux



d'apprentissage qui permettent à des jeunes de se forger un avenir et d'être bien souvent employés sur le site même de l'apprentissage. Malgré cela, nous sommes confrontés à cette crise des emplois qui perdure depuis maintenant plusieurs années et le recrutement des apprentis est bien trop souvent perçu non comme un investissement mais comme un coût non essentiel.

Au niveau associatif, les projets se sont poursuivis avec à la fois la préoccupation d'apporter un soutien aux équipes de terrain face à la crise, puis dans la seconde phase la poursuite et l'aménagement des projets engagés, empêchés par cette situation.

En outre, face à ce sentiment d'invisibilité, les initiatives se sont multipliées pour témoigner de la situation, mettre en lumière les besoins et le travail réalisé. La société civile s'est mobilisée : pour la première fois, plusieurs fondations ont participé à financer les projets des établissements visant à renforcer l'accompagnement des personnes accueillies.

Par ailleurs, le travail sur le projet associatif s'est poursuivi tout comme la finalisation du site internet qui s'avèrent être des relais pour montrer la réalité de nos activités et de nos engagements. La lettre associative a également été un support pour partager les témoignages sur la gestion de cette crise entre établissements et relayer le soutien de l'association à l'ensemble des professionnels.

Plus globalement, le projet associatif porte en lui une vision, nomme des enjeux sociétaux, montre nos actions, décline nos intentions pour l'avenir.

Tout cela exprime un positionnement qui est en soi un acte politique. En effet, il exprime les valeurs que portent l'AVVEJ dans un moment où la recherche de sens, l'affirmation d'appartenance à des repères, des valeurs partagées est un formidable levier pour réinscrire notre vécu, nos actes dans une dimension collective et ainsi pour contribuer à faire face à cette période propice à la désaffiliation.

Dans la continuité de cette démarche, nous avons poursuivi la restructuration de ce rapport d'activité de manière à élargir la visibilité sur la dimension associative. Ainsi, vous trouverez les textes des professionnels de la Direction générale qui pilotent et soutiennent les projets sur les plans comptables, RH, de l'évaluation et la qualité, des projets, de la communication afin d'étayer nos activités. Cela rappelle que malgré la crise il aura fallu poursuivre les chantiers et se projeter pour répondre aux obligations dont les délais ont été décalés mais qui sont restées d'actualité.

Je tiens à souligner également que les textes des établissements sont des invitations à se plonger dans les rapports d'activités de chaque établissement qui seront disponibles sur le site internet de l'association. Les témoignages des professionnels, des équipes sont riches et je vous invite à élargir votre regard en allant consulter les rapports de chaque établissement.

Matthieu Crepon
directeur général adjoint

Le temps forts associatifs

La gouvernance

L'organisation des Conseils d'administrations et réunions de Bureau s'est modifiée avec l'utilisation de la visio et de l'audio-conférence. Pendant la crise, des points hebdomadaires ont été réalisés avec les membres du Bureau. L'Assemblée Générale a elle aussi été organisée grâce aux outils numériques.

L'association a néanmoins pu tenir ses obligations statutaires grâce à la mobilisation de chacun et le travail réalisé par les équipes de la Direction générale.

La dirigeance

Les réunions du Conseil de direction se sont adaptées aux contraintes liées à la pandémie. Durant la crise, de nombreux points ont été réalisés à distance par type d'activité, par territoire, par thématiques afin de partager les réalités de chacun et de s'adapter au temps que faire se peut aux difficultés rencontrées.

Nous avons repris en septembre les conseils de direction en présentiel.

Force est de constater l'importance de ce lieu d'échange qui participe pleinement à la structuration d'une dynamique associative, d'une solidarité dans le partage de la réalité de la fonction de direction.

Le dialogue social

Sept rendez-vous de Négociations Annuelles Obligatoires (NAO), qui ont permis d'aboutir, notamment à :

- Deux décisions Unilatérales de l'Employeur pour les attributions de la prime Covid-19 et de la prime PEPA
- La signature de l'accord télé travail
- La signature de l'accord égalité homme femme

En outre, La commission Santé Sécurité Conditions de Travail s'est réunie quatre fois pendant la pandémie, pour suivre la mise en place des protocoles sanitaires et maintenir le dialogue sur les établissements.

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 :

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

Le bilan des commissions relatives au RH

Le pôle Ressources Humaines, tout comme certainement de nombreuses structures, aura vécu l'année 2020 au pas de course. Charge de travail en hausse, organisation bousculée, et pour autant, des échéances respectées.

Je tiens à remercier la partie immergée de l'iceberg du pôle RH : Caroline Ammour, Gestionnaire Paie/RH, Stéphanie Chalimbaud, Coordinatrice RH, Audrey Mifsud, Gestionnaire RH & Formation, Pascale Talon Gestionnaire Paie/RH, pour avoir assuré avec agilité la continuité de service (La production des paies, des contrats de travail, la gestion des arrêts de travail, des soldes de tout compte, le paiement des charges et la formation dans les délais habituels) dans le cadre d'une organisation centralisée. Mais aussi le travail de décryptage des textes de lois sans cesse réécrits pendant la crise du Covid-19, relatifs au chômage partiel, aux absences maladie, à la garde des enfants.

En outre, le pôle RH a également été soutenir la gestion administrative du personnel pour le SIOAE 75 et Kairos, qui connaissent des difficultés de recrutement.

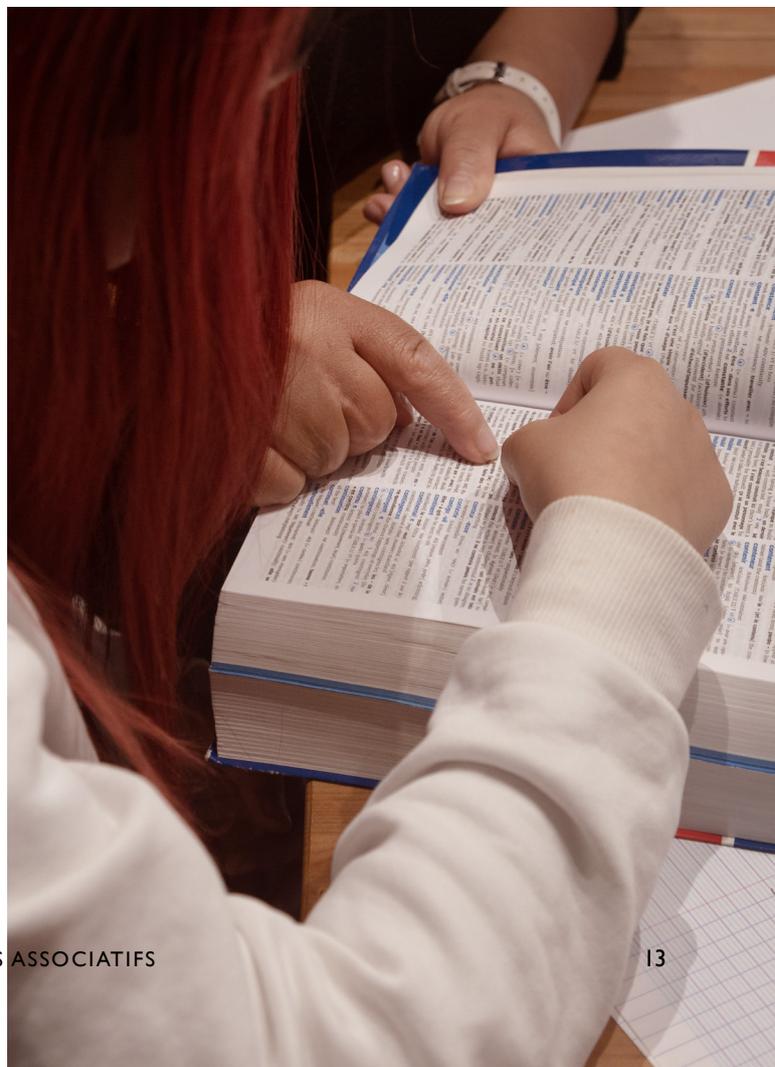


Les commissions relatives aux Ressources Humaines et les formations ont été assurées :

- 1 Commission formation
- 1 Commission logement
- 4 enquêtes pour présomption de harcèlement menées sur les établissements, dont le caractère de harcèlement n'a pas été retenu.

En commission Ressources Humaines, le travail s'est centré sur :

- La circulaire N° 2, relative aux missions des Directeurs d'établissement
- Les fiches de fonctions de Directeurs adjoints, Chef de services, Comptable et Gestionnaire paie
- Le parcours de formation des Directeurs
- La présentation du mémo sur les dispositifs de financement de la formation
- La préparation de la note d'orientation de la formation du Directeur Général.



Les formations internes inter-établissements :

- Deux réunions de notre OPCO pour informer sur l'évolution du cadre juridique de la formation professionnelle continue,
- L'organisation de formation pour les titulaires et suppléants des 16 CSE,
- Les formations pour les nouveaux gestionnaires paie des établissements,
- L'accompagnement personnalisé pour la réalisation du Budget Prévisionnel, du Compte Administratif et la gestion quotidienne auprès des correspondants paies des établissements par l'équipe paie RH & Formation de la DG.

Le pôle Ressources Humaines a été en appui sur les questions relatives au dialogue social et la négociation des accords, à l'ingénierie et au suivi de la formation. Il a également maintenu son activité de conseil juridique.

Je tiens à remercier également :

- Les correspondants paie des établissements pour la qualité de la continuité de service.
- Le secrétariat de la Direction Générale, Angelas Bilombo, secrétaire et Valérie Mony, secrétaire de direction qui ont été la « courroie de transmission » entre nous tous, ce lien a été précieux.

Félicitations à Audrey Mifsud qui a obtenu, avec la mention « Très bien », son diplôme d'Assistant RH.

Il nous faut dès à présent tirer les enseignements de cette organisation du travail et bien comprendre les attentes de nos interlocuteurs, une étape incontournable pour dynamiser nos objectifs d'amélioration continue et remobiliser les équipes.

L'analyse de l'ensemble des entretiens professionnels des salariés de l'AVVEJ sera un de nos challenges 2021. L'objectif sera notamment de repérer les besoins en formations en lien avec les projets de l'association, les souhaits d'évolutions professionnelles et de mobilité.

Natacha Stagge
Responsable des Ressources Humaines

Point sur les chantiers associatifs

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 :

Les travaux de la Commission technique

Deux commissions techniques ont eu lieu en 2020. 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 :

- Le Contrat à Durée Déterminée
- L'échelle des sanctions au niveau associatif.

Activité du pôle Ingénierie, Qualité et Communication

L'année 2020 s'est accompagnée d'une nouvelle organisation de la Direction générale avec la création du pôle ingénierie, qualité et communication. La finalité de ce pôle est de soutenir les établissements à travers notamment :

- Le soutien à l'élaboration de projet et au développement
- La recherche de financement alternatif et complémentaire aux projets
- La coordination et le soutien à la mise en œuvre de l'évaluation et de la qualité
- La valorisation des activités et de l'action associative
- Le renforcement de la lisibilité des besoins des publics
- La communication des positions associatives sur des sujets de société

Ce changement d'organisation s'inscrit dans une volonté d'appuyer davantage les projets portés par les établissements. Elle a aussi pour intention de participer à créer une convergence associative sur des sujets transversaux, particulièrement l'évaluation et la qualité qui sont des sujets majeurs.

L'appui au développement et la lisibilité des projets, des positions associatives contribuent à faire vivre le fait associatif et la créativité en étant reliés aux besoins exprimés par le terrain. Il s'agit également d'assurer une réelle résonance et correspondance entre ces projets et le projet associatif.

En outre, je tiens à saluer l'engagement de Clémentine Rigot et Marine Fraval qui se sont mobilisées et se sont rendues largement disponibles pour mener à bien et engager les chantiers importants. Elles ont également investi d'autres sujets, en dehors de leurs périmètres initiaux, afin de répondre aux besoins associatifs et d'apporter grâce à leurs initiatives une réelle profondeur à leurs fonctions respectives. Elles ont participé et continue de le faire à la structuration de ce pôle et nourrissent les projets par leurs dynamismes et leurs idées.

Un mot de remerciement également pour l'ensemble des membres de la Direction générale qui sont restés mobilisés durant cette année si particulière.

La communication

Cette année a été marquée par un réengagement de la commission communication. Composée de salariés de l'association, chapeauté par le directeur général adjoint et la chargée de communication, elle engage et suit les chantiers associatifs sur le sujet.

Parmi les projets majeurs, on note le lancement, en septembre 2020, du nouveau site internet de l'association : avvej.asso.fr. Il regroupe les pages établissements, l'histoire de l'association, les offres d'emplois, ainsi que tout un pan dédié aux écrits et témoignages professionnels, toujours dans le but de valoriser le travail des salariés auprès du public. Son renouveau permet d'inscrire l'AVVEJ dans l'ère du numérique et la rend plus visible auprès des personnes accueillies, des partenaires, des futurs employés et des médias.

A partir du premier confinement, une lettre de nouvelles, version numérique du flash, a été relancée, dans l'optique de garder un lien associatif en période de distanciation sociale. Celle-ci donnait à voir la poursuite des activités dans les différents établissements, avec des témoignages de professionnels mais aussi de jeunes. Cette lettre, dans sa nouvelle version, continue d'informer les salariés sur la vie associative. Entièrement digitale, elle permet aussi de faire le lien avec le site internet, en mettant en valeur les derniers articles et actualités de celui-ci.

La commission communication a aussi tenu un rôle majeur dans le choix des visuels de l'association. Une charte ortho-typographique a été éditée ainsi qu'une palette de couleurs et des modèles de documents, en lien avec l'artiste photographe qui édite notamment ce rapport. Cette identité visuelle doit permettre de rendre identifiables les productions qui émanent de la Direction générale comme des établissements, tout en leur laissant exprimer leur singularité.

Le rôle de la commission, et plus largement la place de la communication, apparaissent cette année particulièrement importants. Cette période de pandémie a mis en lumière le caractère nécessaire et prioritaire des professionnels du secteur social et médico-social et communiquer sur nos activités, nos missions, nos valeurs, demeure essentiel.

Il convient également de souligner le soutien dont l'AVVEJ a pu bénéficier sous la forme de nombreux dons, notamment des fondations Bettencourt et Décathlon, mais aussi de plusieurs municipalités, associations et particuliers. Cette visibilité et cette ouverture nous permettent d'être mieux identifiés par le grand public et cela profite, par vases communicants, aux personnes que nous accueillons comme aux professionnels, premiers de cordée en cette période si particulière, dont l'engagement mérite d'être reconnu.

Clémentine Rigot
chargée de communication

Evaluation, démarche qualité et projets

Malgré la crise sanitaire, certains établissements de l'AVVEJ ont réussi à mener ou démarrer en 2020 leurs évaluations :

- Rencontre 93 et Kairos, leur première évaluation externe,
- Le SIOAE 93, le SESSAD de Paris et le SIOAE 75, la première évaluation interne de leur second cycle.

Au total, douze établissements de l'AVVEJ devront réaliser entre décembre 2021 et décembre 2022 leur évaluation interne.

C'est dans ce contexte que l'AVVEJ lance en 2020 sa démarche évaluation et qualité associative. Nous abordons cette démarche comme un levier pour valoriser et aborder les points d'amélioration de nos activités. Elle est une opportunité pour fédérer les équipes autour d'un projet institutionnel, de mener une réflexion sur leurs pratiques, le fonctionnement de l'établissement et leurs effets sur les personnes accompagnées.

Le calendrier commun nous a permis, dans un premier temps, de planifier les cycles d'évaluations des établissements au vu des obligations réglementaires et de clarifier les échéances incertaines auprès de financeurs. L'étape suivante a été de construire des outils partagés et de les mettre à disposition des établissements en cours d'évaluation : le cahier des charges de l'évaluation externe, le Plan d'Amélioration Continue de la Qualité (PACQ), le rapport d'évaluation interne, le questionnaire évaluatif. Ces établissements ont été accompagnés à l'utilisation des outils, enrichis au fur et à mesure par leurs retours d'expérience. Forts de ces accompagnements, nous avons bâti une méthodologie commune de la démarche qualité, qui devra être complétée et validée par une commission associative.

Cette commission qualité sera lancée en 2021. Elle réunira un référent qualité pour chacun des établissements, ainsi que des administrateurs, et sera animée par la direction générale. Outre sa participation au développement des outils et de l'approche méthodologique de la démarche, la commission devra définir la qualité à l'AVVEJ et anticiper les évolutions législatives des évaluations.

Le Règlement Général de Protection des Données

Le 25 mai 2018 est entré en vigueur le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). Il a entraîné la publication d'une nouvelle loi dite « Loi Informatique et Libertés » le 1er juin 2019. L'évolution de la législation n'est pas sans conséquence pour les établissements sociaux et médico-sociaux car elles donnent des prérogatives en termes de traitement et de protection des données à caractère personnel.

Ainsi, l'AVVEJ s'est engagée depuis le 15 janvier 2020 dans un projet de mise en conformité à ces réglementations. Il s'agit pour l'Association de réitérer ses engagements pour faire respecter les droits des personnes qu'elle accompagne, ainsi que des salariés et bénévoles, et les accompagner vers l'exercice de ces droits.

Cette démarche nécessite une sensibilisation des acteurs. Nous avons donc organisé en premier lieu une réunion de présentation de la protection des données personnelles et de ses règles, avec un focus sur nos secteurs d'activité. Cette réunion de lancement le 15 janvier 2020 a réuni des représentants de chaque établissement de l'AVVEJ et était animé par le Président de l'association Ressourcial qui nous accompagne dans notre projet.

Elle s'est poursuivie par la première réunion du COPIL composé de dix professionnels de dix établissements, représentatifs des activités et territoires de l'AVVEJ, et de différentes professions : secrétaires, éducateurs, intendant, directeur adjoint, cadre socio-administratif... Notre premier travail a été de constituer la charte projet qui est notre ligne de conduite, précisant nos objectifs et notre calendrier. Le projet doit ainsi se dérouler en sept phases :

1. Lancer la démarche ;
2. Communiquer en sensibilisant et informant les salariés de l'AVVEJ ; pour cela, nous avons créé avec notre délégué à la protection des données, Ressourcial, des outils de communication tels qu'une lettre d'informations aux salariés, des power point qui ont été notamment présentés au CSE central et aux directeurs des établissements ;
3. Inventorier les traitements de données à caractère personnel dans l'ensemble des établissements de l'AVVEJ ;
4. Cartographier et établir le registre des traitements de l'association ;
5. Analyser les risques de sécurité ;
6. Renforcer la sécurité ;
7. Garantir la conformité.

La phase finale est fixée pour juin 2022. Néanmoins, en raison de la pandémie de Covid-19, le projet de mise en conformité a pris du retard.

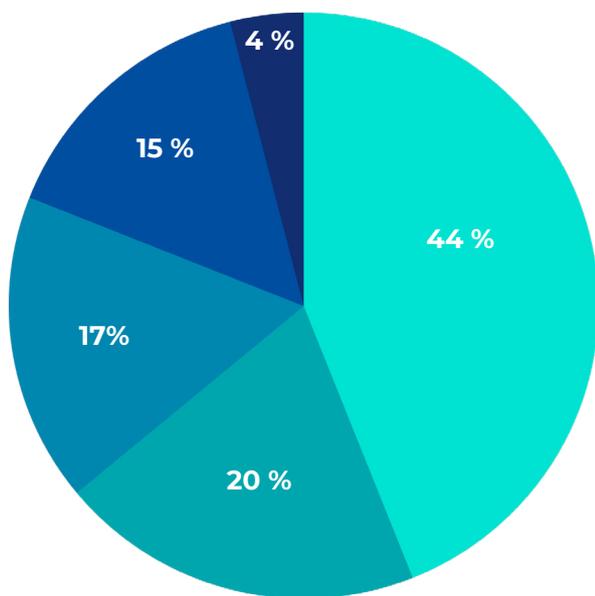
De mars à fin août 2021, chaque établissement réalisera son inventaire des traitements de données à caractère personnel. Pour cela, des référents ont été désignés dans chaque structure pour superviser la démarche et rendre le document complété. Il s'agit pour dix d'entre eux des membres du COPIL. Tous ont participé à une réunion de sensibilisation et de formation. Ce projet a en plus des synergies avec d'autres projets en cours dans l'association : l'évolution du système d'information et la démarche qualité.

Marine Fraval
chargée de projets et qualité

Activité globale

Répartition des personnes accueillies à l'AVVEJ :

3291 personnes en 2020



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

1453 accompagnement en milieu ouvert

- AEMO
- Atelier scolaire / Accueil de jour
- ADOPHE
- AEMO intensive

783 suivis et accueil pour les femmes victimes de violences et l'insertion des adultes

- La Boutique
- SAUVI
- Appartement relais

567 enfants et adolescents en danger accueillis en hébergement

- MECS
- SAU

488 familles, enfants, adolescents accueillis et accompagnés en prévention, soins dès la petite enfance

- MAPE
- CME
- TAV
- ITEP
- SESSAD

Activité des établissements



Activité par département · **Paris**

Les chiffres clefs

- 43 personnes accueillies
- 41,9 % filles, 58,1 % garçons
- 46,51 % de 16-17 ans
- 83,72 % ont déjà bénéficié d'une mesure sociale ou éducative
- 25,58 % déscolarisés à leur arrivée ou sans emploi
- 2,33 % de jeunes ayant un rapport difficile à l'école ou adulte en situation d'exclusion sociale
- 105,97 % d'activité
- 41 demandes admission
- 9 sorties vers un projet
- 28 jeunes accueillis depuis 1 an ou plus
- 35,56 % de jeunes/adultes présentant des troubles psychiques
- 11,63 % des jeunes/adultes présentant des conduites à risque
- 16,28% de jeunes/adultes ayant des carences médicales à l'arrivée
- 9 jeunes sortis
 - Retour en famille : 2
 - Structures éducatives : 2
 - FJT : 1
 - Logement autonome : 2
 - Séjour de remobilisation : 1
 - Fin de placement sans solution connue : 1

KAIROS

Les faits marquants

Nous sommes invisibles mais...

Nous avons poursuivi le travail engagé, depuis l'an dernier, afin de stabiliser et pérenniser notre Institution, conformément au plan d'apurement du déficit établi. L'ensemble des salariés a continué à se mobiliser avec l'ambition d'offrir aux jeunes accueillis un cadre de vie protecteur et sécurisant.

Nous sommes invisibles mais...

Nous avons pris de plein fouet les effets de la crise sanitaire et sommes restés, nuit et jour, auprès des adolescents accueillis. Il nous a fallu adapter nos modalités de travail afin de répondre aux besoins du public accueilli, tout en les conciliant avec les impératifs de nos vies personnelles dans ce contexte si singulier. Notre responsabilité vis-à-vis des jeunes accueillis ne s'arrêterait pas au seuil des pavillons ou des appartements. Elle nécessite une vigilance de tous les instants, y compris en dehors de nos temps de travail. Et tous les métiers de notre MECS ont été impactés.

Nous sommes invisibles mais...

Nous avons tout mis en œuvre pour adapter nos interventions en conséquence, au gré des annonces gouvernementales et du secteur. Nous nous sommes organisés afin d'assurer la continuité de notre mission et garantir la sécurité des adolescents.

Nous sommes invisibles mais...

Nous avons relayé l'Éducation nationale et aidé les adolescents à poursuivre leur scolarité. Nous avons redoublé d'inventivité pour les occuper après l'école, leur assurer des activités de qualité, ludiques ou sportives.

Nous sommes invisibles mais...

Nous avons maintenu le cap malgré la tempête. Si nous sommes sortis épuisés du premier confinement, notre engagement est resté intact. La sidération passée, nous avons joint nos forces parce que convaincus de notre utilité :

« Les jeunes se sont rendu compte que nous, éducateurs, étions là pour eux et cela a renforcé nos liens ».

Nous sommes invisibles mais toujours là...

Regard(s) sur l'activité réalisée

Kairos a réalisé son activité (voire plus) permettant ainsi à sa situation financière d'évoluer positivement.

11 687 journées ont été réalisées (Unités de vie : 5 814 – KAP : 5 873), soit 658 de plus que celles prévues au budget exécutoire.

Même si le contexte financier demeure encore fragile avec la nécessité de réduire certaines charges (comme celle inhérente à l'immobilier), nous sommes davantage confiants, assurés, par ailleurs, que nous répondons à un réel besoin sur le territoire de la Ville de Paris. La confiance restaurée de notre partenaire et financeur est un gage du travail accompli.

À noter, également, l'impact financier non négligeable de la crise sanitaire et qui a pesé, cette année, sur notre budget de fonctionnement.

Véronique Blain
directrice





Les personnes accueillies · focus sur l'Unité de vie 1 « Rollinat » et le KAP

L'année 2020 marque ma 4ème année de travail à Kairos en qualité de chef de service éducatif. Les événements à l'œuvre, il y a quatre ans, ne sont plus les mêmes aujourd'hui et ce, quels que soient les aspects de la vie de l'établissement.

Une nouvelle directrice, une équipe de direction renouvelée, un cap fixé, un climat social apaisé et une imperceptible mais douce pression pour nous rappeler qu'il convient de ne pas relâcher les efforts engagés.

Je vais m'efforcer de mettre en exergue les particularités qui ont traversé l'unité de vie de Rollinat et le service des appartements partagés.

L'Unité de vie « Rollinat » : pour des raisons d'habilitation, il n'est toujours pas possible d'accueillir plus de six jeunes sur l'unité de vie. Le foyer pourrait accueillir aisément huit jeunes âgés de 13 à 18 ans.

Le profil des jeunes a considérablement changé comparativement aux années passées. Le groupe actuel oscille davantage entre l'éducatif et le soin. Il faut entendre ici, soins psychiques. Eduquer, prendre soin des jeunes dans ces conditions exigent méthode, outils et imposent à l'équipe

éducative une rigueur pratique : faire ce qu'il faut pour obtenir autant que faire se peut, ce que l'on veut. Nous y travaillons ...

En dépit du profil des jeunes, des problématiques parfois complexes et de leur forte intempérance, l'équipe éducative est restée relativement stable.

Durant la 1ère période du Covid-19, les éducateurs ont répondu massivement présents. Aucune absence n'a été déplorée. La continuité du travail éducatif a été assurée dans les conditions requises de sécurité.

Les difficultés qui peuvent traverser l'équipe (fatigue, inconduite des jeunes, relations interprofessionnelles) n'ont pas altéré l'engagement des salariés.

Dans l'ensemble, l'équipe éducative est restée stable et le turn-over a été nul pour l'année écoulée. Néanmoins, ce turn-over ne tient pas compte des arrêts maladie et du personnel embauché pour pallier les absences.

Le KAP : pour rappel, ce service accueille 15 jeunes âgés de 16 à 19 ans dans cinq appartements situés dans le 10ème, 19ème et 20ème arrondissement de Paris. Ce service accueille majoritairement des jeunes mineurs non accompagnés soit 11 jeunes.

S'il ne fait aucun doute que ces derniers sont confrontés aux mêmes problématiques que d'autres jeunes du même âge : insertion professionnelle,

formation, santé, « ruptures » familiales, peine de cœur... Il n'en demeure pas moins que la question administrative est très prégnante.

Il faut entendre ici, tout ce qui a trait aux papiers d'identité et donc à la filiation, à l'obtention d'un titre de séjour. Les échanges ont pu et sont parfois encore âpres sur certains points et notamment en ce qui concerne l'accès au titre de séjour ou à la naturalisation.

Ce qui est mis en lumière lors des échanges repose sur la question des droits accordés au MNA par le législateur. Mais aussi, sur le nécessaire travail de perception que les MNA ont de la culture et de la société française comme préalable à toutes démarches de titre de séjour.

Les uns considèrent que dès lors que l'autorité administrative et/ou judiciaire nous confie les jeunes, les considérations morales n'ont pas leur place. Le mineur est à protéger et ses droits doivent être respectés.

Les autres, et je suis un peu seul parmi ces autres, partagent ce point de vue et pour autant estiment que « l'acceptation » de valeurs partagées, la compréhension des éléments culturels qui fondent notre société doivent être expliqués aux jeunes pour qu'ils en comprennent la portée.

En réalité, les deux positions ne s'opposent pas. Il convient me semble-t-il de dépassionner le débat pour trouver une position éducative équilibrée.

Par ailleurs, le parcours des jeunes qui nous sont adressés après dix-sept ans, est marqué par des ruptures successives, des fragilités psychologiques qui impactent leur capital confiance. De cela, ils en ont conscience et se démènent comme ils peuvent pour s'extirper non sans peine de cette situation.

Nous sommes pris par le temps, la majorité, qui nous contraint à les confronter parfois durement à leur réalité. C'est parfois « le prix » nécessaire pour leur permettre de trouver un second souffle et mieux respirer en partant de Kairos.

Michel Ngoh
chef de service éducatif

Focus sur les projets réalisés

La majorité des activités collectives a dû être annulée ou reportée.

Nous avons pu organiser, en mai 2020, deux ateliers « couture » dédiés à la confection de masques, avec Anne-Charlotte Westeel, une intervenante extérieure.

« À mon grand étonnement, tous les adolescents s'y sont mis très vite ! Les garçons, concentrés, voire plus que cela, et prenant un vrai plaisir dans le choix du tissu ; les filles, minutieuses.

J'avoue avoir été très surprise et touchée de leur engouement. Quelle joie pour moi de voir leur plaisir et leur fierté dans leurs yeux !! J'ai pris beaucoup de plaisir à leur transmettre ma passion, avec tout ce que cela permet de développer : la dextérité, la patience, la persévérance, la fierté de faire soi-même. J'ai eu du mal à partir vers 19h, ils ne s'arrêtaient plus ! Ils attendent, à présent, la machine à coudre qui a été commandée. »

Pour alléger le quotidien des adolescents et des encadrants, nous avons bénéficié de plusieurs dons, notamment du matériel sportif (vélos elliptiques, haltères, cordes à sauter, barres de traction...) offert par la Fondation Décathlon.

La Ville de Paris et la Fondation Emmaüs Connect nous ont aussi permis de bénéficier d'ordinateurs et de matériel informatique, permettant entre autres l'installation d'une connexion internet dans les appartements partagés.

Durant l'été, nous avons réussi à organiser quelques mini-séjours (n'excédant pas trois jours) à la mer (Deauville, Étretat, Berville...), à la base de loisirs de Cergy : de véritables bouffées d'air tant pour les jeunes, que pour les éducateurs.

Témoignage : « Ma vie de confi-éduc »

En cette période particulière, la vie et son déroulement habituel sont transformés. Pour limiter les déplacements et donc les entrées et sorties du foyer, afin de garantir la protection de tous, les emplois du temps des éducateurs et surveillants de nuit ont été modifiés.

Ainsi les temps de travail ont été concentrés d'une à plusieurs journées sur place. Avec mon collègue, nous avons travaillé cinq jours consécutifs.

Notre présence transforme un peu le rapport que l'on entretient avec les jeunes. Il est assez semblable au temps que nous partageons avec eux lors des transferts d'été. Ici, ce sont des petites choses comme se réveiller, pouvoir reprendre les échanges ou les activités de la veille, reparler du film vu ensemble ou des transgressions, se souhaiter bonne nuit et se dire à demain alors que d'habitude il faut répondre aux questions : « Qui fait la nuit ? » « C'est qui demain ? ». Cela n'enlève rien, bien évidemment, aux quelques tensions inhérentes à la vie collective en foyer.

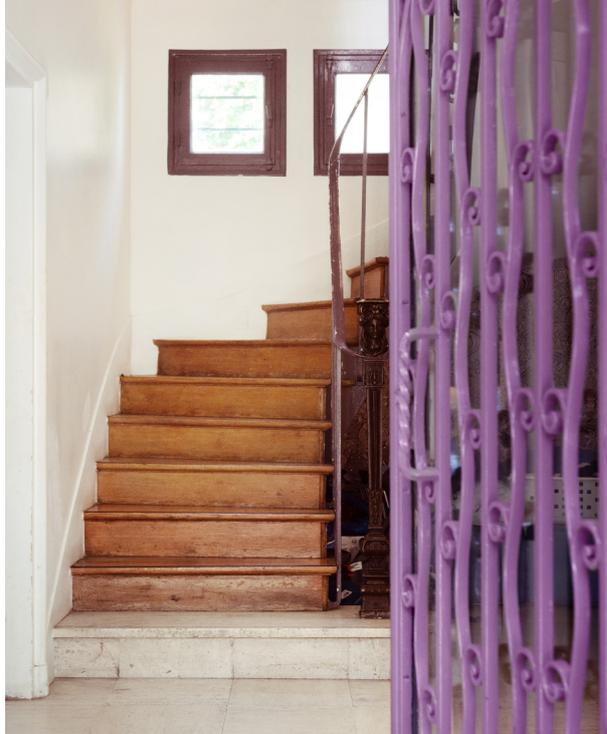
Cette présence continue dont nous avons disposé nous a permis de pouvoir mener à bien des projets de valorisation et d'appropriation de notre espace de vie. Ainsi nous avons pu réorganiser, trier la réserve et la cuisine. Nous avons construit, avec des palettes récupérées, deux petits carrés potagers.

En proposant ces actions, nous avons entraîné, dans notre sillage, les adolescents qui y ont participé à leur mesure.

« Yo » a planté son premier clou et peut s'enorgueillir de la réparation d'une étagère ainsi que de la construction d'un des carrés potagers. « Phone » a su mettre son téléphone de côté pour venir creuser et semer des plantes aromatiques avec nous. Avec deux jeunes, nous avons nettoyé le parterre devant la maison. C'est « Main verte » qui s'est chargé de la plantation des légumes et de tous les bulbes à fleurs.

Tous ont apprécié le résultat de leur travail. Ces graines ont continué à germer puisque la semaine suivante à l'initiative de « Superclean » et de Murielle*, la Maîtresse de maison, c'est tout le salon qui a été nettoyé et réaménagé. Pour profiter du beau temps et du jardin, nous avons pris tous les repas à l'extérieur et organisé un barbecue (grâce au matériel donné par la voisine).

Il y a, aussi, eu une soirée exceptionnelle puisque c'était l'anniversaire d'une des jeunes (« Superclean »). Nous avons essayé, tous ensemble, qu'elle profite de son jour, même si elle ne pouvait pas le fêter avec ses amis comme elle le souhaitait. Elle a été mise à l'honneur : repas sur mesure, bougie, cadeau, le tout dans une ambiance détendue et de franche rigolade. Elle était ravie.



Le confinement a des effets sur ce petit effectif. Il est plus difficile à supporter pour certains qui ont hâte de pouvoir retrouver leurs amis ou faire du sport. Nous avons essayé de leur dire que nous avions de la chance d'avoir un tel lieu pour le confinement et de leur expliquer qu'il était important de bien s'entendre et de prendre sur soi à certains moments.

Les temps communs que sont les repas sont appréciés de tous. Ils sont l'occasion de discussions, de jeux et durent plus qu'à l'habitude. Ces moments conviviaux n'étaient pas vécus comme cela auparavant. Nous avons organisé un temps jeux sportifs à l'extérieur qui s'est conclu par une énorme et mémorable bataille d'eau ! Il est à noter que tout a été rangé et nettoyé sans que nous n'ayons rien à demander !

Avec mon collègue, nous nous accordons sur le fait que cette expérience singulière a été l'occasion d'une réappropriation des espaces communs par tous, de moments conviviaux. Les jeunes dans leur ensemble comprennent l'intérêt d'être confinés et se montrent respectueux des règles d'usage en cette période.

*Murielle Da Costa Santos, maîtresse de maison au sein de l'établissement « Le Prélude », a rejoint, pour trois semaines « Rollinat », en l'absence de notre maîtresse de maison habituelle.

Romain Curdy et Dorian Rabillard
éducateurs

La dynamique RH

La situation salariale a continué à se stabiliser. Les équipes sont au complet. Nous avons pu accueillir trois stagiaires étudiants éducateurs spécialisés.

Il n'en demeure pas moins que le secteur de l'éducation spécialisée est traversé par une crise des vocations. Le manque de reconnaissance de nos métiers et la non-revalorisation des salaires sont des freins certains.

De même, la différence de considération et de traitement entre le sanitaire, médico-social et le social, exacerbée actuellement, reste incompréhensible et injustifiée. Elle s'est exprimée, tout d'abord, à travers l'octroi de la prime Ségur aux seuls salariés du sanitaire, puis transposée au médico-social mobilisés et s'est appliquée, à des niveaux divers, au social. Elle avait pour fonction de reconnaître et valoriser les salariés mobilisés dits en première ligne, suite au premier confinement. L'AVVEJ s'est mobilisée en faveur de ses professionnels (décision unilatérale de l'employeur en date du 27 juillet 2020). Le Conseil de Paris, lors de la séance des 23 et 24 juillet 2020, a voté l'octroi d'une prime de mobilisation aux personnels des établissements et services sociaux tarifés par la Ville de Paris « pour reconnaître leur investissement qui a permis d'assurer la continuité de l'accueil des enfants et jeunes confiés à l'ASE de Paris ».

Ensuite, les professionnels du social ont été et restent les grands oubliés des mesures salariales appliquées aux métiers du soin et, à ce jour, les mesures appliquées n'ont pas été étendues aux métiers des secteurs médico-social et social. En d'autres termes et au-delà de traitements discriminants puisqu'appliqués différemment à des salariés exerçant le même métier et la même fonction, c'est tout le secteur médico-social et social qui n'est pas reconnu dans son action et son rôle auprès des populations en difficultés et vulnérables. Il est vraiment grand temps que notre secteur bénéficie d'une juste revalorisation salariale.

Les enjeux pour le service et les perspectives

Malgré la crise sanitaire, nous sommes parvenus à engager la démarche d'évaluation externe. Si elle a dû être différée de quelques semaines, le Cabinet ITACA, choisi pour la mener, a également été contraint d'adapter sa méthodologie d'intervention afin de tenir compte des exigences requises en cette période.

Pour autant, le travail a pu être amorcé dans toutes ses composantes : mise en place d'un comité de pilotage, rencontres avec tous les salariés de l'Institution, contacts avec les adolescents et jeunes majeurs accueillis et avec certains de leurs représentants légaux, échanges avec des partenaires, visite des différents lieux d'accueil. Il verra son aboutissement dans le courant du premier trimestre 2021.

La démarche a été conduite dans le respect du cadre légal et réglementaire. Elle s'est déroulée dans un climat apaisé (à mettre en perspective avec les événements qui ont traversé Kairos jusqu'en 2018). Au-delà des impératifs de cette évaluation externe et de ses enjeux, l'intervention d'ITACA a, notamment, permis de réconcilier les salariés de Kairos avec ce type de démarche.

La suite sera pour 2021 : réception du rapport définitif pour transmission à la Ville de Paris, notre autorité de tarification, et restitution à l'ensemble du personnel.

Au-delà de l'appréciation portée sur : la qualité de la mise en œuvre de la mission (public accueilli / parents), la formalisation de nos interventions, l'organisation de la structure, la qualité de vie au travail, les modalités de gestion des crises et de prévention de la maltraitance, les conditions du management, la qualité de la mise en œuvre de la mission qui nous est confiée, la formation, l'ouverture sur l'environnement... l'évaluation externe est venue mettre en exergue le travail accompli à Kairos ces deux dernières années. Le tout viendra alimenter notre projet d'établissement dont la réécriture sera engagée d'ici un an.

Les chiffres clefs

- 57 personnes accueillies
- 3,5% filles et 96,5% garçons
- 37% de jeunes entre 13 et 15 ans
- 103,7% d'activité réalisée
- 59 demandes d'admission
- 8 sorties vers un projet
- 1116 jours d'accompagnements
- 23% 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

L'activité de l'institution est réalisée au regard du prévisionnel, soit 6 552 actes, nous avons effectués 6 793 actes, soit 103,7% donc avec un excédent de 3,7%.

L'année 2020 a révélé une activité cohérente, malgré le contexte sanitaire. L'équipe a su s'adapter aux restrictions sanitaires avec professionnalisme, le fonctionnement du SESSAD durant le premier confinement a été en continu. Sans fermeture pendant la deuxième semaine de vacances de printemps, nous avons fait en sorte d'assurer une continuité de la prise en charge dans un souci de lutter contre la violence familiale générée par les troubles des jeunes et accentuée par le confinement.

Dès le 17 mars, l'annonce de la période de confinement, l'équipe du SESSAD a pris en compte l'ensemble des contraintes imposées et a opéré une réorganisation profonde de son fonctionnement afin de préserver, d'une part, le lien avec les jeunes patients et d'autre part, un cadre de travail collectif et pluridisciplinaire et ce malgré la distance. Une réaction immédiate a été nécessaire et le maintien du travail en pluridisciplinarité est apparu comme un élément essentiel pour pouvoir accompagner au mieux les patients durant cette période anxieuse et éprouvante sur le plan psychologique et matériel.

Le soutien apporté au niveau éducatif, psychologique et social est plus que jamais articulé pour garantir la cohérence du dispositif de soins et maintenir une présence régulière auprès des jeunes et de leurs familles. Afin que l'activité du SESSAD



puisse se redéployer dans le cadre d'interactions à distance, trois grandes mesures ont été adoptées dans notre PCA.

La situation de confinement étant anxiogène pour de nombreux jeunes, en raison de leurs troubles des comportements et dès leurs reviviscences, il était indispensable de maintenir un lieu d'accueil symbolique mais réel pour préserver le lien existant entre les patients et le SESSAD en tant qu'institution.

Une permanence téléphonique est ainsi assurée du lundi au vendredi, afin de recevoir et soutenir les parents et les jeunes dans le souci de les accompagner au mieux. Chaque jeune et sa famille ont été informés de cette mesure. Le personnel du SESSAD reste à l'écoute, accompagne et rassure. Cela permet de préserver la qualité de la relation et le cadre de travail, éléments essentiels pour chacun.

Le maintien : de la réunion hebdomadaire d'équipe, de la permanence téléphonique, de l'analyse de pratiques

Enfin, la réunion hebdomadaire de synthèse d'équipe est maintenue, à distance. Cela est primordial pour maintenir les échanges entre professionnels et favoriser les interactions autour d'une même situation clinique. Le travail en pluridisciplinarité, pilier de notre projet, a pu être assuré grâce aux moyens technologiques, les professionnels du SESSAD se réunissent par visioconférence.

Les personnes accueillies

Notre capacité d'accueil est de 52 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, qui est suivi par un rendez-vous avec le psychiatre ; l'admission est prononcée en commission suite à ces deux rencontres.

La mise en place de consultations par téléphone

Le lien avec l'équipe soignante du SESSAD est maintenu malgré la distance. Chaque patient est contacté individuellement et la prise en charge est poursuivie à distance, par téléphone. Dans la mesure du possible, en ce qui concerne les psychologues, les rendez-vous sont maintenus aux jours et horaires habituels, afin de s'inscrire dans la continuité des consultations en présentiel et maintenir un repère. Les parents peuvent également joindre la permanence téléphonique assurée par la directrice qui, à son tour fait le lien avec les différents professionnels qui les suivent habituellement.

La dynamique RH

La mobilisation au SESSAD a été remarquable auprès des jeunes et des familles ce qui a permis la réalisation de l'activité avec un excédent.

Malgré la fatigue qui nous a traversé, je constate une diminution des arrêts de maladie et une implication sans faille de la part de toute l'équipe.

Mouvement des personnels

Plusieurs départs ont été enregistrés cette année, deux personnes en inaptitude : une secrétaire et une comptable.

Démision de deux éducateurs. Plusieurs embauches ont eu lieu dans un laps de temps assez court : deux éducateurs dont un à temps partiel, une secrétaire à plein temps.

Focus sur les projets réalisés

Stages et apprentissages

Le SESSAD AVVEJ est un terrain de stage et de formation pratique privilégié pour le travail en pluridisciplinarité. Sur l'année 2020, nous avons accueilli sept stagiaires dans différents domaines : trois stagiaires psychologues, l'une en licence et deux en Master 1, une stagiaire éducatrice spécialisée, un stagiaire CAFERUIS, une stagiaire assistante sociale ; une stagiaire orthophoniste, une stagiaire licence gestion administration (CNAM).

Par ailleurs, l'équipe éducative s'est agrandie avec un contrat d'apprentissage d'éducatrice spécialisée qui a eu son diplôme avec succès.

Dispositif d'accompagnement de l'équipe

Plusieurs collègues ont pu profiter de plan de formation, à titre d'exemple : deux psychologues ont participé à des séminaires psychanalytiques, un module corps et danse pour la psychomotricienne, anthropologie de la famille pour la drama-thérapeute.

L'analyse de pratiques a tout son sens pour l'équipe du SESSAD, une implication importante de la part de toute l'équipe, cela contribue à une meilleure visibilité, de prendre de la distance et de construire une pensée commune dans le souci de permettre à chacun de répondre de sa place.

Les enjeux pour le service et les perspectives

D'une manière générale, le maintien de l'activité du SESSAD et le lien avec les partenaires sont des axes majeurs pour l'équipe du SESSAD.

Nous avons démarré le travail sur l'évaluation interne, un copil s'est constitué. Ce travail nous permettra d'élaborer le projet de service courant l'année 2021.

Les prochaines étapes seront :

- De mettre en place des fiches action liées à la démarche d'amélioration continue de la qualité
- D'améliorer les objectifs de travail liés au parcours de jeune et à son inclusion scolaire et sociale
- De renforcer le plan de formation par une journée de réflexion sur l'évolution du secteur médico-social et les répercussions sur la prise en charge des jeunes en grande difficulté.

Issam Sahili
directrice



Les chiffres clefs

- 101.96 % d'activité
- 180 enfants et adolescents suivis par le service au 31/12/2020
- 3 ans et 5 mois pour la durée moyenne de prise en charge
- 50 % des situations sont suivies par un binôme travailleur social/ psychologue ou psychiatre
- 74 % des jeunes reçus au SAEMO 75 poursuivent une scolarité en cycle classique
- 9% des jeunes sont scolarisés dans un établissement de l'éducation spécialisée
- 3 % de jeunes sont déscolarisés
- 5 % de jeunes sont suivis en orthophonie au sein du service
- 180 jeunes suivis au 31/12/2020
- 47 % de jeunes sont âgés de 10 à 15 ans
- Légère augmentation des AEMO pour les enfants de 0 à 6 ans (22%)
- 53 % de garçons et 47 % de filles
- 70% des enfants grandissent au sein d'un foyer monoparental (mère)
- 12 % des mesures suivies concernent des enfants qui reviennent de placement
- 50 % des jeunes présentent des difficultés scolaires et/ou problèmes de comportement
- 25 % des situations concernent des situations de violence familiale ou conjugale
- 74 jeunes sortis du service
- 87 % d'enfants maintenus au sein de leur famille dont :
 - 22 % de mainlevées car le danger n'est plus présent
 - 14% ont atteint leur majorité
- 13 % d'enfants orientés vers un lieu de placement dans le cadre d'une O.P.P.
 - 1/4 en lien avec les périodes de confinement
 - 3/4 n'ont pas pu être préparés



SAEMO 75

Les faits marquants

Cette année 2020 a été sans nul doute une année inédite. Dans un contexte de crise sanitaire de la Covid- 19, le SAEMO 75 a assuré ses missions de protection de l'enfance avec conviction, et ce grâce à l'engagement et la mobilisation de l'ensemble de son équipe. C'est bien cette solidité de l'équipe qui a permis de traverser cette année et d'assurer une continuité d'activité au plus près des besoins des familles, et dans le respect des mesures gouvernementales.

Entre maintien des fondamentaux et capacité d'adaptation, le SAEMO 75 a établi plusieurs PCA et s'est réorganisé cette année de façon opérationnelle. Les aménagements effectués (télétravail, visioconférences) nous ont permis d'assurer nos missions de prévention et de protection auprès du public suivi et de garantir un maintien de la réflexion clinique, un sens du travail, gage de qualité dans les rapports adressés aux Juges des Enfants.

De nouveaux professionnels ont intégré l'équipe durant cette année et nous avons fonctionné en ETP complet à compter de septembre 2020. L'accueil de ces nouveaux professionnels a pu se faire dans des conditions satisfaisantes au regard de la situation de cette année.

Cette année 2020 a été marquée sur le plan de la facturation par le passage en dotation globalisée, ce qui a amené une réorganisation en interne concernant la gestion de cette liste et a permis un gain de temps sur la facturation des mesures. Le

process interne mené par l'équipe administrative en lien avec la Direction est à ce jour totalement opérationnel.

Enfin, le travail mené dans le cadre de l'évaluation interne du SAEMO 75 a pu s'engager en 2020 de façon participative avec l'équipe.

Regard(s) sur l'activité réalisée

Le SAEMO 75 dégage pour l'année 2020 une suractivité (101.96%). Si l'année 2020 a commencé avec une activité normale, le confinement de mars à mai 2020 a vu notre liste d'attente augmenter, et ce de façon constante jusqu'à la fin de l'année.

Notre service a su se montrer réactif pendant la période du premier confinement en réorganisant très rapidement son activité et en ouvrant dès avril 2020 une permanence régulière au service afin d'y recevoir les familles, dans le respect des mesures sanitaires nouvellement mises en place. Notre service a maintenu le lien avec les familles et les jeunes suivis pendant cette période et les nouvelles familles ont également pu être progressivement rencontrées dès avril 2020.

Afin de répondre à cette demande de prise en charge pendant le confinement, nous avons fait le choix de recruter un personnel intérimaire sur une courte période (trois mois) en attendant le recrutement en CDI dès juillet de l'assistante sociale qui avait effectué son stage de troisième année au sein de notre service.

Cette activité réalisée s'explique, d'une part par la confiance que nous accorde les Juges des Enfants du Tribunal de Paris en nous sollicitant pour l'exercice des mesures, et d'autre part par la stabilisation de l'effectif de notre équipe éducative au cours de cette année. Ce fonctionnement en ETP complet a permis de prendre en charge les mesures éducatives et d'assurer le relai des situations lors du départ en stage pendant deux mois et demi d'une éducatrice en formation CAFERUIS.

Grâce à l'engagement et la mobilisation de l'équipe sur cette année 2020, nous pouvons tirer un bilan positif de l'activité menée.

Le public accueilli

Cette année 2020, marquée par plusieurs périodes de confinement, a mis à l'épreuve les familles et plus particulièrement les jeunes suivis en AEMO. Les adolescents ont parfois subi très durement les mesures de confinement. Dans une période de développement propice aux relations sociales et amicales, à l'ouverture vers l'extérieur, à l'autonomisation, cet enfermement a été bien souvent difficile à vivre et a fragilisé ces jeunes.

La scolarité à distance n'a pas toujours pu être maintenue dans des conditions satisfaisantes lorsque les équipements numériques étaient manquants au domicile, les difficultés à trouver un stage pour les jeunes en insertion professionnelle sont venues ralentir les projets. Confinés au sein de leur famille, les écrans ont bien souvent été un refuge pour ces adolescents, s'accompagnant bien souvent d'un rythme de vie déstructuré, avec des couchers tardifs, une alimentation déséquilibrée et une absence de pratique sportive. Ces adolescents sont apparus angoissés, parfois déprimés, face aux peu de perspectives qui s'offraient à eux cette année. L'équipe pluridisciplinaire a, dès que possible, repris des liens réguliers en présentiel avec les jeunes afin de les accompagner dans cette période difficile et de les réinscrire dans leurs parcours de vie.

De plus, nous relevons cette année une hausse des placements en urgence, bien souvent en lien avec des difficultés majorées au sein des familles sur les périodes de confinement. Les situations déjà

fragilisées, dans un contexte de problématique familiale majeure, se sont parfois dégradées et ont nécessité une mise à l'abri en urgence du mineur. Si notre action éducative s'inscrit habituellement dans une préparation en amont des placements, tant avec les familles qu'avec les partenaires, nous avons rencontré sur cette année 2020 des freins à cette anticipation des placements.

Focus sur les projets réalisés

Ce contexte inédit de crise sanitaire de la Covid-19 n'a pas favorisé la mise en place de sorties éducatives et de projets collectifs sur l'année 2020, du fait des grèves de transport fin 2019, des mesures gouvernementales de confinement en mars et novembre 2020, puis des mesures de distanciation sociale. Ce contexte très mouvant et incertain ne nous a également pas permis de relancer cette dynamique de projet avec l'équipe pluridisciplinaire.

Les professionnels du SAEMO 75 sont convaincus de l'intérêt et la pertinence de ces actions auprès des jeunes et de leur famille mais cette volonté se heurte bien souvent à la difficulté à dégager du temps dans un contexte perturbé, qui nécessite une grande adaptabilité dans nos pratiques au quotidien afin de garantir une prise en charge de qualité. Cette réflexion va se poursuivre en 2021 et sera travaillée dans le cadre du projet de service.

Néanmoins, le dispositif des entretiens familiaux a pu assurer la prise en charge des familles sur une bonne partie de l'année sur les ouvertures fixées un samedi matin par mois.

Le projet principal, que nous avons pu engager en 2020 malgré le contexte, a été le travail mené en équipe sur l'évaluation interne du SAEMO 75. Ce travail s'inscrit dans une démarche d'amélioration de la qualité, ouvrant un espace de réflexion en équipe, redonnant du sens au travail, favorisant de nouvelles perspectives de travail.

Alexandra Karmann
directrice

La dynamique RH

Cette année 2020 a été marquée par l'arrivée de nouveaux professionnels au sein du service.

Dès février, une éducatrice spécialisée à 0,60 ETP a été recrutée sur le poste laissant vacant suite au départ d'une assistante sociale. Ce poste avait mis plusieurs mois à être pourvu du fait de la difficulté à recruter un temps partiel. Une psychologue a pris son poste en CDI début mai et une assistante sociale, qui avait effectué son stage de 3ème année dans notre service, a également signé un CDI à temps plein dès le mois de juillet. Enfin, un éducateur spécialisé a été recruté en septembre sur un CDD en remplacement d'une éducatrice partie en formation dans le cadre d'une reconversion professionnelle. Ces professionnels de qualité ont su trouver leur place au sein de l'équipe pluridisciplinaire.

A compter du mois de septembre, l'équipe a fonctionné en ETP complet, ce qui nous a permis de prendre en charge dans un délai assez rapide les mesures en attente. L'équipe a également assuré une suractivité pendant une période de deux mois, prenant en charge les mesures d'une collègue éducatrice partie effectuer son stage CAFERUIS.

Afin d'assurer la prise en charge des mesures arrivées pendant le confinement de mars, la direction a fait le choix de recourir à un professionnel en intérim sur une période de trois mois, dans l'attente de recruter sur les postes éducatifs. Cette expérience s'est avérée concluante et a permis d'engager rapidement le travail auprès des familles pendant cette période difficile de confinement.

Les enjeux pour le service et les perspectives

Durant cette année 2020, nous avons pu engager le travail sur l'évaluation interne menée auprès de l'équipe du SAEMO 75. Ce travail a permis une réflexion sur l'amélioration effective de l'organisation du service ainsi qu'une mobilisation de l'équipe sur les évolutions et perspectives de travail à venir pour le service. Cette démarche d'amélioration de la qualité s'est mise en place selon un référentiel établi dans le respect des Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles.

Du fait de la crise sanitaire, le planning de l'évaluation interne a été révisé et cette évaluation sera achevée au cours du premier semestre 2021. Le travail sur le projet de service, qui devait s'engager à la rentrée de septembre 2020 auprès de l'ensemble de l'équipe, a dû être reporté du fait des mesures de distanciation sociale, et devrait démarrer au cours du dernier trimestre 2021.

Ce temps de travail en équipe permettra également à l'équipe du SAEMO 75 de partager ensemble, de penser l'action éducative en 2020, de refédérer l'équipe après une année qui nous a obligé à adapter nos modalités de travail. Cet espace sera également l'occasion de réinterroger les pratiques professionnelles et les orientations à donner pour ce service qui a le souhait de diversifier son activité, plus particulièrement sur un projet d'AEMO Intensive.





Activité par département • **Yvelines**

Les chiffres clefs

- Nouveaux arrivants en 2020 :
 - 3 jeunes à l'ITEP et 6 jeunes au SESSAD
- Accueil au Logis en 2020 :
 - 34 jeunes à l'ITEP et 34 jeunes au SESSAD
 - Total (ITEP + SESSAD) : 68 jeunes accueillis
- L'âge majoritaire des jeunes accueillis est de :
 - 14 ans à l'ITEP Le Logis
 - 16 ans au SESSAD Le Logis
- 101,88% d'activité ITEP et 83,30% SESSAD
 - 68 demandes d'admission (29 ITEP et 39 SESSAD)
 - 5 sorties vers un projet
 - La durée moyenne d'accompagnement des jeunes accueillis est d'env. 4 ans pour l'ITEP / 3 ans pour le SESSAD
- 2,9% des jeunes ont bénéficié d'une mesure sociale ou éducative : depuis leur entrée à l'ITEP Le Logis, 1,5% des jeunes n'en ont plus la nécessité
- 2,9% des jeunes à l'ITEP sont déscolarisés à leur arrivée ou sans emploi / 5,8% au SESSAD
- 100% de jeunes ayant un rapport difficile à l'école

ITEP / SESSAD LE LOGIS

Regard(s) sur l'activité réalisée

Cette année 2020 aura été, contre toute attente, où nous avons réalisé notre taux d'activité alloué, dégageant ainsi un excédent. Malgré la situation sanitaire et les confinements successifs, nous avons réussi à proposer à chaque fois un plan continu d'activité. L'ARS, pendant toute cette période, nous a soutenus et accompagnés et a pris la décision de maintenir notre dotation, ce qui nous a permis d'être soulagés et disponibles pour une réactivité optimale.

L'intégralité des professionnels, éducateurs, psychologues, professeurs, maîtresses de maison, services généraux ont répondu présent dès la première semaine, afin de monter des équipes mobiles pour des visites à domicile (VAD). Nous sommes restés ouverts durant les congés de Pâques, en enchaînant les VAD, les appels téléphoniques, la mise en place d'un blog pédagogique. Grâce à une dotation de la Fondation Bettencourt, nous avons pu acheter du matériel informatique pour les enfants qui en avaient besoin.

Les familles nous ont ouvert grand leurs portes, nous gratifiant ainsi d'une confiance, établie au préalable, grâce au travail de chacun. Rien ne sera plus comme avant car, que ce soit par téléphone ou en visites, nous sommes entrés les uns chez les autres, dans l'intimité de l'autre, avec les familles mais également entre professionnels.



Cela nous demande la chose la plus difficile dans une équipe, être collègues, avec ceux que l'on accompagne : la confiance.

Dans les précédents rapports d'activité, je pouvais mettre dans les perspectives à travailler, la médiation familiale et l'accompagnement à la parentalité : nous avons fait un pas de géant.

J'ai souhaité que ce rapport d'activité soit celui des salariés, des collègues du Logis (ITEP/SESSAD), et vous verrez qu'une grande place leur est laissée pour qu'ils racontent leur 2020.

Les personnes accueillies

Pour cette année 2020, le principal objectif que nous avons eu a été d'éviter les ruptures de parcours et de permettre l'accès au répit pour les familles et les enfants qui en avaient le plus besoin.

Une nouvelle fois, grâce à l'engagement et à l'imagination créatrice des professionnels du Logis, nous avons pu répondre aux différentes sollicitations.

Mais il serait injuste de dire que cela n'est que le résultat d'un élan spontané, face à une situation de crise inédite.

Il aura fallu plusieurs préalables pour que cela soit possible :

- Le travail des professionnels entre eux avant la crise sanitaire, qui a permis de s'engager de manière sécurisée.
- L'accompagnement des équipes, afin qu'elles aient confiance dans leur direction.
- L'accueil et l'accompagnement des professionnels auprès des enfants et de leur famille, qui a pu instaurer un climat de confiance nécessaire.
- L'alliance thérapeutique que le Logis a su créer avec les familles et les enfants, grâce à son approche globale et respectueuse des parcours de chacun.

La relation avec les enfants et les familles sort grandie de ces expériences hors du commun que les professionnels décrivent plus loin dans le document. Cette confiance partagée nous aura permis d'éviter des ruptures de parcours en ayant été présents en continu.

Focus sur les projets réalisés

Des projets en 2020, il y en a eu tellement que je ne sais par où commencer.

Nous avons pallié, par ordre d'urgence :

- Il y a eu ces paniers alimentaires que nous avons pu réaliser et livrer aux familles les plus en difficulté au premier confinement, ceux qui dépendent des banques alimentaires alors fermées... Des produits de première nécessité (dentifrice, couches, serviettes hygiéniques, riz, pâtes...). Cela s'est très vite organisé, naturellement et dans un profond respect, sans jugement d'aucune part.
- Une association nous a ouvert ses portes pour que l'on puisse récupérer des jeux et des jouets, en grande quantité, que nous avons également livrés. Pour des enfants souvent hyperactifs et contraints de rester enfermés, ce fut une aubaine...c'était Noël après l'heure.
- Et puis il y a eu Pâques, notre traditionnelle chasse aux œufs n'a pas eu lieu, mais nous avons rapporté aux enfants ce que les cloches avaient laissé dans le parc de l'ITEP, pour le plus grand bonheur de la fratrie entière.
- La création, dans une réactivité incroyable, d'un blog pédagogique.

Vous pourrez lire, au travers des témoignages des professionnels, l'étendue de l'imagination créatrice dont ils ont fait preuve.

La dynamique RH

En termes de dynamique RH, deux points notables pour cette année 2020 :

- Renouveau quasi complet pour l'équipe de cadres avec trois nouveaux chefs de service. Une nouvelle équipe de direction qui suit un projet en pleine mutation.
- Malgré cette période de crise sanitaire, on peut noter une stabilité incroyable des équipes.

Grâce à un protocole sanitaire strict au sein de l'établissement, et la responsabilité des professionnels, nous n'avons eu que très peu de cas du Covid-19 et donc très peu d'absences et un plan continu de l'activité efficient.

Olivier CADIOU
Directeur

Les enjeux pour le service et les perspectives

Une année 2020 qui s'est terminée avec plein d'élan et d'espoir pour 2021. Elan et espoir bien vite ternis par des conditions sanitaires, qui continuent de se dégrader entre deux accalmies.

Les enjeux et perspectives bien modestes, en tentant de continuer l'accueil et l'accompagnement des enfants et de leurs familles. Continuant au maximum d'éviter les ruptures de parcours pour ces jeunes et leur famille, aux fragilités psychiques multiples, mises en exergue avec cette situation incertaine.

Malgré le contexte, tenir les fondamentaux de nos projets :

- Continuer de se rapprocher de l'accompagnement à la parentalité et de la médiation familiale.
- Continuer de former les professionnels à la théorie de l'attachement.
- Travailler sur notre projet d'établissement et sa mutation en plateformes, en le mettant en synergie avec la mise en CPOM et la démarche continue de la qualité.

Voici la lettre d'une maman qui sait trouver les mots pour décrire notre mission :

« Bonjour Monsieur Cadiou,

J'espère tout d'abord que vous allez bien, après une année si singulière et certainement encore plus intense en énergie et en adaptations de tous genres.

Au-delà de ce message qui ne remplacera pas ma visite pour venir partager avec vous l'immense bonheur de la réussite de Bertrand à son CAP, et le plaisir de revenir au Logis revoir tout le monde, je tenais à vous exprimer à vous et à tout le personnel de l'ITEP ma profonde reconnaissance et mon estime pour chacun d'entre vous. Tous au Logis avez apporté à notre famille votre écoute, votre soutien, votre encouragement, votre professionnalisme et votre COEUR tout simplement. Le logis n'aura pas été simplement un endroit où l'on demeure quelques temps, il aura été pour Bertrand et pour notre famille une deuxième maison, depuis pratiquement 8 ans !!!!

C'est le cœur plein d'émotion que je vous dis MERCI à chacun d'entre vous d'avoir accompagné Bertrand et nous tous. C'est avec vous que nous avons fait ce long parcours et partagé tant d'émotions. Merci à tous pour votre engagement, votre persévérance, votre soutien, votre foi en Bertrand et à de nombreux autres jeunes que j'ai croisés au Logis. Chaque fois, vous avez été là.

L'année se termine et pour tous un repos de quelques semaines bien mérité. J'aurais aimé venir vous voir avant que l'année se termine. Je vous promets de venir à la rentrée avec le champagne. Et Bertrand bien sûr !

J'ai gardé précieusement un petit livre de "Charles le Dragon", offert par l'ITEP à un samedi famille très émouvant que toute l'équipe nous avait si bien raconté. Je reprendrais la fin :

"Et notre jeune dragon s'en va. Son cœur palpite de joie. Il est désormais assez grand pour visiter le monde. Il sait voler, il sait cracher du feu. Alors, poursuivant son chemin, il disparaît à l'horizon plein de promesses."

Je sais que vous saurez transmettre à tous mon message, sans oublier personne. A tous au Logis sans exception, un grand merci d'avoir aidé Bertrand à déployer ses ailes.

Monsieur le Chef de service, vous avez été très présent et je vous remercie infiniment.

Monsieur Cadiou, merci... Et à la rentrée. De belles vacances à tous,

Mme C., Une maman heureuse qui vous remercie de tout son cœur. Bertrand et Sandrine »



Les chiffres clefs · Oustal

- Nombres d'accueils réalisés :
 - Total tous DPTS : 19
 - Yvelines : 14
- Nombres de sorties réalisés :
 - Total tous DPTS : 25
 - Yvelines : 14

Les chiffres clefs · SAU78

- Nombres d'accueils réalisés :
 - Total tous DPTS : 51
 - Yvelines : 51
- Nombres de sorties réalisés :
 - Total tous DPTS : 25
 - Yvelines : 14

L'OUSTAL / SAU78

Les faits marquants

- La crise sanitaire
- L'accueil de garçons à l'Oustal suite à la fermeture du pavillon de Fontenay-le-Fleury, le 16 mars 2020
- Le confinement
- Le déconfinement
- Le renforcement du plan Vigipirate suite à l'assassinat de Samuel Paty le 16 octobre 2020
- Le transfert à Cérences
- Durant les vacances de la Toussaint, le déménagement du collectif mixte à Versailles et celui du SSA vers Bois d'Arcy
- Le maintien du réveillon du jour de l'an avec respect des gestes barrière



Regard(s) sur l'activité réalisée · Le SAU78

Jusqu'en août 2020, les collectifs du SAU78, du fait du confinement, furent entravés dans leur mission d'accueil d'urgence. L'activité a pu réellement reprendre vers la fin de l'année.

Nous avons dû renoncer à maintenir deux collectifs (filles et garçons) et favoriser l'accueil en famille d'accueil (10 jeunes en collectif mixte et 14 en accueil familial). Nous réalisons d'ailleurs à quel point l'écart de prix à la place entre les collectifs et le SAF ne se justifie absolument pas, puisque c'est le seul ressort que nous ayons en interne afin de rendre possible une mobilité dans le parcours des jeunes. Nos décisions quant aux modalités d'accueil ne doivent pas être prédéfinies par le prix à la place.

Alors que le SAF a maintenu une activité à plus de 100% durant l'année 2020, il affiche un résultat comptable déficitaire de près de 145 000 euros, ce qui démontre clairement que le prix à la place imposé par le Département est drastiquement sous-évalué et s'éloigne complètement de la réalité des besoins de fonctionnement de ce service.

Regard(s) sur l'activité réalisée · L'Oustal

Nous avons observé une réduction significative des accueils hors Département. Doit-on expliquer cette baisse par la crise sanitaire ? Nous ne pourrions le vérifier avant quelques mois.

Parallèlement nous avons pu clairement identifier que les services de l'aide sociale des départements hors Yvelines repèrent notre établissement comme une institution pouvant répondre aux accueils pour des jeunes filles ayant épuisé plusieurs types de prises en charges.

Pour ce qui est du Département du 78, nous avons encore peu de visibilité sur les modalités de qualification des situations complexes, d'une part mais également de leur évolution vers une forme de

« dé-complexification ». 2020 aura aussi été l'année du déploiement du Système d'Information (SI) départemental avec la mise en œuvre d'applications internet de gestion des places et de l'activité.

Ces nouvelles modalités nous ont obligés à adapter nos outils afin que cette gestion dématérialisée reste au service de notre pratique et s'intègre à notre propre démarche de modernisation du pôle administratif.

Transition numérique (Fabienne Mauvy - Cadre Socio-Educatif)

Dès la fin 2019, l'établissement a su anticiper les mutations en marche dans notre secteur.

La création d'un poste, en partie dédié aux enjeux de la dématérialisation, a permis que notre organisation ne soit pas trop déséquilibrée par la forte demande du Département en matière de gestion des places et de l'activité. Nous avons également dû intégrer de nouvelles modalités de travail liées à la crise sanitaire afin de nous adapter à la priorisation du travail en distanciel et être très réactifs pour créer de nouveaux outils de recueil de données sanitaires.

Le renouvellement de notre parc informatique, l'installation de la fibre et le travail que nous avons mené sur le réseau furent autant d'améliorations qui nous ont permis de relever le défi de toutes ces nouvelles modalités de travail.

Cette démarche est renforcée par l'évolution du Système d'Information de l'AVVEJ. À partir des travaux de la commission de communication et du comité de pilotage RGPD, l'Oustal et le SAU78 ont pu se positionner comme structures pilotes.

Nos deux établissements s'inscrivent ainsi dans une démarche continue d'amélioration en développant de nouvelles compétences sur le plan numérique, tout en tenant compte des difficultés et des freins qui nous resteront à appréhender collectivement.

Focus sur les projets réalisés

- Poursuite du travail de rapprochement des deux établissements, SAU78 et Oustal.
- Intervernion des lieux d'accueil SAU mixte et SSA/Oustal.
- La mise en œuvre de la mixité à l'Oustal à la faveur du confinement et de demande particulière par le biais de dérogation.

La dynamique RH

- L'intégration dans l'organisation des établissements de coordinateurs, au SSA, à l'espace ressources, au collectif mixte SAU et la reconnaissance des missions de coordination de l'infirmière.
- Nous avons eu à déplorer quelques absences durant le confinement mais nous avons malgré tout pu compter sur nos équipes éducatives.
- L'équipe garçons du SAU78 fut celle qui fut la plus fortement impactée par ces absences nous conduisant à modifier le projet de cette unité. Nous avons ainsi créé un collectif mixte d'une part et augmenter, d'autre part, l'activité du SAF.
- La pénurie des personnels de tout niveau et champ d'intervention se fait de plus en plus marquante au point que plusieurs services ont dû fonctionner en sous-effectif durant toute l'année (ce qui s'est illustré par près de 222 000 euros d'économie sur des postes indispensables pour assurer le bon fonctionnement des structures). Force est de constater que le bas niveau des salaires proposé par notre convention collective devient un argument décisif pour détourner les potentielles recrues.
- Renforcement de l'équipe de direction avec la nomination, mi-septembre 2020 de Madame Zoubiri au poste de directrice adjointe.
- Le départ de Frédérique Soumeilhan en août 2020, cheffe des services de collectifs individualisés.

L'ensemble de l'équipe de direction (cadres pédagogiques, éducatifs et techniques) s'est intensément mobilisée pour assurer les intérimis afin de pallier les absences de cadres tant au

niveau du SAU qu'au niveau de l'Oustal. Sans cet investissement précieux, l'équilibre de nos organisations aurait été bien plus fragile.

- Un engagement et un investissement sans faille de la part de tous les professionnels éducatifs (éducateurs, surveillants de nuit et maitresses de maisons) qui ont permis la continuité de la prise en charge. Toutes et tous ont su préserver des préoccupations éthiques pour interroger le sens des accompagnements proposés.

- L'équipe pédagogique de l'espace ressource qui fut impressionnante par sa capacité d'accueil et d'adaptation; elle a su diversifier tant ses interventions que ses compétences au service de tous.

- L'équipe d'assistants familiaux qui a poursuivi les accueils des enfants avec bienveillance et fermeté.

- Les équipes administratives et comptables qui ont allié énergie et compétences pour assurer la vie de l'institution « quoi qu'il en coûte » de temps et de capacité de polyvalence.

- L'équipe de psychologues des deux établissements dont la présence et la justesse d'intervention continue de constituer un étayage essentiel à la contenance institutionnelle.

- L'infirmière, en première ligne en cette année de crise sanitaire, a su démontrer sa capacité de construire des protocoles selon l'évolution et l'incertitude des consignes et dans le même temps, de soutenir un discours aussi rassurant que lucide tant auprès de ses collègues qu'auprès des jeunes.

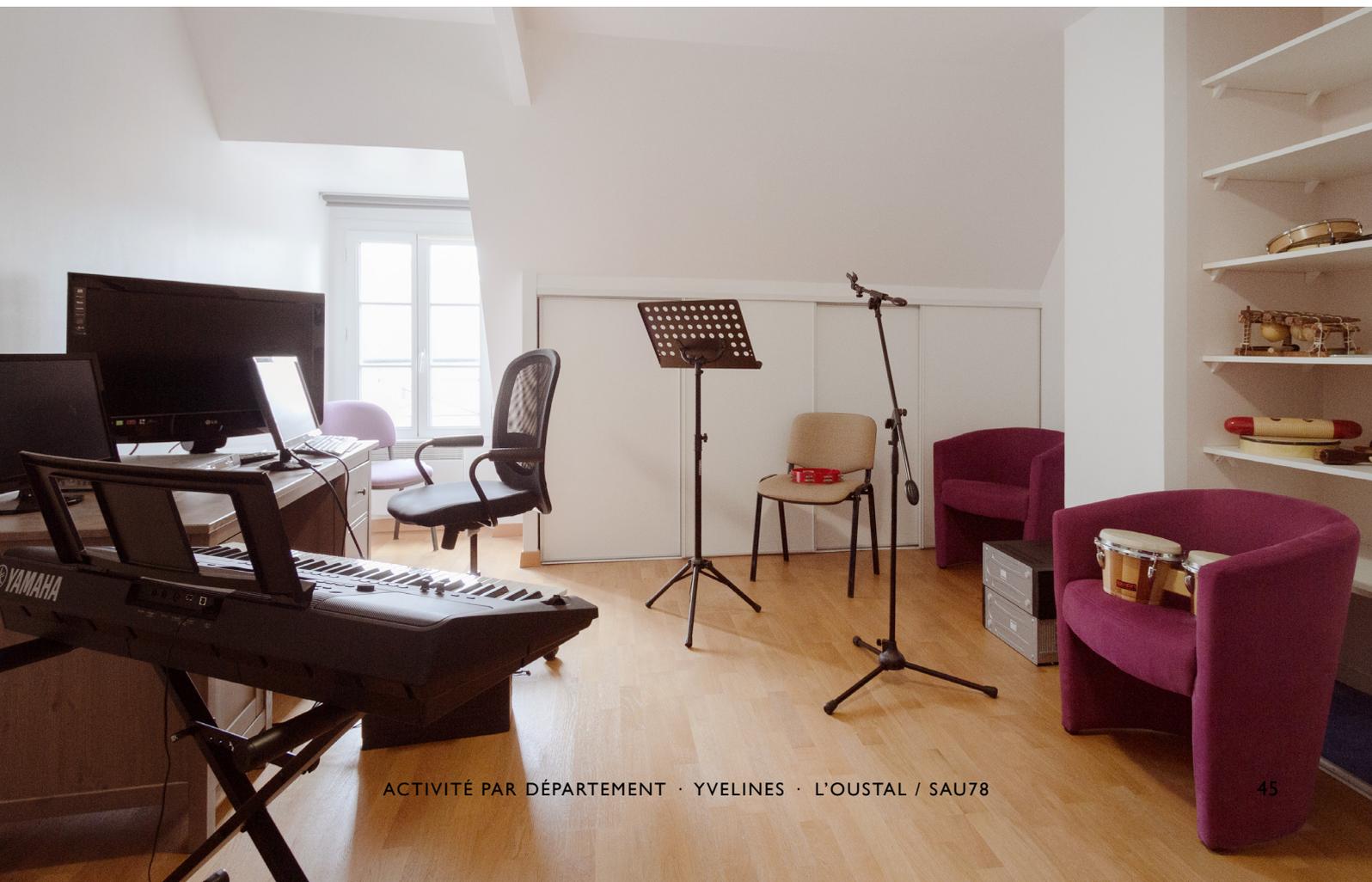
- L'équipe d'agents d'entretien a répondu présente à toutes les interpellations, les mouvements, les apports, les besoins tant individuels que collectifs autant auprès des jeunes que de leurs collègues. Ils ont su prendre soin de chacune et chacun alliant vigueur et ardeur à la tâche.

J'adresse à toutes et à tous mon admiration et ma reconnaissance pour leur implication et leur engagement.

Narjès Guetat-Calabrese
directrice

Activité mensuelle

	Oustal					SAU 78		
	Moyenne Accueil Yvelines	Moyenne Situations Complexes Yvelines	Total Yvelines	Moyenne Accueil Hors DPT	Total Général	Moyenne Accueil / Internat Yvelines	Moyenne Accueil Familial Yvelines	Total Yvelines
janvier	21	8	29	21	50	15	8	23
fevrier	22	8	30	22	52	15	7	22
mars	21	7	28	21	49	12	7	19
avril	20	7	27	20	47	11	7	18
mai	21	7	28	20	48	12	7	19
juin	19	8	27	20	47	12	7	19
juillet	19	8	27	19	46	12	8	20
août	22	7	29	20	49	11	9	20
septembre	20	7	27	19	46	8	9	17
octobre	22	7	29	19	48	7	8	16
novembre	21	6	27	17	44	9	10	20
décembre	24	5	29	16	45	8	11	19
Moyenne 2020	21	7	28	20	48	11	8	19



Les chiffres clefs

- 98 personnes hébergement VVC (44 femmes, 54 enfants)
 - Pour le SAUVI : 64 (31 femmes et 33 enfants)
 - Pour le SAU : 34 (13 femmes et 21 enfants)
- 32 personnes hébergement SAR (4 couples - 5 familles monoparentales (mères) et 19 enfants)
- Total hébergement : 130 personnes accompagnées
- 659 personnes accueillies à la Boutique
- 552 personnes déjà accompagnées
- 107 nouveaux visiteurs
- 56% des personnes accueillies sont des enfants
- 44% des personnes accueillies en hébergement tous services confondus sont des adultes :
 - 27% femmes avec enfants (35 pers)
 - 11% femmes/hommes seuls (14 pers)
 - 6% couples avec enfants (8 pers)
- La tranche d'âge moyenne des personnes accueillies sur les places VVC est de 25-35 ans
- La tranche d'âge moyenne des personnes accueillies au SAR est de 36-44 ans
- 68% des personnes suivies par la Boutique sont des adultes (443 pers + 216 enfants)
- La tranche d'âge moyenne des personnes suivies est de 26-45 ans
- Taux d'occupation pour le SAUVI : 143,55% - 10980 journées
- Taux d'occupation pour le SAU : 106,9 % - 5950 journées
- Taux d'occupation pour les appartements relais : 117,18 % - 8149 journées
- Nombre d'actes pour la boutique : 29636 actes – 252 jours d'ouverture
- Nombre de visites à la boutique : 3165 visites
- 53% de personnes sorties dans l'année dont :
 - 6% vers un service interne du CHRS Stuart Mill
 - 32% vers du logement autonome ou intermédiation locative
 - 8% vers logement autre (restitution logement, solution familiale, retour domicile)
 - 4% chez des amis
 - 3% autre (sortie en urgence pour non-respect du règlement – inconnue)
- Durée accompagnement (sortants) :
- Durée de séjour moyenne de l'accompagnement
 - SAUVI : 6 mois
 - SAU : 6 mois
- Durée de séjour moyenne SAR : 7 mois

CHRS STUART MILL

Regard(s) sur l'activité · SAUVI/SAU

Il est notable que sept familles n'ont pu être orientées avant une année d'accompagnement. Il ressort de ce constat qu'il s'agit de situations particulièrement fragiles nécessitant du temps, de l'attention et une pluralité d'accompagnements (social, éducatif et psychologique).

Le facteur temps est aussi une dimension du travail effectué au SAUVI/SAU à prendre largement en considération et en fonction de la singularité de chaque situation. La reconquête de l'estime de soi et de la confiance ne va jamais de soi et demande de la patience.

Regard(s) sur l'activité · SAR

A l'instar de 2019, trois familles n'ont pu être orientées avant une année complète d'accompagnement. Il est notable que pour les personnes en situation d'emploi précaire, la pandémie a considérablement aggravé la situation.

Par ailleurs, le service a accueilli certaines personnes souffrant de problèmes de santé graves entravant considérablement les possibilités de retour à l'emploi. Les difficultés financières de ces familles n'ont pas permis la stabilisation du budget et dans ces conditions la sortie en logement autonome tarde à venir.





Regard(s) sur l'activité · La Boutique sociale

La baisse de fréquentation que montrent les chiffres en 2020 est évidemment à mettre en lien avec le confinement de mars, puis les contraintes sanitaires impactant fortement le fonctionnement habituel de ce service qui accueillait jusqu'alors le public sans rendez-vous en dehors du mardi.

Néanmoins, les demandes et problématiques traitées restent identiques : demandes de soins, démarches de régularisation et de multiples demandes autour de démarches administratives diverses, type logement, emploi...

Les chiffres montrent également une forte hausse de la précarité et une présence toujours accrue notamment sur le début d'année de jeunes femmes avec des jeunes enfants et/ou enceintes hébergées à l'hôtel ou à la rue.

L'activité du CHRS est évidemment marquée par la crise sanitaire qui a durement touché notamment le public de la Boutique. Néanmoins, nous pouvons constater la stabilité des chiffres concernant les services hébergement.

Il s'avère que lors du confinement de mars la quasi-totalité des places notamment au SAUVI/SAU était pourvue ce qui a bien stabilisé le peuplement de l'établissement. Il est important de souligner que durant cette période très tendue, l'ensemble des personnes accueillies a respecté très rigoureusement les recommandations et que la cohabitation d'ordinaire toujours un peu complexe, s'est passée dans de bonnes conditions ce qui a permis, en dehors d'une situation, le maintien de l'ensemble des personnes dans les appartements. Il en va de même en ce qui concerne les appartements relais.

Si du côté des personnes accompagnées en hébergement cet événement très perturbateur a été vécu/subi de manière relativement posée, du côté des personnes accompagnées par l'équipe de la Boutique, la situation a été tout autre. En effet,



Les personnes accueillies et l'accompagnement

Les adultes

Le travail a principalement porté sur :

- L'accès des droits
- L'insertion des adultes (emploi-formation)
- La santé (cmuc-ame)
- Logement/ Hébergement
- Aide à la personne (dépannages : alimentaire-hygiène – divers)

Les enfants

Nous avons concentré notre action particulièrement sur :

- La scolarité des enfants
- La santé des enfants
- L'inscription dans la vie locale

l'arrêt quasi complet de toutes les activités de dons alimentaires, les administrations...a mis à mal l'équilibre souvent extrêmement précaire de ce public très sensible. De nombreux rapports en font d'ailleurs état depuis plusieurs mois maintenant.

La réactivité de l'ensemble des salariés dans l'organisation du télétravail, l'imagination créative dont chacun a fait preuve, la confiance réciproque et la volonté de maintenir le lien avec les personnes au-delà des angoisses personnelles ont permis d'assurer la mise en œuvre du PCA dans les meilleures conditions possibles. Il est toutefois notable que d'un service à un autre, le télétravail est plus ou moins facile à gérer.

Par ailleurs, les soucis liés à la fusion du SISIAO ont occasionné une baisse d'activité durant quelques semaines puisque les places que le service mettait en disponibilité n'étaient pas visibles. Néanmoins, une collaboration et un dialogue efficaces ont permis de rétablir la coordination indispensable à notre partenariat.

Actes Boutique 2020

- Courrier : 12204
- Lettres administratifs / rapports / autres : 348
- Dossiers administratifs emploi : 70
- Dossiers administratifs santé : 423
- Dossiers administratifs logement : 608
- Domiciliations : 560
- Contact autres partenaire : 370
- Dépannage : 509
- Réunions / démarches à l'extérieur : 53
- Déplacement avec / chez la personne : 11
- Appels téléphoniques (sortant)s et... : 9048
- Entretiens : 2267
- Visites : 3165

Focus sur les actes réalisés

L'année 2020 est marquée par le départ en retraite (mars 2020) du directeur en poste depuis 17 ans. Son remplacement, dans le cadre d'un intérim de direction demeure d'actualité et est réalisé par Olivier Cadiou également directeur de l'ITEP/SESSAD le Logis. Ce choix est en lien avec la dynamique de projets et de restructuration dans laquelle s'inscrit le CHRS Stuart Mill.

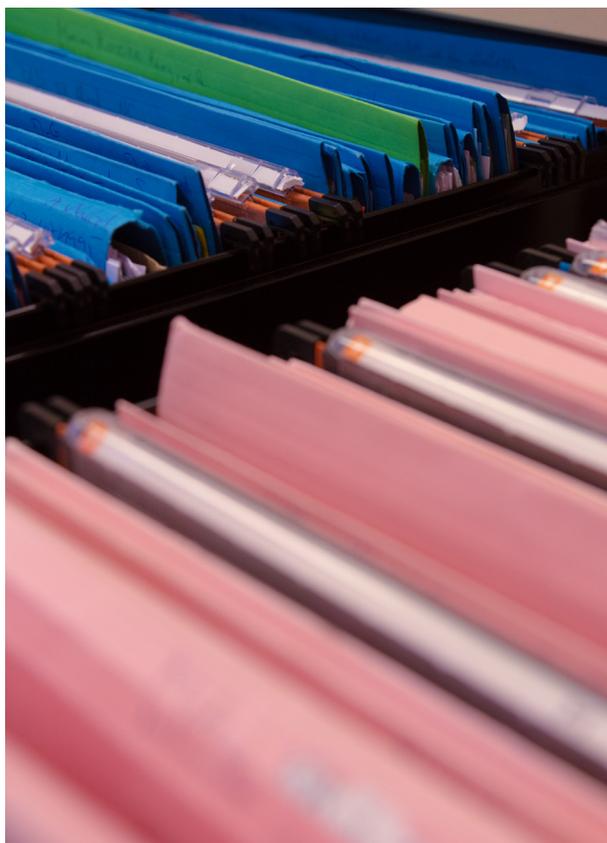
Par ailleurs, la maîtresse de maison du CHRS a bénéficié, en accord avec la médecine du travail, d'une procédure de reclassement, à laquelle l'association n'a pu donner de suite favorable ainsi l'établissement a procédé au licenciement de cette salariée.

Pour autant, l'équipe du CHRS dans son ensemble reste très stable et le renforcement de l'équipe éducative hébergement (SAR/SAUVI/SAU) en 2019 par l'embauche d'une Conseillère en Economie Sociale et Familiale porte ses fruits à la fois dans la dynamique d'équipe mais aussi dans la complémentarité de l'accompagnement proposé aux familles.

En 2020 le CHRS a accueilli un stagiaire en formation d'éducateur spécialisé venant de BUC Ressource, centre de formation implanté sur le territoire.

Un éducateur spécialisé de l'équipe SAUVI/SAU est rentré en formation CAFERUIS et la validera juin 2021.

L'ensemble de l'équipe éducative et ce malgré la pandémie, a bénéficié d'une formation collective portant sur l'accompagnement des personnes souffrant de troubles psychologiques et/ou psychiatriques. Cette problématique traverse l'ensemble des services.



La dynamique RH

Mouvement de l'année 2020 :

- Le directeur a pris sa retraite au 31/03/2020 ; il n'a pas été remplacé mais un directeur par intérim a été nommé depuis le 01/04/2020.
- Un éducateur spécialisé a démarré une formation de chef de service éducatif, CAFERUIS, au 2ème semestre 2019. Il a pu être remplacé du 20/01 au 06/04/2020.
- La maîtresse de maison a été licenciée pour inaptitude le 24/07/2020.
- Une conseillère en économie sociale et familiale a été embauchée depuis le 09/12/19 en CDD. La personne est passée en CDI depuis le 25/07/2020.
- Un stagiaire éducateur spécialisé en 2ème année de formation a terminé son stage le 29/02/2020.
- Un remplacement d'éducateur spécialisé à la boutique du 01 au 31/07/20 a été embauché pour le remplacement du congé parental d'un mois d'un éducateur spécialisé.

Les enjeux pour le service et les perspectives

Un des enjeux majeurs de cette année 2020 aura été pour le CHRS comme pour bon nombre de services et d'établissements de notre secteur de faire face aux contraintes et aux risques sanitaires tout en maintenant un niveau d'accueil et d'accompagnement satisfaisant. Se réinventer sans cesse est constitutif du travail social, mais cet évènement extérieur et indépendant de toute volonté nous aura contraints à faire preuve de capacités créatives et adaptatives hors normes dépassant de loin notre souplesse habituelle.

Pour autant, l'appropriation de nouvelles formes de travail, d'accompagnement, d'outils de communication aura aussi créé des opportunités finalement assez inattendues auxquelles il conviendra de porter attention une fois la crise terminée.

Outre l'adaptation aux contraintes sanitaires, le CHRS depuis plusieurs mois a réfléchi à sa restructuration afin de répondre au mieux aux personnes qu'il accompagne d'une part, mais aussi afin de faire face aux besoins du territoire.

La participation et l'engagement de l'équipe éducative au grenelle des violences notamment nous a permis de réfléchir à l'accompagnement réalisé à ce jour et d'envisager, au regard des constats faits lors de la restitution des travaux, d'étendre notre activité et le soutien spécifique que requière la situation de ces femmes et enfants.

L'aboutissement de l'ensemble de cette réflexion, tous services confondus (3 services éducatifs et le service administratif) donnera lieu début 2021 à la rédaction d'un projet d'ores et déjà présenté à la DDCCS. La question du CPOM est également d'actualité puisque le CHRS devrait le présenter et le signer d'ici fin 2022.

Olivier Cadiou
directeur par intérim





Activité par département • **Essonne**

Les chiffres clefs

- 105 jeunes accueillis pour une capacité de 32 places installées
- 28 jeunes présents au 31/12/2020
- 51% filles et 49% garçons
- 59% des jeunes âgés de 15 à 16 ans

- 49 % déscolarisés à leur arrivée ou sans emploi
- 88% de jeunes ayant un rapport difficile à l'école
- 89% sont sortis avec un projet scolaire ou professionnel

- 97,28% d'activité
- 258 demandes d'admission
- 60% sorties vers une structure éducative
- 16% sorties avec un retour en famille
- 4,7 mois de présence (moyenne)
- 37% des séjours de moins d'un mois
- 29% des séjours d'une durée entre 2 et 4 mois

- 36% des jeunes présentant des conduites à risque
- 42% de jeunes ayant des carences médicales à l'arrivée
- 81% des jeunes ont bénéficié d'un suivi médical
- 19% sont restés moins de 3 jours et n'ont pu bénéficier d'un suivi médical



SAU ESPACE ADOLESCENTS 91

Les faits marquants

Que dire... Est-il utile de faire preuve d'originalité en parlant de faits marquants en 2020, que dire de cette année si particulière, nous avons tous découvert un nouveau vocabulaire: confinement, masques, distanciation sans oublier coronavirus... Jamais ces mots ne furent autant entendus.

Atypique est un mot faible au regard de ce que nous avons eu à gérer, comment confiner des adolescents en appartements partagés, les soutenir dans leur scolarité ...

Nous avons donc pensé l'urgence sous toutes ses formes en 2020.

Mission principale de l'établissement mais aussi celle d'une situation sanitaire tout aussi inattendue, continuer « à faire vivre » l'établissement tout en tenant compte de toutes ses contraintes.

L'urgence est déjà compliquée à gérer au quotidien. Ce mot suscite des émotions stimulantes, excitantes, persécutantes..., épuise les ressources et peut contaminer l'ensemble des professionnels. L'urgence peut nous placer dans le « faire » plutôt que dans « la pensée » et nous avons essayé de penser, panser l'urgence en équipe.

C'est au milieu de cette situation si inattendue que le mot équipe a pris tout son sens, celui de faire ensemble de nombreuses tâches, toutes les plus inattendues les unes que les autres comme préparateur de commandes, livreur...

Regard(s) sur l'activité réalisée

En 2020, comme depuis plusieurs années, le manque d'assistants familiaux se fait ressentir. Un seul assistant familial d'embaucher et deux démissions, l'année 2020 se termine avec huit assistants familiaux pour accueillir 20 adolescents. De ce fait, notre activité n'a été que de 89,80% de l'activité budgétée.

Malgré cette difficulté notre activité a été supérieure à celle de 2019.

Les assistants familiaux ont réalisé 2013 journées de dépannage sur les 6162 réalisées, il faut entendre par journées de dépannage, les journées réalisées au-delà de leur engagement contractuel.

L'activité en appartements partagés est quant à elle à fin 2020 de 109,58%.

Néanmoins, notre vive inquiétude concerne le prix de journée versé à l'établissement. En effet, malgré des charges en baisse, il en ressort une insuffisance de prix de journée à hauteur de 46,62€ pour l'hébergement en appartements partagés et 24,26€ pour l'accueil familial (hors reprise des résultats des années passées).

Il faut reconnaître que l'urgence à un coût mais ne doit-on pas mettre cela en lien avec des résultats bien plus positifs : 89% des adolescents sont sortis de la structure avec un projet scolaire ou professionnel abouti.



Les personnes accueillies

La difficulté de l'accueil d'urgence est que la réalité de la prise en charge est vécue bien différemment d'un jeune à un autre et le contexte de la séparation, la culture de l'adolescent rendront la prise en charge singulière.

Le court temps de l'accueil en tout cas est un paramètre important, il est le fil rouge de l'accueil des adolescents. L'orientation est synonyme de finalité du parcours des jeunes au SAU. Cette phase de travail génère une mobilisation importante pour les éducateurs qui la préparent mais aussi une incertitude quant à l'aboutissement des demandes.

En 2020, 60% ont été orientés vers des établissements de type MECS, 16% sont retournés en famille, sur les 16% de retour en famille seul 1% peut être considéré comme « un vrai retour en famille », ce pourcentage s'explique par des fugues sans retour, des actes liés à de la violence.

Il faut souligner que la spécificité du public d'adolescents que nous accueillons et leurs problématiques nous oblige en permanence à prendre en considération la crise familiale qu'ils connaissent et ce afin d'éviter au maximum les ruptures de parcours.

Néanmoins, nous constatons de plus en plus souvent que les établissements vers lesquels nous orientons les adolescents établissent des listes d'attente et que les jeunes sont accueillis très rapidement dès lors que leur projet scolaire ou professionnel sont bouclés par Espace Adolescents : employeur et contrat d'apprentissage sont le sésame d'un accueil rapide.

Focus sur les projets réalisés

Mobilisées autour des accompagnements éducatifs, les équipes (assistants familiaux, éducateurs spécialisés, éducateurs scolaires) essaient de conjuguer au mieux les parcours individualisés des adolescents et la gestion du groupe sur le pôle pédagogique (accueil de jour).

L'accompagnement éducatif des situations des jeunes est traité régulièrement en réunion d'équipe et lors des groupes d'analyse de pratiques et des synthèses.

De plus, pour prendre davantage de recul et interroger les pratiques éducatives, les problématiques des jeunes sont examinées sous leur aspect clinique et constituent les thématiques des formations et interventions extérieures.

L'aide financière de la Fondation Bettencourt nous a permis d'acheter des tablettes et des ordinateurs, ainsi chaque jeune durant le confinement s'est vu prêter une tablette, le travail scolaire ainsi a pu être réalisé sans oublier les possibilités ludiques qu'offre une tablette. Ce don a été un atout pour aider les adolescents à passer les mois de confinement plus sereinement, quoi de plus valorisant que de penser que des inconnus pensent à eux.

Depuis mars 2020, nous bénéficions des produits donnés ou vendus à bas coût par l'Agence du Don, les produits d'hygiène de marque ont été un support à l'action éducative auprès des adolescents, qui ont apprécié la qualité des produits et cela nous a permis d'engager un travail important sur l'hygiène et l'estime de soi.



La dynamique RH

Comme depuis de nombreuses années maintenant, le manque de candidats assistants familiaux est de plus en plus prégnant.

Plusieurs constats aujourd'hui :

- Des assistants familiaux qui ne souhaitent pas accueillir des adolescents.
- Des adolescents qui, même si ces derniers peuvent comprendre les enjeux de l'intervention des services sociaux, force est de constater qu'ils peuvent légitimement s'interroger sur les objectifs poursuivis, ils peuvent avoir le sentiment d'être instrumentalisés ou de subir les conséquences de conflits d'adultes parfois ; c'est souvent le cas lorsqu'un adolescent est retiré à ses parents et confié à une famille d'accueil alors même qu'il n'a pas conscience des traitements malveillants dont il fait l'objet. Il peut rencontrer des difficultés pour comprendre sa situation puisque le travail d'explication sera réalisé dans un temps très bref.

Le fonctionnement d'Espace Adolescents repose sur trois éléments clés :

- La vision de l'adolescent : même si ce dernier peut comprendre les enjeux de l'intervention de l'aide sociale à l'enfance, force est de constater que tous s'interrogent sur les objectifs poursuivis. Les adolescents peuvent avoir le sentiment d'être instrumentalisés ou de subir les conséquences d'un conflit d'adultes et parfois de « trahir leur famille » lorsqu'ils sont accueillis au domicile d'un assistant familial.

- La vision des parents ou de la famille : elle repose aussi en grande partie sur leur capacité de discernement, qui parfois est occultée par la rapidité des décisions prises et par des émotions exacerbées. Ils ont souvent le sentiment d'être contrôlés et de faire l'objet d'une évaluation à charge. De quel droit peut-on juger leur comportement de parents, leur parentalité et s'introduire dans la sphère la plus intime de leur famille.

- La vision des professionnels : elle prend en compte la vision des adolescents et celle de leurs familles et se doit d'être rigoureuse et éthique. Rigoureuse, car elle doit être réalisée dans un temps restreint. Ce sont bien l'ensemble des professionnels qui interviennent pour garantir l'intérêt des adolescents ; les professionnels doivent donc « apprivoiser » la dimension de l'urgence afin de s'adapter à ses contingences. L'urgence est par définition perturbatrice, elle a pour autant toute sa raison d'être en protection de l'enfance.

Les enjeux pour le service et les perspectives

Aujourd'hui, il est urgent de proposer une autre modalité d'accueil, plus les années passent plus les adolescents sont réticents à être accueilli en famille d'accueil.

Douze jeunes pour lesquels nous avons été sollicités en 2020 ont refusé ce type d'accueil. De plus, les quelques candidatures reçues pour ce type de poste n'aboutissent pas car la recherche des assistants familiaux est d'accueillir de jeunes enfants et non des adolescents.

Les échanges engagés avec le Département vont nous permettre d'ouvrir un collectif de huit places, Espace Adolescents pourra ainsi proposer trois modes d'accueil avec comme espace institutionnel le pôle pédagogique (éducateurs scolaires) de l'établissement.

Fabienne Brousse Brunel
directrice

Les chiffres clefs

- Entrées : 25
- Sorties : 19
- Filles : 22
- Garçons : 26
- Age moyen : 17,2 ans

FOYER EDUCATIF LA PASSERELLE

Les faits marquants

Il est impossible de faire le bilan de l'année 2020 sans évoquer le tremblement de terre qu'a provoqué la crise sanitaire. Cet épisode inédit dans notre société contemporaine a eu des effets dans tous les secteurs et le nôtre n'a pas été épargné. Personne n'était prêt à vivre cela et nous avons continué à fonctionner, comme d'autres, malgré les confinements, les foyers de circulation active, les absences, les contaminations, les inquiétudes et le climat anxiogène.

Une des particularités des Maisons d'Enfants (MECS) est d'être ouverte 365 jours par an et ce n'est vraiment pas souvent mis en exergue. Je tiens en premier lieu à utiliser cet espace pour féliciter le personnel de l'institution, souligner leur ténacité dans cette période et confirmer leur professionnalisme et leur engagement. Leur préoccupation à l'égard des jeunes qui nous sont confiés durant tous ces épisodes plus que complexes a été exemplaire.

Je pourrais rentrer dans des considérations sans doute stériles concernant l'isolement manifeste dans lequel nous nous sommes trouvés (absence d'EPI, moyen informatiques insuffisant au regard de la scolarité des adolescents, personnel non prioritaire pour la scolarité des enfants, personnel non prioritaire pour la vaccination, manque de solution de repli lors d'un « cluster » ...) et la liste n'est bien entendu pas exhaustive.

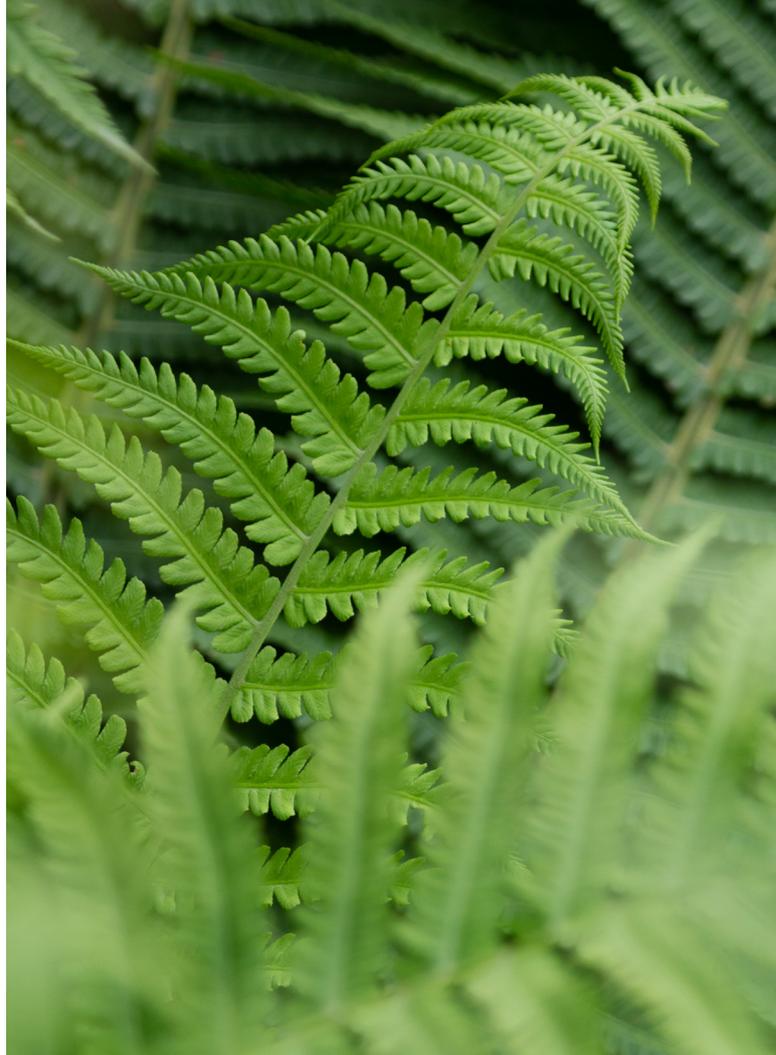


Je retiendrais cependant la capacité de ressources internes de l'institution (disponibilité du personnel, innovations éducatives, modulation, confiance partagée...), la confiance de l'Association et du Département dans notre capacité à réaliser l'activité d'accueil, le respect des services du Département des options prises par l'institution et le soutien financier pour traverser les confinements. Le lieu est trop étroit pour faire le bilan de cette période inédite et il en existera sans doute d'autres pour en discuter.

Au moment où j'écris, nous en sommes actuellement à plus d'une année pleine de crise sanitaire. Je sens dans le même temps une certaine ténacité du personnel liée à l'institution et je les en complimente, mais également une fatigue certaine et je m'en inquiète. Le dernier pourrait prendre le pas sur le premier et il est nécessaire d'être extrêmement vigilant car la durée de cet « épisode » reste encore inconnue.

Nous avons mis en attente tous les projets transversaux de l'institution depuis mars dernier. Les ateliers Philo, les Causeries, le CVS, la Fête de l'institution, le comité des fêtes, sont à l'arrêt. Cela vient emboliser fortement notre activité qui perd un peu de sa particularité et de son originalité parfois. Nous ne désespérons pas de voir ces initiatives se remettre à fonctionner dès que cela sera possible.

Les effets de la crise sanitaire ont été importants pour une partie du personnel et nous enregistrons plus de mouvement du personnel que dans les années passées.



Regard(s) sur l'activité réalisée

L'activité de l'établissement est déficitaire pour la partie internat. Ainsi l'activité de janvier à mai 2020 est correcte avec 4497 journées réalisées au lieu de 4572 (moins 75 journées sur cinq mois dont le premier confinement).

C'est par la suite que les choses ont été plus compliquées. Ainsi deux facteurs sont venus se combiner : le fait qu'il n'y ait eu que très peu de demande d'admission entre mars et mai et surtout l'absence de colonies nous obligeant à revoir complètement l'organisation de l'été pour les collectifs.

Sur les trois derniers mois de l'année, nous n'avons pas réussi à rattraper le déficit accumulé entre juin et septembre. L'activité de l'année est donc divisée en trois périodes distinctes, ce qui est exceptionnel au regard des années passées où il existe une certaine continuité.

Focus sur les projets réalisés

La crise sanitaire a également eu indéniablement un effet perturbateur dans la réalisation de nos projets. Mais néanmoins durant l'été 2020, nous avons enfin trouvé les bâtiments pour l'implantation du quatrième pavillon.

Les discussions avec les services du Conseil Départemental ont permis de réaliser ce projet de création d'un pavillon supplémentaire permettant d'accueillir douze jeunes dans le même cadre d'habilitation. Je tiens tout particulièrement à remercier les agents du Département de l'Essonne de 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 vers la fin de l'exercice 2021. Il s'agit donc de deux maisons que nous allons rejoindre par une véranda et qui sont situées à Arpajon à proximité des deux collèges et des deux lycées d'enseignement général. Les enfants et adolescents pourront se rendre à pied aussi bien à l'école qu'aux activités sportives et culturelles. La gare d'Arpajon n'est pas loin pour les déplacements et la distance d'avec le cœur d'institution ne dépasse pas les dix minutes en véhicule.

Nous continuons d'être attentifs aux évolutions des formes d'accueil et de soutien en protection de l'enfance et nous sommes actuellement en mesure de proposer au Département de l'Essonne un projet d'accueil de jour (SAJ) couplé à un projet d'accueil modulable (SAM). Cette démarche s'effectue aussi bien auprès de nos partenaires multiples que des attentes de la population dans un environnement local. Nous sommes en mesure de proposer une démarche assez innovante à destination d'enfants de 6 à 13 ans et de leurs familles et qui sera inscrit au budget prévisionnel 2022.

Emmanuel Breton
directeur

Les chiffres clefs

- Capacité autorisée par le dernier arrêté :
 - Internat : 46
 - SAE : 44
- Capacité installée retenue au budget :
 - Internat : 43,7
 - SAE : 42,68
- Activité théorique = 100% de capacité installée :
 - Internat : 16 836
 - SAE : 16 104
- Activité prévisionnelle en journées :
 - Internat : 15 994
 - SAE : 15 814
- Activité réalisée en journées :
 - Internat : 15 680
 - SAE : 15 476
- Activité réalisée en % du théorique :
 - Internat : 93,13
 - SAE : 96,10

FOYER EDUCATIF LE VIEUX LOGIS

Les faits marquants

Nous n'allons pas faire dans l'originalité, le fait marquant de l'année 2020 a été l'apparition du Covid-19 et la mise en place du confinement qui est venu bouleverser notre travail avec un impact sur l'organisation du Vieux Logis, l'activité et l'accompagnement éducatif.

Après cette parenthèse de deux mois, la vie institutionnelle a repris, certes pas tout à fait comme avant...

Le mise en place en urgence d'un fonctionnement inédit

Dès l'annonce du confinement, nous avons proposé en lien avec le CSE, une organisation permettant la continuité de l'accompagnement éducatif, tout en évitant au maximum les interactions dans un souci d'éviter la propagation du virus.

Ainsi, la première mesure mise en place a été la diminution du temps de travail pour tous les salariés :

- Les chefs de service ont assuré en présentiel la gestion de l'ensemble du Vieux Logis (organisation, passage sur tous les services, distribution des repas...). Les temps en télétravail leur a permis d'être particulièrement en lien avec leur équipe.

- Les emplois du temps des éducateurs ont été modifiés pour tous, pour assurer une présence éducative permanente. Ceux du service diversifié sont venus prêter mains fortes sur les internats tout en organisant des passages réguliers sur les appartements ou studios.

- Les deux éducatrices du pôle pédagogique ont préparé un panel d'activités et ont assuré chaque jour leur animation.

- En alternance, les psychologues sont passés chaque jour pour rencontrer les jeunes et les professionnels de terrain.

- A l'administratif, les comptables et les secrétaires se sont relayés pour assurer le service nécessaire à la continuité de l'activité

- Les hommes d'entretien sont intervenus suivant les besoins.

- Les maîtresses de maison se sont relayées pour préparer les repas pour l'ensemble des internats.

Si dans l'organisation générale de l'établissement, la diminution du temps de travail de certaines fonctions s'imposait sans venir impacter le travail car celui était au ralenti, à l'inverse, sur les internats l'équation « Concilier la protection des salariés et un accompagnement éducatif renforcé auprès des jeunes peu habitués à rester enfermés », ne semblait pas s'accorder avec une réduction des horaires.

Pourtant, il a été possible de le faire car la configuration du moment nous a permis de fermer un pavillon (l'Abbaye), les jeunes présents ont été accueillis sur d'autres internats et en appartements où nous avons rajouté des lits. Ainsi, nous avons réuni des jeunes ayant des affinités scolaires, professionnelles ou culturelles pour éviter la solitude de certains et créer une émulation.

Les éducateurs de l'Abbaye ont travaillé sur les autres internats en venant renforcer la présence nécessaire chaque jour auprès de 10 à 12 jeunes confinés. Aussi, les équipes d'internat ont été étoffées par des professionnels des clubs de prévention et les remplaçants habituels, venus apporter leurs savoirs faire culturels ou sportifs.

Les salariés absents ont été peu nombreux, quelques-uns ont été malades, d'autres se sont absentés pour garder leurs enfants avant que le dispositif de garde s'organise au niveau des mairies. Mais finalement, cet événement a révélé une solidarité exceptionnelle : un grand remerciement à tous les salariés qui se sont mobilisés pour assurer l'accompagnement des jeunes et permettre une vie dans l'institution où l'enjeu du moment était la survie.

Véronique Guégan
directrice adjointe



Durée des séjours

Les sorties de moins d'un mois sont des accueils d'urgence. 15 jeunes du SAE (sur 23) sont restés plus de 2 ans alors que sur les internats, 14 jeunes (sur 17) sont restés moins de 18 mois mais 8 sont passés sur le service du SAE.

Durée	Internats sorties	SAE sortis
1 jour à < 1 mois	2	0
1 mois à < 6 mois	1	1
6 mois à < 12 mois	3	2
12 mois à < 18 mois	8	4
18 mois à < 24 mois	1	1
2 ans à < 3 ans	1	4
3 ans à < 4 ans	1	7
4 ans à < 5 ans	0	2
5 ans et +	0	2

Niveau scolaire ou de formation	Internat	SAE
Collège	6	0
Lycée	9	6
Lycée Professionnel	11	6
Etudes Supérieures	1	6
En situation d'emploi	0	7
En recherche d'emploi	0	2
Classe d'accueil pour étrangers	2	0
Apprentissage	7	7
Déscolarisation	4	1
EREA / CEFOP	1	1
Formation Mission Locale	0	1
Ecole Seconde Chance	-	1

Sur les 79 jeunes présents en fin d'année 2020, 20 suivent un enseignement général, 31 une formation professionnelle dont 14 par la voie de l'apprentissage.

Le maintien du lien éducatif à l'épreuve de la pandémie

Avec, en janvier 2020, l'apparition d'une pandémie mondiale et une vitesse de propagation inédite, le Vieux Logis, ses jeunes accueillis et ses professionnels, ont dû mobiliser toutes les énergies pour adapter et maintenir des réponses cohérentes et assurer la continuité de la mission de protection de l'enfance qui nous est confiée.

Alors que la situation sur le territoire passe le cap de la préoccupation et que peu d'informations fiables sont disponibles, l'équipe de direction du Vieux Logis va mettre en place un mode de fonctionnement inédit de l'établissement ayant pour vocation de protéger au maximum jeunes et professionnels tout en permettant la poursuite de l'activité. Cette organisation a été décidée et validée avec le CSE de l'établissement 24h avant l'allocution du Président de la République qui allait décréter le confinement.

Aussi, afin d'anticiper l'apparition du virus dans l'établissement, il a été décidé de fermer la Maison de l'Abbaye, de répartir les jeunes soit en appartements partagés pour ceux dont on pressentait la capacité à être autonomes soit dans d'autres structures. Cette fermeture avait également vocation à permettre un lieu de confinement en cas d'apparition du virus chez nos jeunes. En parallèle, un appartement fut également réservé au même usage.

Véritable mise à l'épreuve pour l'équipe éducative, elle aussi disséminée dans les différents services, maintenir le lien, l'unité de l'ensemble et la continuité des prises en charge a nécessité une grande créativité, beaucoup d'énergie et une capacité d'adaptation hors normes.

Si chacun a dû faire face à ses propres craintes ou angoisses, les attitudes ont été globalement remarquables ; chez les jeunes qui ont très majoritairement respecté les contraintes mais aussi chez les professionnels qui ont lutté pour maintenir le lien avec eux.

Malheureusement, les effets des efforts fournis ont aussi eu des conséquences. Là où d'autres équipes ont peut-être pu tisser des liens et se centrer sur l'accompagnement du quotidien, l'équipe de l'Abbaye s'est retrouvée scindée, face à des réalités différentes et il a été difficile d'éviter le morcellement. De fait, tant pour les éducateurs, la maîtresse de maison, la psychologue ou le chef de service, cette période a marqué une rupture. Aussi, pour certains professionnels, le besoin de trouver un nouveau souffle est devenu incontournable... Pour illustrer la situation, sur une équipe composée de sept éducateurs et une maîtresse de maison, seuls trois postes et demi restent aujourd'hui couverts par des professionnels en contrats à durée indéterminée, le reste est assuré par des remplaçants qui heureusement soutiennent avec brio la prise en charge.

Autre effet, le pavillon et son équipe ont été quelque peu coupés de l'ensemble institutionnel. La communication n'étant pas toujours fluide, il est devenu prioritaire et incontournable de réinscrire l'Abbaye (premier lieu d'accueil historique du Vieux Logis) au cœur des priorités de l'établissement, de prendre le temps nécessaire pour redonner à chacun la place à laquelle il a droit.

Au-delà de la crise sanitaire qui continue à percuter et questionner nos pratiques, nous sommes arrivés, à l'été 2020, avec un groupe de jeunes en fin de prise en charge. Le renouvellement du groupe de jeunes a lui aussi fait écho à la situation de l'équipe et mis en question l'intégrité du groupe.

Fortement donc impactée, l'équipe de l'Abbaye doit se fonder à nouveau et poursuivre sa route en se consacrant pleinement au chantier de sa reconstruction.

Laurent Lay
chef de service éducatif de l'Abbaye

Lien humain et confinement sur un pavillon d'internat

Nous traversons une époque où il est de plus en plus difficile de maîtriser son temps et son espace. Certains événements sont d'une telle soudaineté à l'image de cette crise sanitaire devenue inédite dans l'histoire de l'Humanité. Ce calme avant la tempête qui, souvent, nous laisse le temps de la préparation, a cette fois-ci tourné le dos à toute une nation frappée de plein fouet par l'inconnu et l'invisible. Il y aura certes un avant et un après.

Cette chronologie est intimement liée à l'histoire d'un mois funeste. Un mois envahi par un virus mortel, le coronavirus, durant lequel les Français ont commencé par ne plus se serrer la main. Les établissements scolaires et universitaires se sont vus fermés, paralysant ainsi tout un pays. Restaurants, bars, discothèques, cinémas ont aussi été appelés à fermer leurs portes. Finalement, tout lieu pouvant accueillir du public et non indispensable à la vie d'un pays baissera le rideau le temps de cette effroyable vague épidémique.

Nous sommes le lundi 16 mars 2020. Il est 20h. Nous sommes réunis, jeunes et éducateurs, en salle "télé", les yeux rivés sur l'écran. Aussi longtemps que je me souviens, très rares furent les moments où le silence était de marbre. Un instant calme laissant très vite la place à une atmosphère pesante et oppressante.

Le Président de la République doit, ce soir, prendre la parole. Nos jeunes savent déjà ce qui sera annoncé. Mais ils ont choisi d'être présents, afin d'être témoins d'une parole qui s'inscrira désormais dans l'Histoire.

L'ultime étape du plan de lutte contre la propagation du Covid-19 a été dévoilée. Le Président de la République durant une courte allocution, acte le confinement total du pays à partir du lendemain midi, pour une durée de 15 jours au moins.

A l'évidence, les premiers gestes barrières ne suffisent pas. Il nous faut encore lutter bien plus. Nos jeunes qui, jusqu'ici, ont fait preuve d'une résistance absolue face à l'ennemi, comprennent, finalement, que la paix ne s'obtiendra que face à l'épreuve. La route sera longue. Nous n'en sommes qu'au commencement. Une assignation à résidence donc.

Vivre avec les autres est une expérience banale à priori, mais le lien humain est ce qui façonne notre devenir et notre identité. C'est dans la relation que se joue une grande partie de notre vie et nous permet de se sentir vivant. Mais aujourd'hui, la distanciation sociale est plus qu'une nécessité. Elle est paradoxalement vitale. Elle est ce qui nous permettra de réduire la propagation de la maladie et de préserver des vies.

Alors au sein de notre pavillon, tout se bouscule : nos habitudes, nos déplacements, notre présence ou notre absence, quelques règles de vie sont mises entre parenthèses. La vie en collectivité prend tout son sens.

On annule tout : nos réunions, nos rendez-vous. Et contrairement à ce que nous prétendons, nous ne remettons rien à plus tard. Pour le moment, l'avenir ne veut s'encombrer d'aucun projet. Le télétravail n'est, bien évidemment, pas une option. Nous n'exerçons ni dans le secteur de l'énergie, ni dans celui des banques et des assurances. Nous sommes des artisans du quotidien. Notre travail n'a de sens que par la présence, le contact, la proximité.

Chacun, par sa sensibilité, tente de pallier les ruptures faces auxquelles nos jeunes sont en proie. Nous sommes de ceux qui pensent que l'acte éducatif est générateur de soins dans un quotidien où, nécessairement, doivent s'inventer des gestes qui sécurisent et qui restaurent chez le jeune, une valeur de soi. Toutes ces dimensions nécessitent une continuité.

Les retours possibles de certains jeunes en famille ne sont, dans un premier temps, pas envisageables. Le confinement doit se faire sur le lieu d'accueil. Nous nous retrouvons donc avec dix adolescents enfermés entre quatre murs. Nous savons la complexité de la gestion d'un groupe, de l'individualité au sein d'un groupe. Avec le temps, l'expérience nous a montré à quel point les deux dimensions sont indissociables. Mais en temps de crise, cela relève du défi !

Des aménagements horaires sont alors planifiés sur les modulations. La direction anticipe une possible absence du personnel car confinés chez eux par précaution médicale, parce qu'ils sont eux-mêmes malades ou doivent garder leurs enfants. Le but est de tenir sur la durée au vu de la vitesse de propagation du virus.

Le pavillon de l'Abbaye ferme provisoirement. Ayant peu de jeunes sur la structure, il a été décidé





d'orienter ces derniers temporairement sur le service de semi-autonomie en appartement partagé et sur d'autres foyers de l'institution.

Le pavillon resterait disponible en cas de contamination de plusieurs jeunes. En parallèle, les éducateurs de l'Abbaye viennent en renfort sur les autres internats de l'institution dont le nôtre. L'équipe de la Station, pôle pédagogique du Vieux Logis, ferme ses portes et rejoint les rangs. Quelques éducateurs du SAE se détachent aussi de leur service. Le travail en transversalité n'a jamais été aussi réel et symbolique à la fois.

Le plus difficile, dans cette vie recluse à inventer, est de maîtriser le temps, cette dimension qu'on a souvent tendance à négliger, comme si l'éternité était à notre portée. Le temps nous fait comprendre aujourd'hui, que nous ne lui sommes pas seulement dépendant. Nous lui sommes soumis.

Mettre en place des routines, prendre du temps pour soi, ne pas trop se mettre la pression, faire en sorte que le temps ne nous échappe pas, ne pas tomber prisonniers de ces journées qui se ressemblent où la notion même de week-end se brouille à tel point d'avoir l'impression d'être dans ce film, où le personnage revit sans arrêt la même journée : "Un jour sans fin".

Notre incontournable Blablathé, espace de paroles conviviale, tombe à pic le premier jour de confinement. Cet instant dédié exclusivement aux jeunes est un moment d'échanges sur tout ce qui concerne le quotidien de notre pavillon. Ce jour, il prend l'allure d'une cellule de crise. Il s'agit de redéfinir certaines règles de vie qui vont permettre aux jeunes comme aux professionnels de gérer le

confinement sur la durée. Pour cela, nos jeunes sont mis à contribution. Nous n'avons nullement l'intention d'imposer dans un contexte déjà difficile. Nous proposons, les jeunes disposent, ils proposent, nous disposons.

Il va sans dire que le temps réservé aux devoirs scolaires constituera la base rythmique de nos journées. Quel noble costume que celui d'enseignant ! Celui qui exige connaissance, assiduité, patience, endurance, clarté, empathie et pédagogie. Ce métier, nous l'avons expérimenté le temps de quelques semaines. Affirmer être à la hauteur serait sans doute prétentieux. Néanmoins, nous gardons en tête que la cohésion, la mobilisation et la synergie d'une équipe peut transcender un groupe d'adolescents.

Alors, le temps sera scindé en deux. Le matin, une plage horaire de deux heures est réservée pour les plus matinaux tandis que les autres se pencheront sur leurs cahiers durant deux heures l'après-midi.

Pour l'ensemble du groupe, un seul mot d'ordre : la présence de tous sans exception pour le déjeuner. Nous tentons, autant que faire se peut, d'établir une routine, des horaires, pour éviter le délitement du temps. Mettre un réveil, faire un planning, garder une activité physique, s'exposer un minimum à la lumière du jour, ne pas se coucher trop tard. Bref, se mettre en tête qu'un nouveau rapport à l'espace et au temps va se dessiner jour après jour.

Le rythme s'installe naturellement au bout de quelques jours. Nous mettons en place des séquences de sport, des moments de jeux, de calme ou des discussions collectives. L'incontournable baby-foot nous sauve la mise à tout moment. La Playstation fait l'unanimité chez certains.

Cette période est aussi l'occasion de regarder des films, des séries, prendre le temps de cuisiner, faire du tri dans les chambres mais aussi dans les têtes. Mais il est surtout primordial de ne pas trop se mettre la pression.

La perception qu'ont nos jeunes du dehors change peu à peu. L'idée même de mettre un pied sur le trottoir d'en face est comme une évasion pour certains : "je ne suis pas sûr de me rappeler du chemin de la gare" me disait un jeune dans la plaisanterie. La crainte de l'inconnu se lisait aussi dans ses yeux, comme si le futur devenait abstrait.

Les jours défilent, très vite puis très lentement. Les journées se suivent, se ressemblent puis se dessinent autrement parfois. Alors certains décident de s'apprêter, d'autres choisissent de traîner en pyjama se demandant finalement : pourquoi faire un effort pour s'habiller alors qu'il ne va rien se passer ?

Parfois le rythme ralentit. Pour certains jeunes, l'insomnie prend le pas sur les couchers tardifs. La notion de fatigue devient floue. Assez vite cela mène à des baisses de moral, un état semi-dépressif. Mais notre cohésion et notre investissement ont, je pense, permis aux uns et aux autres de surmonter quelques phases difficiles.

Ces moments réservés à chacun ont peut-être été un moyen de recharger les batteries, de reprendre un peu de force.

La présence, quelques fois, du psychologue de l'équipe sur le pavillon constitue non seulement une soupape pour l'équipe mais a permis d'instaurer un climat de confiance chez les jeunes. Je pense qu'ils voient le statut du psychologue un peu différemment

d'autrefois. Venir les rencontrer sur leur lieu de vie représente tellement pour eux.

Les visites régulières de la cheffe de service contribuent aussi à entretenir un climat de sécurité. Nos jeunes ne se sentent pas oubliés ou délaissés. Finalement, il n'y a pas que les murs qui contiennent et qui sécurisent...

Le regard, le sourire, tout simplement la présence bienveillante de notre maîtresse de maison, illumine incontestablement les pièces de notre pavillon. Tout est si facile, si fluide. Difficile de faire sans elle. Surtout en cette période sombre et particulière. Les jeunes le ressentent, nous aussi.

Au-delà des incompréhensions, des craintes et des appréhensions. Au-delà du doute et de la frustration, c'est surtout le courage et la détermination, dont les jeunes ont fait preuve tout au long de cette épreuve de confinement, qui en ressort. Je reconnais ici que dans l'épreuve réside aussi la facilité. Cette facilité, nous l'avons retrouvée chez un groupe dont la patience et l'endurance ont pu permettre d'éviter toute déviance pouvant mettre en difficulté l'ensemble du pavillon. Le soutien, la bienveillance mutuelle, l'entretien des parties communes du pavillon, l'assiduité scolaire même lorsque cela devient une bataille avec soi-même.

Cette épreuve du confinement, c'est aussi cette facilité de nous retrouver et de claquer une bonne fois pour toute la porte du bureau. C'est de prendre du temps entre nous, de partager, de se redécouvrir, une manière peut-être de se connaître un petit peu mieux...

L'équipe de Crosne

Malgré le premier confinement où l'effectif est resté inchangé pendant 2 mois et l'impossibilité de faire des admissions avec la présence de cas Covid-19, le nombre d'entrées est en augmentation par rapport à l'an dernier. En fin d'année, de nombreuses sorties ont eu lieu sur le service diversifié après que des places se soient enfin libérées sur les FJT.

	Admissions 2020					Sorties 2020				
	AP	L223	OPP	CJM	Total	AP	L223	OPP	CJM	Total
Garçons Essonne	1	11	3	4	19	-	3	7	12	22
Filles Essonne	1	3	10	7	21	3	2	7	14	26
Total	2	14	13	11	40	3	5	14	26	48

Regard(s) sur l'activité réalisée

La crise sanitaire a impacté l'activité de différentes façons :

- Un « statut quo » pendant trois mois, mars, avril, mai 2020, où les entrées/sorties n'ont pas pu se faire. Pendant cette période tous les rendez-vous ont été annulés et les solutions de sorties limitées. L'ASE a accepté de prolonger de plusieurs mois les Contrats Jeunes Majeurs.
- Tout au long de l'année, les cas positifs au Covid-19 ou les cas contacts nous ont empêchés de réaliser des admissions qui ont été reportées ou même annulées. Sur le foyer de l'Abbaye, après qu'un jeune ait contracté le virus, les neuf autres sont cas contacts et isolés sept jours. La semaine suivante, c'est un autre jeune qui est positif, les neuf autres sont à nouveau en isolement... L'admission qui était prévue a dû être reportée de trois semaines...
- Au mois de juin et juillet, nous avons repris une activité « normale » mais en septembre sur l'internat et en octobre sur le diversifié, l'activité a chuté car un déblocage des accueils en résidence pour jeunes travailleurs en fin d'année a provoqué plusieurs sorties de jeunes majeurs qui attendaient depuis quelques mois pour qui nous avons négocié une prolongation exceptionnelle du Contrat Jeune Majeur.



Focus sur les projets réalisés

Ateliers artistiques de la Station

Cette année a vu la mise en place d'ateliers artistiques, tous les jeudis après-midi, avec l'intervention d'une artiste locale, EmiZoli.

EmiZoli a axé son travail sur la créativité et la confiance en soi afin que les jeunes puissent s'offrir un moment de projection positive au travers des ateliers.

Un premier atelier, sur trois jours pendant les vacances d'été, a abouti à la réalisation d'une fresque dans le coin bibliothèque de la Station.

Tout au long de l'année, les jeunes se sont montrés intéressés par les sujets proposés, ils se sont investis et ont trouvé facilement l'inspiration. Une dynamique s'est créée et les réalisations sont devenues de plus en plus perfectionnées et imaginatives. Deux à six jeunes sont venus régulièrement jeter sur le papier ou la toile les contours et les couleurs de leur monde, nous donnant à voir de leurs passions, de leur sensibilité et avec beaucoup de pudeur, d'eux.

Un projet autour de la ville idéale est né de séances communes avec EmiZoli et Robin (notre intervenant philosophe). Ce projet est un fil rouge artistique auquel chaque jeune peut contribuer.

Dans l'idéal, EmiZoli aimerait qu'une exposition des œuvres soit proposée en plein air fin juin, afin de permettre aux jeunes de donner à voir leurs réalisations.

Michèle Ligonniere
éducatrice scolaire

Formation entre réel et virtuel

Après avoir été reportée plusieurs fois, la seule formation collective prévue cette année a pu se faire en présentiel au mois d'Octobre. Douze éducateurs et un psychologue ont participé à la réflexion sur l'utilisation d'internet et les réseaux sociaux chez les adolescents.

Cette formation proposait de comprendre la place qu'occupent les nouvelles technologies dans le processus adolescent et dans la société en général. Les points de vue de diverses disciplines des sciences humaines et sociales permettront de penser cette question à l'aune de pratiques diverses. De la psychanalyse aux neurosciences, les nouvelles technologies constituent un objet d'étude qui doit être pensé aux frontières des disciplines scientifiques.

Quels sont alors les risques encourus par ces jeunes sans arrêt confrontés à un petit écran sans cesse allumé ? De quelle façon ces technologies accompagnent-elles ou s'opposent-elles à la construction de la personnalité ? Qu'est-ce qui pousse des adolescents, mais pas seulement eux à s'y précipiter, quelles attentes y satisfont-ils et quels dangers courent-ils ? Comment accompagner cet accès au numérique ? Pour un parent, comment se positionner face à cette évolution technologique ? Les parents sont en effet souvent contraints à se placer entre interdits et laisser-faire.

D'autre part, si l'on considère les potentialités des outils numériques, qui font aujourd'hui pleinement partie de notre paysage socio-culturel, dans quelle mesure les professionnels peuvent-ils les utiliser avec une visée éducative voire thérapeutique (outil de médiation) ? Qu'est-ce qui fait qu'internet et les réseaux sociaux peuvent devenir des outils éducatifs pour les professionnels mais aussi de rapprochement entre les adolescents et leurs parents ?

On se console en 2020

Suite à notre formation «Entre réel et virtuel: internet et les réseaux sociaux», nous souhaitons proposer un projet pour les Iris.

Actuellement, nous souhaitons impulser une dynamique de regroupement (en particulier avec ces temps de confinement). Les jeunes ne profitent pas de l'espace commun et sont, le plus souvent dans leur chambre. Il est difficile de les rassembler, sauf ponctuellement lors de soirée cinéma...

Le groupe a également pu nous faire part que s'il y avait une console au Iris, ils en « profiteraient ».

Les objectifs premiers sont :

- La cohésion du groupe.
- La création de lien entre eux et l'équipe éducative
- Respecter un cadre défini
- Apprendre la patience et le respect de l'autre
- Partager de bons moments « ensemble »
- Echanger, discuter via ce support.
- Accepter le rapport à la frustration

Dans un premier temps, nous définirons le cadre, à savoir l'utilisation de la console le vendredi soir après le repas 21h – 23h. La plage horaire est de deux heures afin que l'ensemble des jeunes puissent participer à cette activité. La console sera stockée dans le bureau des éducateurs, afin d'offrir un cadre à cette activité.

Nous avons choisi la console Nintendo Switch car elle est la plus familiale et diversifiée, ce qui permettra de rassembler les jeunes. La console est présente en tant que tiers afin de pouvoir analyser la dynamique du groupe.

Le jeu choisi est Mario kart, jeu de courses afin que tous puissent participer pleinement. De plus, il s'agit d'un jeu non violent et connu par chacun. Il permet également de créer du challenge, l'esprit de compétition ainsi que le respect des règles et d'autrui.

Grace à la formation que nous avons pu suivre au Vieux Logis, l'utilisation d'un support tel que la console de jeu est un appui en tant que tiers, pouvant faciliter les échanges. Nous avons pu apprendre en formation, son utilisation d'un point de vue thérapeutique au sein d'une Maison des adolescents de Rouen.

Pour nous, il s'agit de s'en saisir en tant qu'action éducative afin que chaque jeune se respecte malgré les tensions que cela peut engendrer, afin que nous puissions interagir lors de ces séances.

Suivant l'évolution du projet, nous pourrions proposer d'autres jeux. Ce projet est fixé sur du long terme, pouvant évoluer et tentant de favoriser les nouvelles admissions.

Eriel et Rosa
éducateurs sur le pavillon des Iris

La dynamique RH

Cette année est marquée par un renouveau à des postes administratifs essentiels à la vie du Vieux Logis : l'économat et l'intendance.

Le service comptabilité composé de deux personnes (l'économiste et son adjointe en comptabilité) en poste depuis plus de trente ans a été entièrement renouvelé par deux recrutements. Ces deux départs en retraite ont été anticipés par un tuilage de six mois pour l'économiste et d'un mois pour l'économiste adjointe. Là encore la crise sanitaire est venue bouleverser l'organisation prévue et c'est en majorité en télétravail et par téléphone, que cette transmission a pu se faire.

L'intendante partie à la retraite en 2019 a été remplacée par une personne qui n'a pu tenir son poste malgré un tuilage de quatre mois et qui s'est soldé par un licenciement. Une annonce parue sur le site de pôle emploi dans la rubrique « agence immobilière » a permis de recruter un intendant en mai 2020.

Nous avons eu un poste vacant de chef de service sur une structure d'internat suite à un licenciement. Nous avons mené des entretiens collectifs, les

candidatures à ce poste sont nombreuses. Un candidat s'est détaché et a pris son poste sur le foyer des Hêtres au mois de novembre.

Un des deux hommes d'entretien parti à la retraite a débouché sur l'embauche d'une personne qualifiée en peinture et polyvalente pour toutes les réparations nécessaires dans un établissement comme le nôtre.

Une psychologue est venue compléter une équipe de cinq : un par service avec un temps de 0.449 ETP sur chaque internat et 0.60 ETP sur le SAE (service diversifié).

Les équipes éducatives ont été relativement stables puisqu'un seul mouvement s'est opéré : une éducatrice recrutée en mars 2020 a remplacé une collègue qui est partie sur le service diversifié. En toute fin d'année, un éducateur d'internat a démissionné pour aller rejoindre les services de l'Aide Sociale à l'Enfance.

Il faut souligner l'implication des remplaçants pendant cette année particulière qui pendant tout le confinement se sont mobilisés pour pallier les absences. Certains ont été en CDD pendant plusieurs mois pour remplacer des salariés en longue maladie : un chef de service, une maîtresse de maison, trois éducatrices, un éducateur.

L'année 2021 débutera par le départ en retraite de la directrice qui est au Vieux Logis depuis plus de dix ans, cela marquera sans doute un renouveau pour l'institution.

Projets et perspectives

Les projets et les perspectives pour l'année 2021, se font à l'endroit d'une nouvelle direction arrivée au début du mois de mars, et dans une perspective participative, aussi bien au niveau des professionnels que des jeunes accueillis.

Le Vieux Logis rassemble en son sein une multitude de ressources et de compétences qui ne demandent qu'à œuvrer pour construire et améliorer la qualité d'accompagnement offerte aux jeunes. C'est en s'appuyant sur cette motivation que les professionnels ont été sollicités pour s'investir

pleinement dans les projets qui vont s'engager dans les toutes prochaines semaines, et notamment :

La démarche d'évaluation interne qui constitue une obligation légale prévue par la loi de 2002-2 et qui au-delà de l'aspect réglementaire, se présente comme une véritable opportunité de co-construction avec les salariés et administrateurs de l'association. En effet, l'évaluation interne va permettre, à travers un outil dynamique réalisé par le siège de l'association conforme au référentiel de l'HAS, d'auto-évaluer ses pratiques professionnelles par rapport aux préconisations émises lors de la dernière évaluation externe et des futurs attendus.

Ce travail collaboratif rassemblera tous les mois les professionnels et administrateurs de l'association au sein de groupes de travail, pour établir à terme une synthèse représentative de l'accompagnement réalisé.

Dans la continuité de ce travail d'envergure, l'institution s'engagera également dans une démarche de réécriture du projet d'établissement, qui n'est en réalité que le prolongement du travail d'évaluation, en lien avec les orientations du nouveau Schéma Départemental de la Protection de l'Enfance de l'Essonne 2021-2026. La réécriture du projet d'établissement réunira les différents corps de métier présent au sein de l'institution afin de faire émerger une représentativité des actions menées au quotidien. La finalisation du projet d'établissement sera le reflet de l'institution à travers son histoire, ses pratiques professionnelles actuelles mais aussi les perspectives qu'elle se fixe pour les cinq prochaines années. Une occasion de mettre en perspective et de manière prospective les projets futurs qui permettront de répondre aux besoins grandissants des jeunes accompagnés.

L'inscription continue de la politique environnementale au sein du Vieux Logis, comme amorcée depuis plusieurs années. Elle se traduit par des actions concrètes de formations et d'acquisition de moyens de locomotion répondants aux exigences de respect de l'environnement. C'est ainsi que l'institution continuera à investir dans l'achat de véhicules hybrides et électriques, de composteurs pour les pavillons ou encore de vélos électriques pour le siège administratif.



Le développement du dispositif « La Station » dans le prolongement de ce qui a été réalisé ces dernières années et en lien avec les besoins de jeunes de plus en plus nombreux. Il s'agira de continuer à mobiliser les enfants autour d'activités permettant à la fois l'ouverture sur la cité et la socialisation de tous, mais aussi de développer des moyens permettant de travailler de façon précoce sur le décrochage scolaire et l'orientation professionnelle, à travers un partenariat adapté.

Une démarche de prospection active pour envisager l'acquisition d'un pavillon, en remplacement de celui des Iris que nous louons depuis cinq ans et qui n'est plus adapté à un accueil de qualité pour les jeunes. En effet, le refus du propriétaire d'engager certains travaux nous conduit à nous orienter vers un nouveau lieu d'hébergement.

Au niveau RH, l'institution reste sensible au bien-être des salariés dans l'accomplissement de leurs missions, et continuera en lien avec le CSE à être vigilant à ses questions, en mettant en place des actions de formations et de réactualisation des DUERP.

Imad Masrouki
directeur



Activité par département • **Hauts de Seine**

Les chiffres clefs

133 enfants présents au 31 décembre

- Tranche d'âge :

- 0 à 3 ans : 24 %
- 3 à 6 ans : 45 %
- 6 à 13 ans : 31 %
- 13 à 18 ans : 0

- Répartition par genre

- Garçons : 72
- Filles : 61

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

- EDAS : 24 %
- Etablissements de santé (CMP, Hôpitaux) : 18 %
- Etablissements scolaires : 11 %
- PMI : 19 %

- Difficultés relevées

- Carences éducatives
- Troubles du comportement

- Principales difficultés pour les familles

- Conflit conjugal
- Psychopathologie
- Retour de placement

- Nombre d'enfants accompagnés dans l'année : 206

- Durée d'accompagnement des mesures terminées

- AEMO : 27 mois
- AED : 39 mois

- Mesures en attentes : 0

- Lieu de résidence des enfants :

- Au domicile de la mère : 49 %
- Au domicile du père : 6 %
- Au domicile du couple : 42 %
- Garde alternée : 3 %
- Tiers digne de confiance : 6 %

- 35 % de mesures terminées dans l'année (soit 73 enfants)

- AED : 28
- AEMO : 45

- Motif de l'interruption

- Evolution positive : 53 %
- Demande de la famille : 16 %
- Déménagement : 1 %
- Impossibilité de coopérer : 4 %
- Majorité : 0
- Placement (17 enfants) : 24 %
- Urgence (11 enfants) : 65 %
- Préparé (6 enfants) : 35 %

AEMO LA MARELLE

Les faits marquants

A l'épreuve de la dystopie : Qui aurait pu prévoir une année si particulière ?

En 48 heures, nous avons dû réorganiser tout le service, mettre en place une nouvelle façon de travailler, imposer le télétravail pour tous (sauf pour les cadres) pour ne pas mettre en danger les familles et les salariés tout en maintenant notre mission de protection de l'enfance !

Nous avons fait le choix de poursuivre notre mission au détriment du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

Les éducateurs sont rentrés chez eux avec les dossiers des familles, et le personnel administratif avec les documents nécessaires pour finaliser le compte administratif, la facturation, actualiser les éléments variables de paie, les arrêts de travail, l'envoi des courriers, des rapports éducatifs...

Concomitamment, le manque d'outils informatiques a été relevé ; pas suffisamment d'ordinateurs portables avec des données protégées, pas de téléphone professionnel.

Mais cependant des injonctions à réaliser dans l'urgence un protocole, puis d'autres en fonction des directives de l'ARS, du Conseil départemental, de la Direction générale de l'association, des allocutions des politiques...et, au milieu de tout ça, faire preuve de débrouillardise, d'ingéniosité voire de ruse pour obtenir des masques et du gel hydro alcoolique afin, bien sûr, d'aller au domicile des familles pour lesquelles la situation des enfants était préoccupante. Rapidement, les quelques enfants identifiés comme potentiellement en danger ont fait

l'objet d'une attention particulière et deux ont été rapidement placés en urgence. Les éducateurs ont été en contact téléphonique, au moins une fois par semaine, avec les parents, les enfants, ont déposés dans les boîtes aux lettres les photocopies des cours aux familles qui n'avaient pas de photocopieur.

Regard(s) sur l'activité réalisée

L'activité réalisée cette année est de 86,38% ; nous accusons un déficit de 5 183 journées.

60 enfants ont été admis, 19 dans le cadre d'une AED et 41 en AEMO. Au total, 206 enfants ont été accompagnés dans l'année.

Ce déficit s'explique bien sûr par les deux mois de confinement durant lesquels les écoles, crèches et centre de PMI, principaux partenaires à l'origine des signalements d'enfants en bas âge, étaient fermés.

Cependant, les appels au 119 ont augmenté de façon exponentielle pendant le confinement mais que sont devenues les informations préoccupantes transmises par le 119 aux départements ?

Qui les traite ? Quelles instances ?

Le déficit de travailleurs sociaux (30% selon le rapport de l'IGAS), l'interruption des CLE (Concertation Locale Enfance) des CTEA (Concertation Territoriale Enfants/Adultes) ne permettent plus un travail de prévention ; sans étayage les situations familiales se dégradent, notre accompagnement intervient trop tard et, par conséquent, nous constatons un accroissement des mesures de placements. 23 % des mesures terminées en 2020 ont donné lieu à un placement ; 16 dans le cadre d'un placement judiciaire (OPP) et un en placement administratif (AT).



Cette année encore, la majorité des placements s'effectue dans l'urgence (11 sur 17) ; avec l'intervention de la brigade des mineurs, des pompiers au domicile, ou à l'audience, ce qui suscite traumatismes, violences mais parfois aussi soulagement tant pour les parents que pour l'enfant.

Les personnes accueillies et l'accompagnement

Nous accueillons de plus en plus de parents qui se trouvent en grande difficulté pour gérer leur séparation. La saisine du juge aux affaires familiales ne suffit pas ; le juge des enfants intervient alors auprès de ces enfants pris en otage dans le conflit conjugal. La bataille judiciaire est déclenchée, spécifiquement lorsqu'un des deux parents présente une pathologie mentale niée (ou inconnue) jusqu'à la naissance de l'enfant.

Passer d'un couple conjugal à un couple parental produit des remaniements psychologiques importants pour tous et pour certains donnent lieu à des perturbations psychopathologiques. Les parents se disputent la garde de l'enfant. Pour l'obtenir, tous les moyens sont bons : y compris dénoncer des faits de maltraitance, physiques, psychologiques, sexuelles, pas toujours réels.

A La Marelle, l'enfant accompagné est très jeune (- de 6 ans au début de la mesure éducative) ; il est totalement dépendant de ses parents, dans la mesure où il a besoin de s'identifier à eux pour se construire. Lorsque le conflit apparaît et perdure entre ses deux parents, il va être emporté dans un conflit de loyauté et sera amené à choisir son camp !

L'enfant est très perméable au discours de l'adulte qu'il aime, il n'a aucune raison de ne pas le croire ; son esprit critique n'étant pas suffisamment développé pour émettre des doutes ou des interrogations. L'enfant est sous emprise et cette emprise est d'autant plus nocive que son parent présente une psychopathologie.

Lorsque nous intervenons dans le cadre d'une mesure d'AED ou d'AEMO, ces dysfonctionnements parentaux représentent plus d'une situation sur deux.

Comment, dans un tel contexte, se centrer sur les besoins de l'enfant et ne pas être envahi par le parent qui cherche à faire alliance avec l'éducateur au détriment de l'autre parent ?

Comment les amener à comprendre que leur jeune enfant est l'otage et victime de leur conflit conjugal et que la violence qu'il subit laissera une empreinte qui favorisera à l'âge adulte la répétition des schémas vécus dans son enfance.

Isabelle Bermond
directrice

Focus sur les projets réalisés

Nous avons, cette année, enfin pu mettre en place un audit transversal La Marelle / Les Amandiers des fonctions administratives.

Bien que ces deux services soient budgétairement distincts, il devenait, au regard de l'évolution des pratiques et postures des salariés des deux services, nécessaire d'harmoniser et d'optimiser les tâches communes. Pour cela, nous avons retenu ALJM Conseil. Les rencontres entre l'auditrice et chaque salarié ont permis dans un premier temps de dégager des points d'attention :

- Multitude de tableaux relatifs à l'activité
- Relations hiérarchiques et fonctionnelles pas claires
- Décalage entre le fonctionnement des deux services qui relève de l'histoire
- Clarification de la fonction de la secrétaire de direction.

La restitution a donné lieu à l'émergence collective de thématiques à travailler et a permis d'élaborer des solutions, procédures et outils partagés :

- Circulation des informations RH
- Contrôle du suivi de l'activité et pas « sûr contrôle »
- Participation plus active de la directrice adjointe au budget / dépenses
- Rationaliser les outils informatiques, les circuits et le partage d'information entre les deux services
- Améliorer la répartition des charges de travail.

Cette mission nous a permis :

- D'identifier les leviers et les freins en termes de motivation, reconnaissance, sens du travail
- D'optimiser les échanges avec les autres fonctions au sein de chaque service
- De rendre chacun force de proposition.

La dynamique RH

L'année 2020 a été à nouveau marquée par un important mouvement de personnels sur l'ensemble des différentes fonctions du service.

Ce mouvement de professionnels assez conséquent, a redessiné considérablement le profil de l'équipe éducative. En effet, trois EJE sont présentes sur le service, ce qui est une première depuis la création de cet établissement. La spécificité du service est d'accueillir à l'admission des enfants entre 0 et 6 ans. Cette pluridisciplinarité va amener de nouvelles compétences et permettre d'avoir un autre regard sur l'enfant et sa famille.

Se recentrer sur les besoins fondamentaux de l'enfant, sur son développement est essentiel. La complémentarité de l'équipe éducative doit amener une plus-value à l'accompagnement éducatif proposé aux enfants et aux familles suivies. Avec l'évolution du public accueilli, il est important d'avoir une expertise petite enfance.

En effet, la formation initiale d'éducateurs de jeunes enfants est centrée sur la prise en charge globale du jeune enfant en lien avec sa famille. A travers des techniques spécifiques comme l'observation, l'éducateur de jeunes enfants doit s'efforcer d'accompagner l'enfant et son parent dans leur cheminement commun. Adapter ses interventions à la spécificité de chaque enfant et chaque famille, accompagner la fonction parentale sont autant d'axes que notre service cherche à affiner.

S'inscrire dans une démarche éducative avec la famille sans oublier de regarder l'enfant est une volonté très claire de notre service.

Yamadou Traore
chef de service éducatif

Les chiffres clefs

175 enfants accompagnés / par Mesure

• Tranche d'âge :

- 0 à 3 ans : 2,3 %
- 3 à 6 ans : 8,6 %
- 6 à 10 ans : 23,4 %
- 10 à 13 ans : 22,8 %
- 13 à 16 ans : 32 %
- 16 à 18 ans : 10,9 %

• Répartition par genre

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

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

- Etablissements scolaires : 44 %
- Services santé (CMP, hôpitaux privés) : 17 %
- Proches : 13 %
- Autres, police, extensions de mesure : 6 %
- Services AED, EDAS : 5 %
- NSP : 15

• Lieu de résidence des enfants

- Au domicile de la mère : 53,14 %
- Au domicile du père : 8,6 %
- Au domicile du couple : 23,4 %
- Au domicile du couple Garde alternée : 8,6 %
- Tiers digne de confiance : 6,3 %

Les orientations / les sorties

• 41,7 % de mesures terminées dans l'année (soit 73 mesures)

- AED : 21 / 84 = 22 %
- AEMO : 63 / 84 = 78 %

• Motif de l'interruption

- Evolution positive : 49 %
- Demande de la famille : 1 %
- Changement de service : 5 %
- Déménagement : 18 %
- Impossibilité de coopérer : 1 %
- Majorité : 14 %
- Evolution vers un autre type de mesure : 12 %
- Dont placement de 5 enfants : Préparé 60 %, Urgence 40 %

AEMO LES AMANDIERS

Les faits marquants

Le confinement brutal de la population a nécessité comme partout une adaptation du travail dans des délais particulièrement courts. Cette situation a permis de démontrer la capacité du service et de chacun de ses membres à la réactivité pour mettre en place une organisation en télétravail : une réunion du service le 17 mars a fait émerger les grandes lignes de cette nouvelle organisation dans laquelle chacun s'est investi avec dynamisme et engagement.

Au fil des jours suivants, les nouvelles procédures se sont affinées : mise en service de téléphones portables professionnels pour l'équipe éducative et le secrétariat, distribution d'ordinateurs portables pour les salariés n'en possédant pas, utilisation de leurs outils personnels pour ceux qui en avaient (ordinateurs, imprimantes), mise en place d'une présence régulière d'un salarié au service pour le traitement du courrier.

Comme partout, les moyens de communication à distance se sont développés, d'abord dans l'urgence par le biais des réseaux sociaux (Skype, Whatsapp) puis par Teams pour une meilleure sécurité des données. Si les premières réunions cliniques et de fonctionnement par Teams nous ont procuré des moments de détente voire de fous rires du fait de situations rocambolesques, au fil des jours, le temps passé à résoudre les problèmes informatiques des uns ou des autres et le manque de fluidité dans la communication est devenu plus pesant. Néanmoins, l'utilisation de la visio a permis l'apprentissage pour certains du respect de la parole de tous !

Quoi qu'il en soit, cette expérience du travail à distance s'est révélée très enrichissante. Chacun a beaucoup travaillé durant cette période et a pu expérimenter les intérêts et les inconvénients d'une frontière plus poreuse entre vie professionnelle et vie personnelle. L'équipe dans son ensemble s'est montrée particulièrement heureuse de se retrouver en présentiel, dès lors que cela a été possible, montrant que le travail à distance, chacun chez soi hors du regard des autres, finit par créer des tensions.

Regard(s) sur l'activité réalisée

Le déficit d'activité en termes de journées est cette année encore à mettre en lien avec la vacance, durant les neufs premiers mois de l'année, du 7ème poste de travailleur social, pour lequel le recrutement n'a fini par être concluant que début octobre.

Depuis l'arrivée de ce 7ème travailleur social, l'activité a repris de manière satisfaisante, puisque l'on constate une augmentation significative du nombre d'enfants accompagnés au long de l'année (248 en 2020, pour 224 en 2019), ainsi que du nombre de mineurs suivis au 31 décembre (175 en 2020, contre 140 en 2019).

On constate encore et toujours une baisse du nombre des mesures d'AED : en 2020, ces accompagnements n'ont représenté que 10% de l'ensemble des mesures, et l'on remarque que plus aucune demande ne nous est parvenue après le mois de mars. Ces dernières, provenant quasi exclusivement du SST6 (Nanterre), nous sont arrivées en nombre dans le contexte du départ imminent à la retraite de la responsable qui se faisait fort de parvenir à traiter les dossiers d'AED en attente parfois depuis plusieurs mois.

Cette situation questionne sur l'ampleur de la désorganisation des SST depuis la « refondation » de l'ASE du 92. Les postes longtemps vacants, tant au niveau des responsables que des travailleurs sociaux et agents administratifs nous semblent pouvoir expliquer, au moins en partie, ce déficit de demandes, d'autant plus inquiétant que l'on nous assure que les signalements, et notamment le nombre des appels au 119, auraient explosé durant le confinement. Que sont devenus ces appels à l'aide ? Les signalements ont-ils pu être traités, les situations de danger évaluées ?

Les personnes accueillies et l'accompagnement

Cette année a été marquée par une évolution significative de la tranche d'âge moyenne vers des mineurs plus âgés qu'auparavant. En 2019, 27% des mesures s'adressaient à des enfants de 0 à 6 ans, en 2020 seulement 11%. En 2019, 23% des enfants accompagnés étaient âgés de 13 à 18 ans, en 2020 ils sont 43% ! Cette évolution marquante semble pouvoir être mise en lien avec les nouvelles entrées au 4ème trimestre concernant, pour beaucoup, des adolescents voire quasi jeunes majeurs de retours de placement.

Certaines de ces mainlevées de placement ont été ordonnées suite au constat d'expériences positives vécues par un nombre conséquent de mineurs ayant « fugué » dans leur famille durant le confinement et y étant resté ensuite. Dans ces situations, c'est le passage à l'acte des mineurs qui a permis de démontrer la possibilité d'un retour en famille, et non le travail d'accompagnement de l'ASE auprès des parents.

Pour d'autres, le retour au domicile s'est avéré nécessaire du fait d'une mise en danger des mineurs plus grave sur leurs lieux de placement (hébergements en hôtel) qu'au sein de leur famille.

De notre côté, très peu de placements ont été sollicités. Et moins encore ont été ordonnés. Si les situations de danger semblaient aux juges avérées, la situation calamiteuse de l'ASE, le manque de suivi des jeunes et de leur famille, le défaut de places dans des structures adaptées aux besoins repérés des enfants, ont amené certains magistrats à considérer le placement comme pouvant mettre plus en danger encore les enfants qu'une réponse au sein de la famille.

Focus sur les projets réalisés

Une période peu propice à la réalisation de nouveaux projets.

La période a nécessité une adaptation aux besoins du moment. Ainsi, durant le confinement entre mars et mai 2020, l'équipe éducative s'est mobilisée auprès des familles dans l'objectif de leur apporter des conseils en matière d'activités manuelles et ludiques à mettre en place dans le quotidien avec leurs enfants. Le retour de certains parents expliquant qu'ils manquaient de matériel d'activité a entraîné une mobilisation des éducateurs pour recenser les besoins et apporter la contribution du service pour y répondre. Ainsi, certains se sont déplacés dans les familles qui le souhaitaient, avec toutes les précautions nécessaires, pour apporter jeux, jouets, gommettes, crayons et autres pâtes à modeler, financés en partie par la Fondation Bettencourt.

Comme tous les projets réunissant du public, le Café des Parents autrefois ouvert à tous ceux intéressés par le partage d'expériences autour d'un thème spécifique lié à l'éducation, n'a pas pu perdurer cette année. Néanmoins, ce groupe de paroles conçu à partir d'un court film pédagogique, et au départ s'adressant uniquement aux parents, a pu évoluer vers des échanges intrafamiliaux à partir de ce même média. Cette nouvelle pratique expérimentée avec réussite auprès de deux familles s'avère particulièrement intéressante et représente aujourd'hui un nouvel outil de guidance parentale que le service se fait fort de développer pour d'autres familles et autour de nouveaux sujets d'éducation.

La dynamique RH

Cette année encore, le service a connu des mouvements de personnel.

Deux éducatrices parties en congés maternité, prolongés en congés parentaux, en janvier et février 2020. Une éducatrice a quitté le service en juillet pour une autre région. La psychologue « méta » a démissionné en juillet également et une secrétaire en août.

Cette année encore, les recrutements ont été particulièrement difficiles à mettre en place, la pénurie d'éducateurs spécialisés mais aussi globalement de travailleurs sociaux devenant très alarmante. En outre, le recrutement de secrétaires représente également une gageure. Néanmoins, de nouveaux salariés sont venus remplacer en CDD puis en CDI les anciens et, au mois d'octobre, l'équipe était au grand complet !

Ainsi, nous ont rejoint une éducatrice de jeunes enfants, une éducatrice spécialisée arrivant du SAU de Colombes, une éducatrice fraîchement débarquée d'Italie, un éducateur spécialisé venant quant à lui de l'Est de la France. Le poste à mi-temps de secrétaire est resté vacant durant le dernier trimestre. L'engagement dans son travail de la secrétaire en poste à temps plein a permis de pallier cette absence jusque fin décembre. Concernant le poste de psychologue intervenant exclusivement sur les temps de réunions cliniques, le peu de candidatures reçues nous est apparu plutôt inquiétant, mais suffisant en l'occurrence, la professionnelle choisie ayant intégré le service en septembre.

Si cette année encore, des mouvements de salariés ont eu lieu, la dynamique de l'équipe est restée positive, l'équipe se sent même plus soudée, solidaire, la communication entre les membres est saine et sans entrave, chacun montrant du respect quant à la qualité du travail des autres. Les salariés ont exprimé cette année une satisfaction à venir au travail, malgré les difficultés liées à la crise sanitaire.

Par ailleurs, une éducatrice stagiaire a rejoint nos services cette année. Cette expérience, positive pour tous, a débouché sur une proposition de CDD de remplacement congé maternité.

Les enjeux pour le service et les perspectives

Le constat inquiétant des carences en termes de soins au sein des CMP n'est plus à faire. Malgré les nombreuses sollicitations des psychologues du service à l'adresse de leurs confrères du service public, les listes d'attente s'allongent et les besoins en urgence de thérapies, de bilans psychologiques ou orthophoniques ne sont pas pris en charge. Les conséquences sur les familles et le développement des enfants sont graves.

C'est pourquoi nous avons cherché cette année à développer un partenariat avec des professionnels en libéral, tant du côté des psychologues pour ce qui concerne les bilans psychologiques que du côté des orthophonistes. Cette démarche est nouvelle, et nous nous confrontons à la difficulté de l'incertitude concernant la qualité du travail de professionnels que nous ne connaissons pas. En ce qui concerne les orthophonistes, les recherches sont restées sans succès, les listes d'attente étant en libéral aussi longues qu'en CMP. Du côté des psychologues, deux professionnelles ont répondu avec intérêt à nos attentes en termes de bilans. Nous avons décidé d'utiliser une partie du budget « dépannage familles » pour financer quelques consultations de ce type.

Parmi l'arrivée massive de mesures d'AEMO au mois de décembre, un certain nombre relevait de délégations de compétence provenant de divers territoires. Les juges de ces différents départements ordonnaient la mise en œuvre de mesures d'AEMO renforcées, de Soutien au Maintien à Domicile, mettant en lumière une carence évidente au sein de notre département en termes d'établissements pouvant répondre de manière adaptée à la demande judiciaire et à l'évolution des besoins. Un projet en ce sens est en cours de réflexion au sein du service.

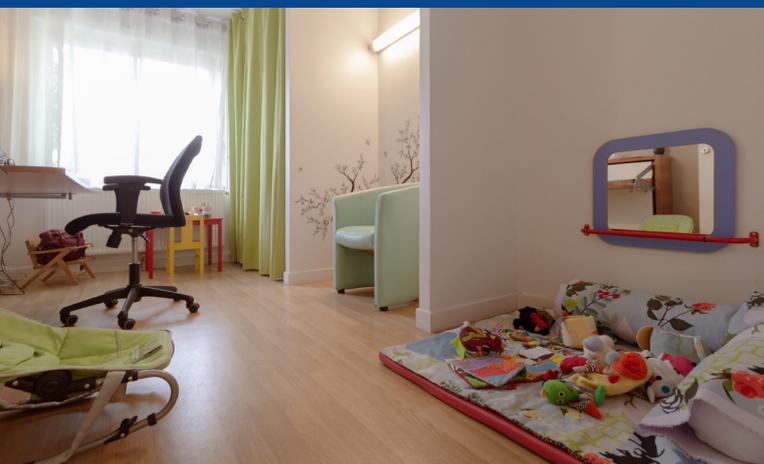
**Valérie Durand
directrice**

Les chiffres clefs

- 78 familles prises en charge :
 - 66 mères en foyer maternel
 - 12 familles en centre parental
 - 85 enfants
- 98,04 % d'activité
- 122 demandes d'admission

- Centre maternel : 29 sorties
- Durée moyenne des accompagnements : 15,5 mois

- Centre parental : 4 sorties
- Durée moyenne des accompagnements : 14,5 mois



MAISON D'ACCOMPAGNEMENT PARENTS ENFANTS (MAPE)

Les faits marquants

Cette année a été une aventure humaine et professionnelle hors norme. En effet, qui avant 2020 avait entendu parler de « confinement », « gestes barrières », « activités et commerces essentiels et non essentiels », « distanciation sociale », « tests PCR et antigéniques » ? Ce vocabulaire fait désormais partie de notre quotidien, la pandémie et ses conséquences sont omniprésentes et, dans ce contexte extraordinaire, nous avons poursuivi nos missions d'accueil, d'accompagnement et de protection.

Le processus d'accompagnement des liens parents/enfants en centre maternel a été mis à l'épreuve des distanciations physique et sociale imposées, d'un fonctionnement en mode « dégradé », du confinement... La perte de repères sur notre capacité à créer du lien social avec des familles fragilisées nous a amenés à être créatifs, à nous adapter en permanence, à impulser de nouvelles manières de travailler.

La pandémie et la gestion de la crise sanitaire qu'elle a engendrée ont bouleversé l'organisation que sont les MAPE. Une Cellule de Crise Covid-19 MAPE (CCCM) a été créée dès mars 2020 afin de gérer la crise sur un mode collégial en utilisant les compétences internes, opérationnelles ou ressources et d'associer les salariés aux décisions, leur donner accès aux informations pour être en mesure de contrôler la mise en œuvre du PCA. Nos

décisions ont été guidées par l'intérêt des familles et la nécessité de poursuivre leur accompagnement et celui des enfants tout en s'adaptant aux directives gouvernementales et aux mesures de sécurité. Cette gageure n'a pas été aisée en raison des ressources humaines et matérielles dont nous disposions notamment lors du premier confinement.

Alors qu'une grande partie de l'activité s'arrêtait dans le pays, que cette situation était anxiogène, que les masques et le gel manquaient, qu'un fort taux d'absentéisme avait des conséquences sur l'organisation et la charge de travail, l'engagement des professionnels des MAPE: équipe de direction, éducateurs, professionnelles des crèches, assistantes maternelles, pôle médical et psychologique, services généraux et administratifs, stagiaires, a permis de poursuivre nos missions d'accueil quotidien, de prévention et de protection de l'enfance.

Le recrutement de personnels en CDD et intérimaires a également permis de soutenir les équipes et d'accompagner les familles dans tout ce que cette période a comporté d'inédit, d'incertitude et de crainte. Il a fallu pour cela l'engagement exceptionnel de chacun pour accompagner les familles et enfants. Un glissement de tâches s'est opéré au niveau institutionnel, développant la solidarité et de nouvelles modalités de prise en charge auprès des familles. Le maintien de la possibilité d'accueillir les enfants en crèche et chez les assistantes maternelles a permis de garantir des espaces sécurisés et de prévenir les violences.

A posteriori, un sentiment de solitude notamment pendant le premier confinement, est exprimé par certaines mères accueillies en appartement. Le confinement et la charge émotionnelle dus à la situation épidémique ont exacerbé la vulnérabilité de ces jeunes femmes déjà pour la plupart isolées socialement.

Dans ce contexte, la tenue des instances de réflexion a été perturbée mais maintenue notamment grâce à l'équipement des salles de réunion avec du matériel de vidéoconférence. Cet outil, même s'il a ses écueils, a favorisé la communication entre les professionnels, les différents sites et avec les partenaires.

Le recrutement de professionnels éducatifs, comme les années précédentes, a été complexe. De plus, l'absentéisme suscité par la crise sanitaire a nécessité le recours à des personnels en CDD et intérimaires qui ont eu une incidence sur le budget de l'établissement.

Le contexte de travail a été modifié plus ou moins fortement toute l'année et l'ensemble des conditions de vie a été transformé ce qui a favorisé le resserrement des collectifs de pairs et l'entraide.

Regard(s) sur l'activité réalisée

Les MAPE n'ont pas réalisé l'activité prévisionnelle, mais elle a cependant augmenté. Malgré la baisse des demandes d'admission et du nombre d'accueil en foyer maternel, l'activité des MAPE a augmenté de 4% par rapport à l'année précédente et réalise 98,04% de l'activité prévisionnelle.

La hausse d'activité est liée à l'augmentation de l'accueil parental qui compense significativement le déficit du nombre de journées du centre maternel puisque cette activité correspond à 13,83% des journées réalisées. 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.

L'accueil de familles avec deux enfants a augmenté de 39,9% en 2020 et nous constatons également un accroissement du nombre de femmes enceintes intégrant l'établissement. Ainsi le nombre de journées facturées 0,5 PJ a augmenté de 40,6% en un an.

L'activité des MAPE avec le département des Hauts-de-Seine continue d'augmenter régulièrement depuis plusieurs années et représente désormais plus de 60% de l'activité de l'établissement. Cette augmentation correspond à la fois à la hausse des demandes émanant du 92 et à la diminution de celles des autres départements.



Les personnes accueillies

Les demandes d'admission sont toujours en baisse cependant celles pour les jeunes femmes mineures sont stables et représente 39% des admissions. Les MAPE sont le seul centre maternel associatif des Hauts-de-Seine à répondre à ce besoin.

Sur les 23 familles accueillies en centre maternel, huit sont en situations irrégulières et certaines sont en cours de régularisation de leur situation administrative. Ces situations ne sont pas sans conséquence sur la nature du travail effectué qu'il soit éducatif, administratif, d'insertion ou relatif à la culture et aux représentations parentales. Ces jeunes femmes ont majoritairement un parcours migratoire complexe et traumatique qui nécessite des soins thérapeutiques souvent difficiles à mettre en place faute de place dans les CMP, par manque d'accès aux consultations post-traumatiques et ethnopsychiatriques, par manque d'adhésion des jeunes femmes.

En 2020, 12 familles ont été suivies au titre de l'accueil parental aux MAPE, il y a eu six admissions. L'admission en centre parental a coïncidé avec la première expérimentation de vie pour le couple et a nécessité d'appréhender les fonctions parentales du couple en tenant compte du contexte conjugal émergent.

L'augmentation de l'accueil parental génère le traitement de nouvelles problématiques complexes parfois sources de violence et multiplie les rendez-vous éducatifs qu'ils soient individuels et en couple concernant l'accompagnement social, les démarches administratives et le soutien à la parentalité.

Florence Bocquel
directrice

Focus sur les projets réalisés

La participation des familles aux réunions de synthèse

Depuis 2018, les MAPE ont comme projet institutionnel la participation des familles aux réunions de synthèse et ont élaboré une réflexion quant aux modalités de sa mise en œuvre. La participation des familles aux réunions de synthèse a débuté, dans sa phase expérimentale, en septembre 2020 avec le concours des équipes des SAFA et des crèches. 11 familles ont été conviées à participer à leur réunion de synthèse et 10 ont eu lieu en leur présence. Nous pouvons constater que les familles témoignent d'un intérêt significatif à cette invitation et se saisissent de cette instance et qui vise à les rendre actrices dans leurs prises en charge.

La participation des familles à la réunion de synthèse témoigne de la volonté de donner un autre statut à la parole des parents et s'inscrit dans la démarche de mise en œuvre de la participation des usagers et du souhait de favoriser l'exercice du droit des personnes sur un mode plus institutionnel. Cette nouvelle modalité implique des changements au niveau de la culture professionnelle, des pratiques éducatives, de l'organisation et de la communication. L'ensemble des professionnels fait montre d'une volonté d'adaptation et de professionnalisme dans l'accompagnement des familles dans toutes les phases liées à la tenue de cette réunion. La crise sanitaire contraint parfois à des ajustements du projet initial notamment en ce qui concerne la présence des partenaires extérieurs mais devrait évoluer progressivement.

Cette modalité de fonctionnement va évoluer et se mettre en place dans les internats progressivement en 2021.

L'atelier berceuse-comptine parent-bébé(s)

Par Aurore Gillard, éducatrice de jeunes enfants

Pascaline Marpeau, intervenante pour l'association Bien Grandir Ensemble, qui propose différents ateliers d'Art Thérapie, anime au MAPE un temps intitulé « Atelier berceuse-comptine » depuis juin 2019. Tout au long de l'année, les éducatrices de jeunes enfants du SAFA de Fontenay-aux-Roses et du FME ont invité les familles dont les enfants n'avaient pas ou depuis peu acquis la marche à participer à l'atelier tous les quinze jours.

Un espace-(hors) temps où l'on apprend à chanter pour son bébé

L'atelier propose une activité, une expérience à ressentir pour les parents avec son bébé. Le chant est un support émotionnel positif qui anime et auquel les tout-petits sont particulièrement réceptifs. Il met en mouvement leur corps, leur psyché, insuffle la vie. Regarder les réactions de plaisir, déplaisir de son bébé, tenter de s'accorder à ce qu'il exprime est essentiel dans l'apprentissage de la parentalité. Le chant est une médiation universelle qui unit et permet de s'observer et donc de mieux communiquer.

Pascaline invite les parents à se joindre à son chant ou à initier une chanson à destination des bébés présents. Elle tient compte des âges différents quant à ses propositions et n'utilise pas les mêmes chants, les mêmes rythmes selon la sensibilité des bébés. Le bébé est ainsi au centre de ce qui se joue lors de l'atelier.

Les parents présents jusqu'ici, majoritairement des mères, apprennent des comptines à employer au quotidien. Certaines mères racontent qu'elles chantent désormais pour aider leur enfant à s'endormir.

D'autres utilisent une chanson appréciée de leur enfant lors de l'atelier, pour d'autres temps. Cette réappropriation de l'outil correspond au sens premier de l'atelier.

Le sens originel de cet atelier est, entre autres, l'observation fine des compétences de l'enfant et le soutien des interactions parents-enfants au travers des berceuses et comptines.

Les familles témoignent qu'elles apprécient participer à l'atelier quand bien même l'élan pour s'y rendre leur manque parfois. Nous faisons l'hypothèse que l'Atelier Berceuses-Comptines propose un espace neutre où les dyades parent-enfant déposent, déchargent un peu de leur vécu ensemble.

Pascaline capte l'attention de tous lors de l'atelier tantôt par le chant, tantôt au travers de livres jeunesse. « Dès la première année, le bébé entre avec intensité et vivacité dans le langage. Tout son être y participe, sa voix, son corps, son regard. Cette vie intense a des effets très contagieux sur son entourage [...] Le bébé est assoiffé de rythmes [...] Il aime les refrains, les berceuses et les comptines et les premiers livres qui le captivent », La petite histoire, de l'association Actions Culturelles Contre les Exclusions et les Ségrégations.

Nourrir le langage dit préverbal de l'enfant est un enjeu pour les professionnels de la petite enfance, de l'Action Sociale et de la relation d'aide dans leur lutte contre les inégalités sociales. De ce fait, nous projetons avec Pascaline Marpeau de s'attacher, durant la prochaine année de ce partenariat, à donner davantage de place aux albums jeunesse dans l'atelier Berceuse-Comptine.

Les transferts

Les transferts permettent de favoriser le travail du lien mère/enfant en groupe restreint et ont également permis aux dyades de sortir des internats après la période du premier confinement.

Les transferts par le partage de moments de vie, d'activités, permettent aux équipes éducatives de créer du lien avec les jeunes femmes, d'avoir l'opportunité d'échanges plus individualisés facilitant la relation éducative sur le long terme.

Les transferts se sont articulés autour de trois thématiques :

- « L'enfant, la mère et l'animal : une rencontre » a eu lieu en Bourgogne avec des activités autour de la ferme.
- « Le séjour des femmes fortes » avait notamment pour objectif de travailler avec les jeunes femmes leur autonomie afin de préparer le départ du collectif.
- « Nos premières vacances en tant que mères » a permis à des jeunes mères d'expérimenter la relation avec leur enfant dans un contexte autre que celui du foyer maternel.



La dynamique RH

Je tiens à remercier l'ensemble des salariés qui se sont mobilisés et adaptés aux contraintes inhérentes à la crise sanitaire et qui ont permis que les MAPE « fonctionnent » et que l'accueil des familles soit pérenne.

Le service administratif a dû gérer un surcroît de travail lié aux conséquences de la pandémie et aux absences tout en assurant ses activités. Le départ à la retraite d'une adjointe d'économat en poste depuis 1995 est un changement important pour le service.

Le recrutement de deux secrétaires à temps partiel en remplacement d'une secrétaire qui travaillait sur deux sites assure une présence d'accueil plus régulière des familles et un travail de proximité avec les chefs de service et les équipes d'Antony et Colombes.

Le recrutement d'une cheffe de service à la suite d'un départ à la retraite a permis de renforcer la dynamique de pôle initiée en 2019. La cheffe de service de l'EMA est désormais également Référente Petite Enfance pour l'ensemble des MAPE. La dynamique de travail par pôle (petite enfance, internats, SAFA) se poursuit et favorise le décloisonnement entre des équipes distantes géographiquement, impulse une réflexion sur des thématiques communes et renforce l'harmonisation des pratiques.

Deux réunions des nouveaux salariés et stagiaires des MAPE ont été mises en place. Elles ont permis de présenter l'organisation de l'ensemble des services des MAPE aux nouveaux professionnels et d'échanger avec la direction et une élue du CSE.

Les mouvements de personnel

- 23 embauches en CDI
- 3 embauches en apprentissage
- 4 ruptures de période d'essai
- 9 démissions
- 5 départs à la retraite
- 22 personnes en CDD dont 3 qui sont passées en CDI
- 1 mutation interne aux MAPE
- 1 mutation au sein de l'AVVEJ
- 1 licenciement
- 1 licenciement pour inaptitude

Stages

14 stagiaires dont 4 gratifiés : auxiliaire de puériculture, éducatrice de jeunes enfants, éducatrice spécialisée, chef de service, psychomotricienne, Master Moss.

Les enjeux pour le service et les perspectives

Depuis la Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002, les ESSMS sont tenus de procéder à des évaluations régulières de leurs activités et de la qualité des prestations, les MAPE réaliseront l'évaluation interne en 2021 qui sera un préalable à l'actualisation du projet d'établissement.

Cette démarche permettra de valoriser le projet des MAPE et ses évolutions récentes notamment la création du centre parental.

L'évolution de l'équipe de direction à la suite du départ du directeur en février 2021.



Les chiffres clefs

- 134 jeunes suivis dans l'année
- 49.2 % filles et 50.8 % garçons
- 47 % de 14/15ans, tranche d'âge majoritaire

- 28 % ont déjà bénéficié d'une mesure sociale ou éducative
- 29 % déscolarisés à leur arrivée ou sans emploi
- 8 % de jeunes ayant un rapport difficile à l'école ou adulte en situation d'exclusion sociale

- 88.91 % d'activité
- 108 admissions et 246 refus
- 67 sorties vers un projet
- 54 jours durée moyenne des accompagnements

- 51 % de jeunes/adultes présentant des troubles psychiques
- 36 % des jeunes/adultes présentant des conduites à risque
- 1 % de jeunes/adultes ayant des carences médicales à l'arrivée à l'origine de la demande d'admission

SAU 92

Les faits marquants

L'année 2020 a été marquée par des allers-retours incessants entre confinement et déconfinement, durant lesquels les injonctions sanitaires pouvaient être contradictoires avec la continuité de l'activité.

Fort heureusement, la diversité des modes d'accueil du SAU 92, entre l'accueil collectif et l'accueil en ASFAM, a permis de maintenir nos missions premières : l'accueil et l'évaluation. Si la structure collective a été contrainte de fermer durant le premier confinement faute de salariés présents, l'ensemble des jeunes a été accueilli dans les familles d'accueil qui ont porté seules l'activité.

Par ailleurs, dans le but de protéger les assistantes familiales, pour certaines âgées et/ou ayant des facteurs de risques, en accord avec le Département, nous avons limité l'accueil de jeunes en errance et en fugue tant que les tests PCR n'étaient pas facile d'accès.

En sus de cette sollicitation liée au contexte sanitaire, nous avons pu remarquer l'augmentation de jeunes dont l'état de santé physique ou psychique nécessite un accompagnement supplémentaire de l'assistante familiale (souffrance psychique-MDPH, diabète, encoprésie, maladie de Crohn...).

A la réouverture de la structure collective, et afin de maintenir l'activité tout en assurant la sécurité des jeunes accueillis, une place a été gelée, permettant ainsi d'avoir à disposition une chambre dite d'isolement en cas de Covid-19.

Regard(s) sur l'activité réalisée

L'année 2020 montre un déficit de journée plus important que les années précédentes.

En 2019, la directrice écrivait que l'année avait été marquée par la mise en place, dans une opacité totale, de la réorganisation du Département, et donc des modalités de protection de l'enfance. Le départ de nos derniers interlocuteurs et l'arrivée de nouveaux agents, ni aguerris, ni même formés à notre secteur spécifique a eu un impact sur le nombre de demandes en chute constante, si ce n'est des demandes pour lesquelles le SAU est réduit à une simple fonction d'hébergement hôtelier sans que la dimension d'évaluation éducative soit prise en compte.

A cette restructuration, engendrant pour l'instant une désorganisation, qui a continué tout au long de l'année 2020 sans que nous ne puissions en voir la fin, s'est greffée la crise sanitaire impactant notre activité.

Nous notons également que de plus en plus souvent, les demandes d'accueil n'engendrent pas l'arrivée du mineur et ce sans que nous en soyons informés par le SST. Bien que cet accueil ne se fasse pas, la place en reste pour autant réservée un jour ou deux, nous empêchant d'accéder favorablement à d'autres demandes d'admission.

Les personnes accueillies

Le SAU 92 propose deux types d'accueil, l'accueil pérenne avec évaluation et mise à l'abri d'urgence dans le cadre de l'astreinte (nuit et week-end).

Mise à l'abri : Il s'agit essentiellement de jeunes filles dont l'âge moyen est de 16 ans, avec des problématiques d'errance et/ou de prostitution originaires d'autres départements.

Ont été également accueillis dans le cadre de la mise à l'abri des jeunes hommes se déclarant mineurs (16/17 ans), originaires pour la plupart d'Afrique du nord, suite à l'appel d'un commissariat après une garde à vue. Ces accueils ont beaucoup interrogé le service car les personnes se présentant au SAU semblaient plus âgées que l'âge déclaré, et leur présence sur un collectif mixte pouvait être questionnant.

Évaluation : Si nous devons dresser un portrait du/ de la jeune accueilli(e), nous aurions un garçon âgé de 14/15 ans placé sur décision judiciaire suite à des violences intrafamiliales (47%).

L'accueil des MNA est moins important que les autres années.

Sur 108 nouvelles admissions au cours de l'année 2020, 52 concernaient des accueils-évaluation, et 56 concernaient la mise à l'abri. Toutefois les jeunes arrivants au SAU dans le cadre de l'astreinte (nuit et week-end) pourront, au regard de leur problématique et de nos échanges avec les SST, être accueillis de manière plus pérenne.

Focus sur les projets réalisés

Les projets qui avaient été mis au travail en ce début d'année 2020 ont été repensés pour s'adapter aux contraintes sanitaires. En effet, le SAU 92 avait comme ambition de s'ouvrir vers l'extérieur à travers différents partenariats. La fermeture des lieux collectifs (salle de spectacle, musée, gymnase...) a mis à mal cet objectif premier qui fût le nôtre.

Si le partenariat avec Blocbuster, le musée de la ville de Colombes ou Trampoline City n'a pu bénéficier aux jeunes que deux fois, nous avons néanmoins pu maintenir notre partenariat avec la police nationale.

Par ailleurs, afin de poursuivre une activité culturelle et sportive, nous avons fait intervenir une animatrice les week-ends et une éducatrice sportive à plein temps, en lien avec la plateforme scolaire.

L'ensemble des professionnels présents sur site s'est adapté au huis-clos provoqué par le confinement dans un premier temps puis par les restrictions sanitaires dans un deuxième temps.

Les éducateurs, mais aussi le cuisinier, à travers des ateliers qui seront, pour certains, détaillés en annexes ont su innover pour que cette période anxiogène ne vienne pas majorer auprès des jeunes les difficultés liées au placement.

La dynamique RH

L'année 2020 a été marquée par un mouvement important au niveau des cadres.

L'arrêt de travail d'une cheffe de service, puis son départ à la retraite, associé à plusieurs arrêts de travail de la directrice ont contribué à alimenter le climat d'insécurité déjà palpable en 2019.

La crise institutionnelle et le contexte pandémique ont nécessité l'embauche d'un 3ème chef de service en soutien afin de permettre la continuité de l'activité et la poursuite de nos missions. Enfin l'embauche de directeurs de l'AVVEJ venus soutenir dans le cadre d'un intérim a donné lieu à un apaisement.

L'embauche de deux psychologues, l'une sur l'évaluation et l'autre sur le soutien aux assistantes familiales a pu partiellement combler l'absence du pédopsychiatre que nous ne parviendrons pas à recruter.

Cette difficulté à recruter s'est également faite ressentir au niveau de l'embauche d'un cinquième éducateur sur le collectif où la place est restée vacante durant six mois.



Les enjeux pour le service et les perspectives

La stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2020-2022 met l'accent sur le soutien aux compétences parentales afin de prévenir de la maltraitance et le développement des enfants, notamment ceux qui sont protégés au titre de l'ASE.

Les orientations départementales des Hauts-de-Seine sur le référent de parcours et le soutien parental, apparaissent comme une occasion de développer un projet de fond sur cette thématique fondamentale du projet pour l'enfant.

A ce titre, un projet transversal porté par le SAU 92 visera à soutenir les compétences parentales pour les situer comme un levier majeur dans l'accompagnement éducatif de l'enfant. Le SAU renforcera son identité en tant que sas d'apaisement pour l'enfant et la famille, où l'évaluation et l'accompagnement s'inscriront dans une démarche alternative au placement avec l'objectif d'un retour en famille.

Pour cela il sera nécessaire de :

- Développer l'atelier scolaire et élargir ses missions par la formalisation d'un projet pédagogique inscrit en lien avec les missions de l'établissement
- Renforcer les équipes existantes et les moyens pour développer les activités associant parents et enfants
- Etablir des conventions avec de nouveaux lieux ressources culturels et sportifs pour mettre en œuvre le projet, ce qui a déjà été travaillé courant 2020.

Isabelle Bermond
directrice par intérim
et Mariem Didier Sdiri
cheffe de service



Activité par département • **Seine Saint Denis**

Les chiffres clefs

- 124 personnes accompagnées : 76 à Bobigny et 48 à Montreuil
 - 58 mères : 35 à Bobigny et 23 à Montreuil
 - 74 % de 18 – 21 ans à Montreuil
 - 40% de 19-25 ans à Bobigny
 - 66 enfants : 41 à Bobigny et 25 à Montreuil
-
- 6% des enfants accueillis ont fait l'objet d'un placement en cours d'année
 - 9% des familles ont eu recours à des secours premiers besoins de l'ASE. Ce chiffre n'inclut pas les refus de soutien de la part de l'ASE et assumés en propre par l'établissement (majoritaires à Bobigny).
-
- 74,85 % d'activité à Bobigny, 96,49% d'activité à Montreuil
 - 119 demandes d'admission dont une large majorité hors critères. 16 admissions au total (10 à Bobigny, 6 à Montreuil)
 - 21 sorties vers un projet (7 à Montreuil et 14 à Bobigny)
-
- 56 % des jeunes femmes accueillies à Montreuil présentaient des troubles de santé graves, d'ordre psychique essentiellement.
 - 35 % des mères accueillies à Bobigny présentaient des problèmes de santé graves, d'ordre psychique essentiellement. 25% de ces mères étaient en situation de handicap lourd lorsqu'elles ont été accueillies au centre maternel.
 - 7% des mères ont contracté le Covid-19 durant l'année (forme symptomatique dite bénigne).

LE PRELUDE

Les faits marquants

« Les fléaux, en effet, sont une chose commune. Mais on croit difficilement aux fléaux quand ils vous tombent sur la tête. »

- **Albert Camus, La Peste**

Il paraît relativement difficile de rendre compte de cette année 2020 de manière objective. Certainement parce qu'elle fut celle de l'irruption d'une crise sanitaire sans précédent qui, en nous demandant un niveau d'adaptation et d'engagement collectif inédit, a également modifié durablement notre rapport au travail et le vivre-ensemble des professionnels et des personnes accueillies. Il faudra certainement du recul, du temps, et une vraie sortie de crise, pour pouvoir analyser le passage de ce bouleversement dans l'ensemble de la société, et dans notre secteur d'activité plus particulièrement.

Commençons tout de même par parler des faits notables, qui ont émaillé cette année pour le centre maternel : d'abord, le 1er janvier 2020 fut une date fondamentale, puisqu'elle a acté la naissance de notre nouvel établissement, Le Prélude, fruit de la fusion entre le Centre Mères Enfants de Bobigny et Toit Accueil Vie à Montreuil. Ce fut alors l'occasion de travailler sur notre nouvel avenir institutionnel, porté par l'engagement du Département dans un projet ambitieux de construction de foyer collectif et d'une crèche, à Montreuil.

Nous avons eu l'occasion d'élaborer un plan de travail pour la mise en place de ce nouveau projet, lors d'une réunion avec Etienne Hollier-Larousse et la Direction générale de l'AVVEJ, début mars. Cet

élan, débuté en 2020 et qui a mobilisé les équipes sur diverses dimensions (l'organisation du travail, l'évolution des besoins du public, la nature de nos missions, etc.) était alors un axe central autour duquel notre travail allait évidemment se concentrer tout au long de l'année.

Puis, ce fut le 17 mars et le 1er confinement. Un arrêt brutal, anxiogène. Un moment où les priorités de l'institution sont devenues la protection vitale des familles et des professionnels, dans une forme de stupeur et de plongée dans l'instantanéité, qui a rendu toute projection, et donc toute prise de recul, difficile. Comme tout le monde, il a fallu s'organiser, inventer, poser de nouvelles règles, en supprimer, puis tout recommencer, quasiment chaque semaine. Dévaliser les pharmacies pour trouver du gel hydro alcoolique hors de prix, multiplier les colis alimentaires et les dons de jouets pour les jeunes mères terrées dans leurs appartements éducatifs, rassurer, expliquer, distribuer des attestations de déplacement dans toutes les langues, coudre des masques avec des collants de récupération en guise d'élastique... Apprendre à vivre avec des écrans entre soi et le monde. Faire, sans réellement savoir. Décider, sans pouvoir en mesurer les conséquences. En un mot, la débrouille, l'adaptation permanente à laquelle nos métiers nous préparent si bien, mais conjuguée à autre chose, cette fois-ci : la peur.

Car c'est bien de cela dont il s'est agi : de l'irruption massive des émotions, plus ou moins gérables selon l'histoire de chacun, au cœur de notre vie professionnelle partagée. Là où traditionnellement, le travail est vécu comme une nécessaire mise à distance de l'intimité, voire de l'intime, ce postulat a volé en éclats en une journée, le 17 mars.

Alors, chacun a dû composer avec sa peur, pour lui, pour ses proches, ses collègues, les mères et les enfants accueillis. Ce fut l'irruption de l'irrationalité massive dans le rapport au travail, à l'engagement.



L'institution, et sa mission première de continuité de l'activité, est devenue à ce moment tout à la fois maltraitante (est-ce qu'on risque la mort en venant travailler ?) et bientraitante (au moins, on bouge, on est utiles, on sort de l'immobilisme confiné). Les incessants plans de continuité de l'activité, les tableaux Excel hebdomadaires recensant les malades du Covid-19, ont scandé, dans une forme d'abrutissement bureaucratique, ce moment, comme pour l'ancrer dans une réalité qui échappait à tous, pour maintenir une forme de contrôle sur ce que personne ne pouvait contrôler.

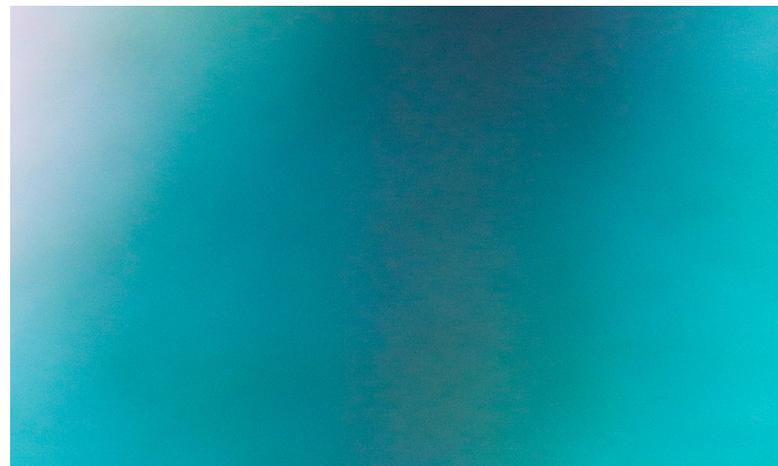
Dans cette tourmente, les mères du centre maternel se sont montrées très réceptives aux consignes du Gouvernement. Elles se sont isolées, plus encore que d'habitude, confinées avec leurs enfants, dans un long tête-à-tête parfois très difficile à supporter, qu'elles ont traversé avec beaucoup de courage et de résignation. Ce fut aussi le moment où d'autres formes d'échanges ont émergé, où les professionnels du centre maternel, notamment les psychologues, ont pu entendre des angoisses ou des récits de violences conjugales d'habitude étouffés, par peur du placement des enfants. Il n'y a eu aucune entrée, ni aucune sortie de famille jusqu'à fin mai 2020.

Regard(s) sur l'activité réalisée

Et puis finalement, le déconfinement est arrivé et avec lui, ce fut le retour du mouvement. De nombreuses familles ont alors été relogées durant l'été, mais les partenaires orienteurs eux, n'ont pas repris leur activité à plein.

Ce fut là l'une des conséquences de la crise sanitaire, et du télétravail prolongé des services du Département : il y a eu très peu de demandes d'admission auprès du centre maternel en 2020, notamment auprès du service de Bobigny, qui accueille prioritairement des mères en errance. Comme si la crise sanitaire avait rendu invisibles, intraquables, ces familles passées sous les radars des services sociaux. Les situations économiques de ces foyers déjà précaires se sont souvent dégradées, creusant le sillon de la pauvreté au sein même des familles accueillies au centre maternel, sans qu'aucune mesure d'aide supplémentaire ne soit octroyée par nos financeurs pour y faire face.

Les professionnels se sont progressivement retrouvés, ont repris prudemment les temps de réunions, de repas, les séjours. Le retour fut d'autant plus difficile pour ceux qui avaient été longtemps isolés. Une solidarité nouvelle a pu émerger, basée sur la conscience d'avoir tenu, ensemble. La tentation du « seuls contre tous » est encore bien réelle aujourd'hui, et viendra colorer durablement les relations sociales inter établissements, gageons-le. Une nouvelle période s'est ouverte, celle du compromis entre les nécessités induites par notre activité, et une réalité sanitaire encore compliquée.



Les personnes accueillies

Le rajeunissement des mères déjà à l'œuvre depuis plusieurs années s'est également poursuivi en 2020 sur le service de Bobigny, avec 40% des familles qui ont aujourd'hui entre 19 et 25 ans à leur admission.

Petit à petit, les profils de jeunes femmes ont donc tendance à se rejoindre sur les services de Montreuil et de Bobigny. Ce qui les distingue n'est donc plus tant leur âge (et la composition de la fratrie) que le fait qu'elles aient – ou non – été suivies par l'ASE antérieurement. Nous constatons également que les problèmes de santé (mère et enfant) ainsi que les troubles d'ordre psychique, sont maintenant omniprésents dans notre public. La question du travail avec les structures de soin et la psychiatrie, va donc très certainement se reposer à nous avec une acuité inédite dans les prochains mois et les prochaines années.

Etonnamment, la période de confinement a été marquée par un net recul des épisodes de violences conjugales sur les appartements éducatifs, a contrario de la population dite « de droit commun ». Les femmes que nous accueillons sont massivement victimes de violences conjugales ou intrafamiliales à leur arrivée, mais aussi durant leur accompagnement au centre maternel. Or, le confinement, en limitant les déplacements, les rencontres et parfois les envahissements dans les appartements éducatifs, a permis de limiter les risques. Les appartements ont donc pu là jouer pleinement leur rôle de contenant, physique et psychique, pour les dyades mères-enfants. Le revers de ce calme relatif étant un regain de l'isolement, dont beaucoup de mères nous parlent encore aujourd'hui.

Enfin, il semble aussi que les mères en errance, celles qui auraient eu vocation à entrer en centre maternel, se soient beaucoup moins présentées dans les services sociaux départementaux, ou qu'elles n'aient pas pu y être reçues facilement. On a donc assisté à une diminution des demandes d'admission. Mais, plus globalement, c'est une véritable invisibilité de ce type de public que l'on constate.

Où sont les mères majeures, précaires, en difficulté avec leurs enfants, les femmes sortantes de maternité, les jeunes filles mises à la porte pour

cause de grossesse ? Elles ne sont pas arrivées jusqu'à nous en 2020. Ceci interroge sur la continuité des dispositifs de service public, censés garantir les prescriptions vers les établissements adaptés. Les prolongations des trêves hivernales et les places supplémentaires d'hébergement d'urgence suffisent-elles à expliquer la désertion des centres maternels ? C'est fort peu probable et, quand bien même, cela ne permettrait pas de réaliser le travail de prévention précoce qui caractérise nos structures et dont les effets à long terme ne sont plus à démontrer. Cette situation est alarmante, d'autant que la précarité de la population en Seine-Saint-Denis a rarement atteint un tel niveau.

Focus sur les projets réalisés

L'année 2020 n'a pas été une année où se projeter a été simple ; il nous a avant tout fallu gérer le quotidien, sans cesse différent, avant de pouvoir envisager des actions à moyen terme. L'été, et la décrue de la pandémie, a malgré tout été une période propice et a permis de rétablir des temps partagés avec les familles.

Comme toujours, sur les deux services, nous avons proposé de nombreuses activités et sorties culturelles, sportives, nature, en proximité de la Seine-Saint-Denis. Le service de Bobigny a également pu organiser un séjour dans le Cher, où les enfants et les mères ont pu partager une visite du Zoo de Beauval et quelques jours de vie en collectivité. Ces moments, toujours riches en partage et en enseignement, devraient pouvoir se reproduire plus souvent dans les prochains mois.

Les projets ont donc plutôt été axés sur un aspect institutionnel: nous avons pu contractualiser avec la crèche Sol en Si, à Bobigny, une réservation de trois places pour des enfants du service de Bobigny. Ce travail de collaboration viendra apporter une réponse au problème récurrent du mode de garde pour les mères accueillies au centre maternel, et garantira également, un travail éducatif partagé autour de l'enfant entre les EJE des deux structures. Nous poursuivons également notre collaboration avec la crèche familiale du centre maternel Asmae de Bobigny, où des places à temps partiel nous sont régulièrement proposées pour les familles.

Et enfin, en 2020, nous avons beaucoup travaillé sur le projet général de réorganisation du Prélude. Régulièrement, des réunions de notre comité de pilotage interne ont eu lieu et ont permis de penser les phases de changement induites par notre projet : l'accroissement des effectifs dans les équipes, l'arrivée de nouveaux professionnels (maîtresse de maison, assistante sociale) ou l'augmentation du temps de travail d'autres fonctions (psychologue, EJE). L'accompagnement au changement est un processus lent, dont il convient de respecter la temporalité au risque de ne pas asseoir suffisamment les fondations de notre nouvelle institution.

Nous avons aussi créé un comité de pilotage externe, piloté par la Direction générale de l'AVVEJ, qui a permis un gros travail avec l'architecte en charge du projet, le bureau d'études et le maître d'ouvrage. La philosophie générale d'un projet de construction en 2022 a été un travail riche à mener, dans le respect des valeurs associatives et du souhait de s'inscrire dans un environnement durable et responsable. La fin d'année a été aussi marquée par plusieurs réponses à des appels à projets, dans le but de diversifier les sources de financement.

La dynamique RH

Sur le plan RH, les équipes se sont consolidées durant tout le deuxième semestre, accueillant des professionnels désireux de changement, après ces quelques mois troubles.

Mais notre cheminement institutionnel, celui qui nous permettra de rebâtir et d'affirmer l'identité du Prélude, n'a pas pu reprendre ni jouer pleinement son rôle fédérateur au sein de ces nouvelles entités ainsi constituées. Il faudra se donner du temps, ce dont nous disposons si peu au quotidien, absorbés que nous sommes par les impératifs éducatifs, administratifs, juridiques qui fragmentent en permanence notre réflexion.

Les enjeux pour le service et les perspectives

Depuis lors, les enfants sont retournés à l'école, à la crèche, les mères au travail ou en formation. Nous avons pris le temps de parler de ce moment inédit, de l'écrire, pour tenter de le mettre quelque peu à distance, de penser notre action ensemble, de laisser à la porte les prérogatives personnelles. Les témoignages que nous adjoignons à ce rapport d'activité montrent que les professionnels ont appris de ce moment inédit, et ont pu aussi y trouver une forme de tranquillité, induite par une temporalité moins contrainte et des sollicitations extérieures réduites.

De manière plus générale, la peur inaugurale a laissé place à la lassitude, à la colère quelquefois, à l'épuisement souvent. Si le travail se poursuit, les professionnels aujourd'hui font face à une fatigue massive, renforcée par une absence de reconnaissance de leur engagement par les pouvoirs publics, que la prime versée en août dernier ne peut pas combler. On nomme aujourd'hui la Seine-Saint-Denis « le plus grand cluster de France », l'endroit où la misère est un terrain fertile pour la propagation de l'épidémie. Or, très peu de mères et d'enfants ont contracté le Covid-19, au sein du centre maternel, et toutes n'ont eu que des formes bénignes.

Il convient de saluer comme il se doit ce qui a été fait par l'ensemble des équipes, éducatives, administratives et techniques, pour permettre aux familles accompagnées de ne pas être livrées à elles-mêmes, de soutenir et protéger les enfants qui nous sont confiés. La mission première de l'éducateur, celle d'être là lorsque personne d'autre ne le peut, aura rarement eu une telle résonance qu'en 2020. Je les remercie tous, très chaleureusement, de l'avoir démontré, puisqu'il en est encore besoin, avec autant de courage et de conviction.

**Sophie Tessaud
directrice**



Les chiffres clefs

Service	Public	Taux d'occupation en 2020
Hébergements en MECS et SAA (Service d'Accueil en Appartements)	Accueil de 17 filles ou garçons de 12 à 18 ans	104 %
FILAO Adophé	30 enfants et adolescents de 0 à 17 ans	107 %
La Mètis	16 jeunes dits en très grandes difficultés de 12 à 21 ans	100 %
SAUO	6 garçons ou filles de 12 à 17 ans	106 %
Atelier scolaire	30 adolescents en rupture avec la scolarité	96 %
Espace Petite Enfance	<p>32 familles 44 enfants 12 familles soit 15 enfants ont intégré le service 27 enfants accueillis seuls soit 111 journées 34 familles accueillies avec leurs enfants soit 595 journées 28 visites à domicile pour 5 familles 107 journées d'accueil par l'assistante familiale pour 6 enfants Suivi social et accompagnement d'ouverture de droits pour 18 familles</p>	
Club-parents	<p>Total des participants aux ateliers et sorties : 48 Suivi régulier et ateliers en ligne pendant le confinement : 20</p>	

RENCONTRE 93

Les faits marquants

Abdul Aziz Sylla avait 16 ans. Il est décédé accidentellement le 13 juillet 2020 pendant un séjour de vacances organisé par la MECS de Rencontre 93. Venu de Guinée, il a traversé la Méditerranée sur un zodiac et il s'est noyé dans un lac de Haute-Savoie... Il se trouve qu'il était un garçon apprécié de ses pairs et des professionnels, qu'il était décrit comme un « éducateur en herbe », qu'il devait signer un contrat de professionnalisation de boulanger. Il n'aurait pas été cela que sa mort n'en aurait pas moins été insupportable.

Dans un lieu d'éducation tel que Rencontre 93 où, quelle que soit la forme qu'elle a prise au départ, la vie est en devenir et l'espoir est une règle, là où les mineurs ne sont pas isolés et jamais étrangers à ce qui se dessine avec eux, on n'est pas sensé mourir : personne n'était préparé à penser cette tragédie, cette douleur ressentie par ses pairs et tous les professionnels, ce traumatisme profond pour ceux qui étaient au plus près.

Ce rapport d'activité de Rencontre 93 est dédié à Abdul Aziz Sylla. Il importe de dire à sa famille que ceux qui l'ont connu ne l'oublient pas, que l'établissement qui l'a accueilli ne se console pas de la mort absurde d'un des enfants qu'il voulait protéger.

L'année 2020 a été la première année de gestion de la pandémie de Covid-19, avec ses conséquences pour ses publics confinés, déconfinés, reconfinés, et pour ses salariés dont les conditions de vie et de travail se sont parfois confondues.

Au-delà de ce quotidien devenu ordinaire, trois faits structurants sont notables à Rencontre 93 :

- L'extension de son territoire avec l'installation de l'équipe de FILAO, service d'Adophé dans un nouveau site à Saint-Denis.
- Le renouvellement pour trois ans de la convention avec l'hôpital Delafontaine, qui permet l'intervention d'un pédiatre pour les enfants de l'Espace Petite Enfance et un accès au secteur pédopsychiatrique (CASADO) pour les services qui accueillent des adolescents. L'évaluation externe menée à bien en dépit du contexte sanitaire défavorable.

Regard(s) sur l'activité

Ce rapport d'activité de Rencontre 93 intégré au rapport associatif de l'AVVEJ est constitué d'extraits d'un document complet qui réunit l'ensemble des contributions écrites par de nombreux professionnels.

Il faut souligner cette culture de l'écrit et la volonté d'analyser les actions, de témoigner et transmettre. On pourra se référer au blog édité pendant les semaines de confinement, miroir de l'effervescence de Rencontre 93 : www.educverslavie.fr.

On donnera ici une large place aux effets de la pandémie au risque de redondances. Le caractère inédit de l'expérience, les conséquences sur les populations, sur le sens du travail éducatif et les modalités d'intervention inventées, l'impact des problématiques écologiques et sanitaires, de communication, d'organisation du travail, qui interfèrent - qui n'ont pas toutes été évaluées et dont les effets ne pas tous encore visibles – justifient

cette approche polyphonique, pour constituer une somme de nuances qui sera l'une des sources d'élaboration du futur projet d'établissement.

L'activité a été réalisée dans tous les services avec une forte suractivité du service FILAO (Adophé). Le PCA, plan de continuité de l'activité, a été conçu avec une volonté de transversalité et sa réalisation a été soutenue par l'engagement des salariés de tous les services qui sont intervenus à la MECS, là où des remplacements s'imposaient sans télétravail possible. L'investissement collectif a contribué à ce que le groupe II soit maîtrisé, les dépenses supplémentaires compensées par la perception d'indemnités journalières en forte augmentation.

En définitive, avec la reprise d'excédents de 2018, le résultat de Rencontre 93 se monte à 168 792 €.

Il faut souligner le travail des personnels du service administratif déterminant dans ce résultat, alors que les actes professionnels habituels posaient des difficultés imprévisibles : interlocuteurs injoignables, charges de travail supplémentaires, réalisation compliquée des achats et des livraisons, recherches de financements alternatifs... alors que s'improvisait le télétravail et que les absences pour maladie ou pour s'occuper de ses enfants étaient nombreuses.

Norbert Giuliani, Directeur de l'établissement depuis avril 2015 a quitté ses fonctions et l'Île-de-France en janvier 2021. Les professionnels et les jeunes de l'établissement ont regretté son départ et salué son travail. Je lui emprunterai plus loin des éléments d'observation sur la gestion de la pandémie à Rencontre 93.

Evaluation externe

L'évaluation externe a été menée avec l'organisme Pluriel Formation Conseil qui a rendu son rapport en janvier 2021.

Alors que l'établissement est relativement récent (2007), avec une croissance rapide depuis 2015 par l'extension de l'atelier scolaire et la création de trois nouveaux services (La Métis, le SAUO, FILAO), l'évaluation externe devait rechercher ce qui fait institution dans cet assemblage : comment les

dimensions multi-accueil et intergénérationnelle, et la transversalité escomptée, opèrent pour influencer sur le parcours des personnes accueillies et sur celui des professionnels.

Il s'agissait d'estimer les équilibres entre le projet d'établissement et les projets de service : le premier est plus que la somme des autres pour faire Rencontre et son utopie – créer l'altérité en son sein, pour offrir des solutions alternatives quand une impasse se profile – les autres doivent s'inscrire dans un tout et aussi constituer des unités d'accueil et de travail autonomes, dans des contextes réglementaires et politiques différents, pour des missions diverses parfois éloignées, jamais divergentes.

L'évaluation externe a permis de vérifier que la démarche d'ensemble constituait une réponse originale et pertinente, certes imparfaite et perfectible, mais bénéfique à ses différents publics. Elle pourrait constituer un « modèle » institutionnel possible, contre le risque d'enfermement dans une mono-activité (traitement d'une difficulté repérée dans une nomenclature, avec son public identifié et ses métiers dédiés), par la mise en œuvre d'une recherche systématique du contournement des obstacles, rendue possible par des passerelles de réorientations internes, répit temporaire ou accueil durable.

Il faut sans doute à ce stade consolider l'existant, adapter la structure et les fonctions support à ce qui serait une juxtaposition d'éléments mal reliés si l'imbrication des services ne se produisait pas ; et pour cela, interroger les formes de cette croissance aux directions éparses, définir l'envergure de cette institution, nature et limites de développements éventuels. Il convient de déterminer un volume seuil des équipes et de mieux circonscrire, leurs missions spécifiques. Ainsi, ils doivent pouvoir reconnaître leur appartenance à une entreprise commune, être en mesure de dégager du temps et des marges pour faire vivre des instances transversales, transformer les croisements informels en rencontres productives d'idées, de solutions et propositions pour les publics de Rencontre 93.

Les préconisations de l'évaluateur externe inspireront le nouveau projet d'établissement et les projets de service dont les élaborations parallèles devraient être menées en 2021 et 2022.



Les personnes accueillies

Rencontre 93 a protégé son public de l'extrême pauvreté et de ses conséquences.

On se gardera de dire rétrospectivement comment il fallait gérer au niveau national et au-delà des frontières la situation sanitaire liée au Covid-19. Le 17 mars 2020 restera en mémoire comme un moment sidérant où chacun a été contraint de choisir où positionner son corps dans l'espace social, quand la plupart ont disparu pour ne laisser en circulation que les « indispensables », quand une hypothèse de fiction est devenue la réalité de tous.

Mais on s'autorisera un simple constat sans jugement à partir des lieux d'accueil de protection de l'enfance où nous avons eu à vivre cette crise : la gestion sanitaire a sacrifié les enfants et les adolescents au moins pour un temps – et pour les hébergés des établissements de protection de l'enfance, les privant de retour en famille lors du premier confinement – les privant d'horizons, de scolarité, de formation, d'entrée dans la vie active, de vie culturelle, éducative, sportive, festive, sociale, amicale, amoureuse ; les condamnant à une forme de réclusion dans le territoire familial aux géométries variables. Cette situation les enjoins à numériser leurs relations et leurs apprentissages, les interdits de circulation dans l'espace public sans attestation, le cours de la fugue au prix de l'infraction, et ainsi les droits de l'enfant suspendus sine die.

Le sacrifice n'a pas été partagé équitablement : les enfants les plus pauvres ont dû compter avec ce que pouvait faire leur famille parfois en perdition, alors que les amortisseurs sociaux étaient mis à distance ou supprimés, comme ce repas de midi à la cantine qui est parfois celui du soir. Les manques à doses inégales étaient cumulés : d'espace, d'argent, de connexion, d'ordinateur, de nourriture, de soins, de soutien scolaire, d'échanges, d'accès physiques aux dispositifs d'aide sociale, d'accès aux droits élémentaires, de prévention des violences intrafamiliales, etc.



Dès lors, comme d'autres établissements de protection de l'enfance et de prévention « en première ligne », Rencontre 93 a joué un rôle essentiel de filet de protection pour ses publics. Il a vécu une période d'intense créativité, d'inventions éducatives, de solidarité entre professionnels et avec les publics, par un engagement professionnel et collectif remarquable, quand les incantations radicales en période d'accalmie ont été vérifiées par l'action concrète en temps de crise.

D'autant que le Covid-19 n'a pas épargné les salariés de Rencontre 93 : certains ont été malades avec des formes plus ou moins graves ou en contact rapproché avec des malades, plusieurs ont perdu un parent. La maladie, la crainte de la contracter, l'ambiance mortifère, la préoccupation permanente de la santé de l'autre, les contraintes sanitaires, les effets délétères du confinement, les vies de famille perturbées, la solitude des uns, la promiscuité des autres, la suppression de libertés qui semblaient inviolables en démocratie (circuler, se réunir, manifester...), tout cela a débouché sur une fatigue sociale généralisée. Le travail et la créativité très exceptionnelle à Rencontre 93 sont apparus parfois comme une compensation vitale, redirigée vers les personnes accueillies.

Dans un entretien publié dans la Nouvelle revue de l'enfance et de l'adolescence (Hors-Série. Ed. L'Harmattan. 2021) Norbert Giuliani, alors directeur de Rencontre 93 répondait aux questions de Philippe Pétry pour décrire comment le confinement a été traité à Rencontre 93 :

« (...) j'avais déjà construit un plan de continuité de l'activité en prenant en compte les besoins de différents services en termes de ressources humaines et comment répartir les personnels entre ces différents services. J'avais circulé auprès des différents services pour leur présenter : on va se concentrer sur le service vital c'est-à-dire le service d'hébergement. Les professionnels de l'unité du jour ou les intervenants extérieurs vont faire de l'accompagnement à distance ou lorsqu'ils le peuvent et lorsqu'ils le peuvent et lorsqu'ils n'ont pas de problèmes de santé, ils pourront soutenir leurs collègues sur les hébergements. Il y a eu une communication aux équipes une semaine avant la décision de confinement. Le confinement arrive et on est secoué parce qu'on passe d'un établissement multi-accueil à un centre éducatif fermé. En même temps c'est un bouleversement dans l'ADN de notre institution, tout de suite il y a eu quelque chose qui nous a ramenés à des fondamentaux. Ce sont les besoins de l'enfant et les besoins de la famille.

Puis cela a mis à jour une situation d'interdépendance entre les professionnels, les familles, les jeunes, les enfants ; c'est tout ça qui faisait institution bien plus que l'établissement. Le confinement a mis à jour cette interdépendance. Les professionnels venaient sur site, bien contents de pouvoir quitter leur domicile et de pouvoir venir travailler. Moi j'en faisais partie. Les professionnels qui étaient chez eux soit pour raisons de santé soit pour garder nos enfants étaient en ligne et avaient quelque chose à faire, du travail qui avait du sens, ils ne servaient pas à rien. Les jeunes se rendaient compte qu'ils avaient besoin des éducateurs pour les sécuriser. Dans cette interdépendance, il y avait une solidarité énorme et on avait besoin les uns des autres et c'est quelque chose qui est du domaine de l'ambiance, on a fait communauté, il y avait aussi quelque chose d'un temps figé, c'est un peu comme un dimanche. On avait retrouvé du temps. Ce retour aux fondamentaux a été un accélérateur aux relations de confiance.

Ensuite, la crainte était que les jeunes ne fugent pas, ne partent pas et respectent le confinement. Donc on s'est mis à créer des jeux, un blog pour permettre l'émergence d'une parole et sa diffusion, de grands jeux collectifs, beaucoup d'activités autour de la cuisine. Et comme on est bien implanté dans le réseau associatif, de nombreuses associations locales nous rapportaient du matériel pour jardiner, nous proposaient des ateliers. On a eu des distributions de matériel de premiers soins, des distributions alimentaires, du matériel de puériculture. Depuis lors, on a un stock d'ordinateurs portables, de téléphones portables. On m'appelait « Monsieur gratuit ». On était aussi en lien avec des bénévoles pour du soutien scolaire à distance, la réserve civile. Je me suis aperçu que les bénévoles avaient aussi drôlement besoin de sortir de la solitude. Il y avait aussi beaucoup d'animation du côté de la cuisine. Il s'agissait de se saisir de tout ce qui nous anime du côté de la vie, du côté du jeu. »

La dynamique RH

Les professionnels de la protection de l'enfance dans l'angle mort des métiers du social.

Pour mesurer la préoccupation de notre société envers ses enfants les plus en difficultés, on peut considérer la fiche de paie de ceux à qui ils sont confiés, et l'indicateur pourrait être interprété comme une marque de désintérêt. Ce qui est sûr, c'est qu'il est ressenti comme tel.

Il a fallu plusieurs semaines aux pouvoirs publics pour reconnaître les professionnels de la protection de l'enfance comme personnels prioritaires devant confier leurs enfants pour aller s'occuper des autres.

Pourtant sans les éducateurs, la situation des plus en difficultés aurait été pire et grâce à eux, certains n'ont pas été victimes de maltraitance, ce que personne ne pourra prouver : « Comme le ménage », disait Robert Castel, « le travail social ne se voit que quand il n'est pas fait ».

La mise en œuvre de la protection de l'enfance suscite au mieux la condescendance médiatique accordée aux actions caritatives, plus souvent la mise au ban de professionnels qui n'auraient pas l'outrecuidance de réclamer des augmentations pour poursuivre leurs méfaits.

Mais puisque que la misère et la détresse ne se cachent pas, que les besoins augmentent et se diversifient et se voient, il faudra conserver et trouver les volontaires pour être en mesure d'y répondre, ce qui suppose que l'on sorte les salariés des associations d'une trajectoire de paupérisation dans laquelle ils risquent de disparaître, emportés vers d'autres secteurs de l'économie et des régions plus paisibles.



A moins que l'ambition finale des politiques sociales ne soit l'individualisation du contrat de travail déconventionné, comme mode d'organisation de ces professions : les enfants devront faire avec des néo pro disponibles sur le marché de l'intérim ou autoentrepreneurs d'eux-mêmes, rémunérations attractives, risques psychosociaux régulés en fin de mission, mode d'intervention intermittente et à distance psychique, interruptions financées par les ASSEDICS, désengagement institutionnel garanti. Si nous en arrivons là, il restera à trouver des vertus à ce régime de l'intermittence du spectacle adapté au social.

Focus sur les projets réalisés

Territoire de Rencontre 93 : ouverture de nouveaux locaux pour FILAO, service d'ADOPHÉ

Un nouveau site de travail a été ouvert à quelques encablures du siège de Rencontre 93, au fond de l'impasse Franklin au centre-ville de Saint-Denis pour accueillir le service FILAO et mener l'activité ADOPHÉ. Dans une maison de ville avec un beau jardin, quelques arbres, de l'espace pour se réunir ou animer des ateliers avec les enfants, les locaux permettent l'accompagnement du public dans des conditions favorables. L'aménagement d'un ancien garage et d'une verrière sont envisagés.

Rencontre 93 est maintenant une nébuleuse de plusieurs sites de travail et d'accueil au nord-ouest et centre-est du département : Saint-Denis (où

se trouvent le siège de l'établissement, le self, la MECS, les bureaux du service appartement et de la Métis, l'espace Petite Enfance, le et l'atelier scolaire), Tremblay-en-France (SAUO), Livry-Gargan (Atelier scolaire et bureau du SAUO), Saint-Denis encore pour l'accueil en appartements diffus de jeunes en autonomie, Noisy-le-Sec, Aulnay-Sous-Bois, Tremblay-en-France où sont situées les maisons des accueillants familiaux (avec des incursions en dehors du département, à Noisy-le-Grand et dans l'Orne).

Cette implantation territoriale permet à l'établissement d'être accessible à partir d'une grande partie du territoire de la Seine-Saint-Denis, d'être une réponse de proximité pour un jeune placé (par rapport au domicile familial, son établissement scolaire ou son club sportif...), ou d'éloignement quand celui-là est préférable. Rencontre 93 n'est pas implanté dans le sud du département, déséquilibre qui pourrait être corrigé pour améliorer sa proposition éducative globale.

Remerciements aux professionnels et au public de Rencontre 93

Même si le signataire de ces lignes n'était pas présent en 2020 – mon prédécesseur m'en voudrait de ne pas le faire en son nom – il convient de remercier l'ensemble des personnels de Rencontre 93, quelle que soit leur fonction, qui se sont mobilisés solidairement dans des conditions difficiles mais partagées, pour garantir l'accueil des enfants, des adolescents, des familles, et plus que cela, inventer des formes nouvelles d'accompagnement.

Et il apparaît que les jeunes, adolescents hébergés en particulier, très impactés par les conséquences sociales et psychologiques de la gestion sanitaire, ont démontré leur capacité à assumer des responsabilités par temps difficiles, pour que la vie confinée soit vivable avec leurs pairs, leurs éducateurs et pour eux-mêmes. Ils ont été moteurs de cette effervescence créative et peut-être ont-ils découvert ce que le mot solidaire veut dire. Eux aussi doivent être remerciés.

Thierry Simon
directeur



Focus sur les activités de Rencontre 93, constitué de trois pôles pour sept services éducatifs

1) **Pôle Maison Appartement Domicile (MADO)** qui regroupe le service d'hébergement (MECS, maison d'enfants à caractère social, et SAA, service d'accueil vers l'autonomie) et FILAO, service d'Adophé

2) **Pôle Accueils de jour : Atelier Scolaire** (Saint-Denis et Livry-Gargan), Club-parents et l'EPE, Espace Petite Enfance (précisons que ce service ne faisait pas partie de ce pôle en 2020. Intégré au début 2021, il est présenté ici par anticipation)

3) **Pôle Besoin spécifique et urgence** : Le Métis et le SAUO, service d'accueil d'urgence et d'orientation



1 • Pôle Maison Appartement Domicile

Directeur-adjoint : Alexandre ASTIER. Chef de service Hébergement : Youssoupha FAYE

Hébergements : MECS et SAA

L'année 2020 a été particulièrement éprouvante pour le service des Hébergements, tant pour les jeunes que pour les professionnels. La crise sanitaire et ses confinements ont bouleversé l'organisation et le quotidien du service. L'accident dramatique survenu en juillet et le décès du jeune Abdoul Aziz ont profondément marqué les jeunes et les professionnels, et au-delà, l'ensemble de l'établissement.

Comme chaque année, un turnover important d'éducatrices est venu impacter l'organisation du service. Cette instabilité ne permet pas une projection confortable pour l'équipe en place mais surtout pour le groupe de jeunes où un sentiment abandonnique est éprouvé à chaque nouveau départ.

Les difficultés de recrutement ont fait que des professionnels non diplômés ou non issus du milieu éducatif ont rejoint l'équipe, apportant cependant un regard neuf sur les jeunes et le service.

Au premier jour du confinement, près de la moitié des éducatrices ont été dans l'impossibilité de se rendre au travail. La plupart pour raisons sanitaires ou infection à la Covid-19 et les autres pour garde d'enfants. Il a fallu faire appel à d'anciens professionnels ayant travaillé sur la structure pour les remplacer. Cette réserve ne suffisant pas, nous avons mutualisé les forces de l'établissement avec l'apport des éducatrices de jeunes enfants de l'EPE, des éducatrices de Filao et de l'Atelier Scolaire.

Nous avons alors vécu en vase clos, comme un éternel dimanche, durant des semaines. Un rythme s'est progressivement mis en place et nous avons observé que les jeunes s'y sont fait, sans gros passages à l'acte, sans fugues et sans anxiété.

De belles choses ont pu jaillir de cette période. Les temps scolaires du matin ont été très bénéfiques pour les jeunes qui s'y rendaient avec enthousiasme, comme si l'école et ses apprentissages étaient un moyen de se raccrocher à une réalité perdue. Ayant pour eux la pleine disponibilité de l'éducatrice scolaire, ils ont eu le sentiment d'être considérés, avec un enseignement adapté que le collège ne leur offre pas toujours d'ordinaire. Les matinées étaient consacrées à la scolarité, les après-midi aux activités.



Après le drame de juillet, un deuxième séjour était prévu au mois d'août et la question de le maintenir s'est bien évidemment posée. En concertation avec les jeunes, nous avons pris la décision de le maintenir et ainsi leurs permettre de vivre une autre expérience que celle vécue un mois auparavant. Cette décision avait pour but d'exprimer que la vie continuait et que c'était là, un bel hommage à faire à leur camarade, que de vivre pleinement chaque instant.

Travaux et rénovation

Au cours de cette année 2020, la MECS a fait peau neuve. Un grand chantier de rénovation des espaces communs et d'une grande partie des chambres a été réalisée pour le plus grand plaisir de tous. La cuisine de la grande salle commune a été réaménagée. Les espaces sont aujourd'hui très agréables à vivre.

Un nouvel appartement pour le service d'accueil vers l'autonomie (SAA)

Le SAA est doté de 3 appartements. Notre souhait était de recentrer tous les appartements sur la commune de Saint-Denis afin d'être à proximité de l'institution. C'est désormais chose faite avec la location d'un nouvel appartement dans le quartier calme de La Plaine à Saint-Denis, proche de transports et de commerces.

2020 fut une année si particulière pour les Hébergements, une année à part, une année traumatique, et une année où malgré tout la vie a repris le dessus. Le devoir de mémoire nous impose de continuer à faire scintiller la flamme de la vie dans le cœur des jeunes qui nous sont confiés. Nous aurons traversé avec eux des rires et des larmes, des privations et des bols d'air, des interdits et des possibles.

Depuis l'ouverture de Rencontre 93, le service des Hébergements est au centre des préoccupations car il est plus bruyant et visible que les autres. Et cette année, il s'est tu, malheureusement. Et il a aussi été le théâtre d'une solidarité incroyable entre les jeunes et les salariés de l'institution à travers les épreuves traversées. Nous tirons de grandes leçons de cela, et un optimisme paradoxal mais nécessaire pour les années à venir, à la hauteur des ambitions que nous avons pour les jeunes que nous accueillons.

FILAO, service Adophé

L'année a commencé avec la belle perspective d'investir de nouveaux locaux propices à une meilleure qualité d'accompagnement. Depuis l'ouverture du service en septembre 2018, l'équipe occupait un petit bureau situé sur le site de Rencontre 93, qui ne permettait pas de recevoir convenablement les familles. L'équipe a emménagé dans les locaux sans possibilité d'y recevoir du public mais a pu habiter ce lieu convivial et apaisant.

Un poste d'éducateur spécialisé était à pourvoir suite au départ d'un éducateur emblématique, en poste depuis l'ouverture de FILAO. La psychologue, elle aussi présente depuis la création a été remplacée à temps partiel à partir du mois de juin. La TISF en congé parental l'a été en novembre. En définitive, ces mouvements n'ont pas fragilisé le service, tous les professionnels ayant répondu présents par leur mobilisation et engagement.

43 enfants accompagnés

Filao a accompagné 43 enfants âgés de 3 à 18 ans. 24 sont sortis de notre dispositif. 7 l'ont intégré. Les familles sont principalement domiciliées à Saint-Denis et Saint-Ouen. Certaines d'entre elles habitent des communes limitrophes et bénéficient d'une dérogation pour être accueillies.

Pratique d'ADOPHÉ en temps de confinement

Pendant cette période anxiogène, le service a su maintenir le lien avec les familles. Une éducatrice « personne à risque » a fait du télétravail pendant que les 3 autres éducateurs étaient présents in-situ.

Elle prenait en charge les questions administratives de l'ensemble des familles afin d'aider à l'organisation, notamment celle des visites à domicile et de la scolarité des enfants. Elle s'occupait du traitement des mails, du lien avec les écoles pour faciliter la tâche des éducateurs présents sur place. Ces derniers se sont répartis l'ensemble des familles sans distinction de références et ont fait quotidiennement des visites à domicile avec les précautions sanitaires requises.

Beaucoup d'énergie a été déployée pour soutenir le travail scolaire, les liens avec les enseignants et l'accès aux outils informatiques. Le processus d'école à distance insufflé par le gouvernement a mis en évidence la fracture numérique qui a pénalisé la plupart des enfants. La relation avec les partenaires de l'éducation nationale a évolué positivement : les enseignants demandant des nouvelles régulières de leurs élèves, dans une forme de désinstitutionnalisation de relations ordinairement complexes.

Une chaîne de solidarité avec des associations locales, restaurants, épiceries solidaires et écoles s'est constituée pour aider les familles soutenues par Rencontre 93 à faire face à cette période éprouvante. La crise sanitaire a mis en exergue la grande précarité de certaines. La traditionnelle visite à domicile du travailleur social est devenue moyen de livraison d'un colis repas, de devoirs scolaires imprimés, de matériel éducatif..

La communication n'a pas toujours été simple avec les différentes institutions telles que l'ASE, les CMP, les centres médicaux, les CCAS... mais un grand nombre d'acteurs se sont individuellement mobilisés à distance, malgré la fermeture des services et sans outils adaptés.

Déconfinement et restrictions sanitaires

La fin du confinement n'a pas signifié un retour à la vie normale. Nous avons effectivement pu de nouveau accueillir les familles mais une seule à la fois avec la contrainte de nettoyer l'intégralité des choses qu'enfants et parents avaient touchés. Cela a été très lourd et contraignant pour l'équipe. Il y a eu malgré tout, quelques petits aménagements possibles lors de la pleine période estivale où nous avons accueilli jusqu'à trois familles à la fois en extérieur et à bonne distance les uns des autres.

Nous avons également planifié deux sorties extérieures par semaine en collectif pendant l'été. L'idée d'un séjour n'a pas été abandonnée et il aura finalement lieu durant les vacances de la Toussaint, il a concerné 5 familles.

Nous constatons à quel point la situation liée au Covid-19 a impacté les familles que nous accompagnons. L'aménagement de nos libertés individuelles a eu une résonance particulière pour un public qui n'a pas accès aux droits élémentaires et vit souvent en situation de précarités sociale et financière. Alors que nous sommes souvent le lien unique entre les institutions et ces familles, sans recours à la convivialité, la relation de proximité s'est dégradée.

Nous sommes devenus pour certaines d'entre elles le destinataire de leurs angoisses et de leurs reproches, et parfois bouc-émissaire : parce que nous les ramenons constamment aux règles sanitaires et que nous n'oublions nos missions de Protection de l'Enfance, incarnant de ce fait la Loi... Malgré cela, l'équipe reste enthousiaste et attend avec impatience des jours meilleurs pour mettre en œuvre ses missions avec la rigueur qui convient mais avec son ADN : convivialité, jovialité et proximité.



2 · Pôle Accueils de jour

Directeur-adjoint : Abdel AJENOUI. Cheffe de service Atelier scolaire : Isabelle BERMOND. Cheffe de service de l'EPE (jusqu'en octobre) : Eve FOUCHER

Atelier scolaire

Le travail au sein de l'Atelier Scolaire et du Club Parents s'effectue en journée à travers divers ateliers scolaire, culturel, artistique et sportif avec une pédagogie fondée sur le « faire avec » et le « faire ensemble ». L'arrivée du Covid-19 a bouleversé notre fonctionnement du jour au lendemain et il a fallu tout reconsidérer pour maintenir vivantes ses activités et tous ses ateliers, en distanciel et visioconférences.

- L'Atelier Parole : ce rendez-vous où tous les jeunes se retrouvaient était un moment fort. Ils y exprimaient leur vie de confinement, en profitaient pour exposer leur tension, leur nostalgie de l'Atelier Scolaire allant jusqu'à demander à l'éducateur de faire la visite des locaux par l'intermédiaire du téléphone.
- Les ateliers théâtre et musique ont été maintenus en visio.
- L'action Studio Traversée a pu continuer malgré les difficultés dues à la distanciation mais le confinement a permis à des jeunes de ADOPHE et de la MECS d'intégrer ce dispositif.

L'organisation des trois équipes a évolué à chaque étape. Pendant le confinement, 50% des professionnels étaient opérationnels. Il a fallu gérer les visioconférences avec les jeunes des « Atelier Scolaire » et du Club Parents, installer les outils informatiques, porter le travail scolaire auprès des jeunes, garder le contact avec eux, avec les parents, les éducateurs ASE, AEMO, faire le suivi administratif, les rapports...

Au début du déconfinement le 14 mai, plusieurs éducateurs ont repris mais certains devaient rester en télétravail. Jusqu'au 15 juin, le « présentiel » était organisé en temps partiel pour mieux gérer la distanciation et les gestes barrières. Ceux qui le

pouvaient accueillir en alternance les jeunes autorisés à venir sur site à raison de 2 jours par semaine. A partir du 15 juin, toute l'équipe éducative s'est retrouvée en présentiel.

Le psychologue a assuré des temps d'écoute thérapeutique par téléphone, les supervisions se déroulaient en visioconférence, toutes les réunions d'équipe hebdomadaires ont également été mises en place.

Le lien

Dès le premier jour du confinement tout s'arrêta, plus d'accueil, plus de visite à domicile. Des couloirs et salles d'activités vides. Que faire ? Le téléphone ! Dans un premier temps, contacter les jeunes, les parents, les partenaires, garder le lien avec cette population en situation de fragilités matérielles, sociales et psychologiques en attendant l'organisation adéquate.

Les jeunes comme les parents ne répondaient pas à nos appels ou lorsqu'on arrivait à échanger avec eux, ils se montraient plutôt déprimés et enclin au renfermement sur eux-mêmes. Une nouvelle organisation du travail allait se mettre rapidement en place en adaptant très vite l'outil numérique grâce aux connaissances dans le domaine de notre équipe pédagogique.

Le numérique

Les jeunes comme les parents ont appris à reconnaître cet outil comme un moyen de communication constructif et non plus uniquement comme un outil de jeux. Outil de lien social, de savoirs, d'apprentissage social dont le respect de la parole de l'autre.

Le réseau partenarial de Rencontre 93 a donné lieu à de nombreux dons de matériel : ordinateurs portables, tablettes, clés 4G, téléphones, ce qui a permis à chaque personne que nous suivons d'être outillée et de garder la « connexion » avec l'équipe éducative au travers de l'application Zoom qui leur a été installée. Le changement a été spectaculaire car l'apport de la visioconférence a redonné vie à la relation éducative et a permis de redynamiser notre pédagogie.



La pédagogie de remobilisation, de remise à niveau et de revalorisation qui est la base de notre travail a pu être préservée et même au-delà car chacun détenait son propre planning adapté à sa situation. Tous avaient minimum deux visioconférences purement scolaires par semaine, quel que soit le type de suivi scolaire, plus du travail personnel planifié.

C'est ainsi que les jeunes scolarisés qui avaient un suivi auprès de leur collège ou leur lycée ont été encadrés par les éducateurs afin de les accompagner et de les soutenir dans les travaux demandés par les écoles. Les jeunes scolarisés au CNED ont poursuivi, toujours sous le regard de l'équipe et les jeunes en remise à niveau ont été accompagnés au travers du numérique et de la distribution de fiches de travail.

Certains d'entre eux qui, en présentiel, s'arrangent parfois à esquiver le scolaire se sont vu l'investir comme jamais et ont bien avancé dans leur remise à niveau. Quant aux scolarisés, toutes les orientations pour la rentrée prochaine sont effectives grâce aux liens maintenus avec les établissements et le CIO Spécialisé auprès du tribunal dont les rendez-vous se faisaient en visioconférence. Le Club Parents a su répondre également aux nécessités de la situation, surtout quand on sait que la problématique de cette population est liée surtout à l'isolement.

Cette expérience inédite que nous venons de vivre doit nous servir à évoluer et à reconsidérer notre conception de la prise en charge des jeunes et des parents en introduisant notamment les outils inhabituels que nous avons dû utiliser afin, peut-être, d'être en capacité d'accueillir certains types de situations que, jusqu'à présent, nos outils pédagogiques ne pouvaient pas atteindre.

Club-parents

Face au choc du 1^{er} confinement en mars 2020, les activités du Club des parents ont été suspendues et le travail avec les familles s'est axé sur le soutien aux plus précaires par de la distribution de paniers repas, la mise à disposition de solutions internet pour le suivi des cours des enfants ainsi que la mise en relation avec des professeurs bénévoles.

Par la suite, nous avons mis en place des ateliers en visioconférence pour proposer du Yoga, de la socio-esthétique, du Théâtre et des ateliers de réalisation de produits d'entretien et d'hygiène écologiques et économiques.

Progressivement nous avons organisé des activités en présentiel tout en respectant les consignes sanitaires : jeu pédagogique pour mieux comprendre la transmission des virus, ateliers de Théâtre forum pour aborder les thématiques traversées par notre public, écriture et enregistrement d'une chanson avec tournage de clip sur la question de l'écologie et l'émergence de la pandémie.

Pour accueillir notre public, composé en très grande partie de femmes isolées qui présentent des facteurs de risques importants face à la Covid-19, nous avons mis en place un protocole sanitaire encadré par les professionnels et nous avons réduit les effectifs dans les ateliers. Nous avons dû reporter par deux fois le séjour Parents/Enfants « Histoire d'Ondes », résidence dans un studio pour enregistrer des contes pour la radio.

Dans une dynamique transversale, l'animateur socioculturel du Club Parents a mis au service de l'ensemble de Rencontre 93 notamment des services d'hébergements, ses connaissances et son savoir-faire en réalisant les vidéos documentaires disponibles sur le blog Educverslavie.fr et sur le compte Vimeo de l'AVVEJ. Il a réalisé et animé deux jeux éducatifs sur le thème de la pandémie auprès des jeunes de la MECS et de l'Atelier Scolaire.

L'arrivée d'une nouvelle professionnelle en juin a permis de mettre en place de nouveaux projets dont l'atelier « Convaincre à l'oral » qui vise à développer les compétences verbales et comportementales pour le mieux-être personnel et l'insertion professionnelle, et un atelier d'expression corporelle et verbale, concrétisé par un projet au long cours de création audiovisuelle intitulée « Amazones, des cœurs en feu ».

Espace Petite Enfance

Le contexte sanitaire et le confinement n'ont pas permis d'élaborer le projet de transformation du service ni de communiquer avec ses partenaires sur son activité.

La pandémie a amplifié les tendances constatées avant le confinement, la précarité des familles et leurs isolements ont été encore plus visibles. Les lieux ressources qu'elles fréquentaient étaient fermés et ne jouaient plus leur rôle de tiers, ce qui augmentait la fréquence et l'intensité des conflits intrafamiliaux. Prendre en compte les angoisses d'une éventuelle contamination et rassurer les familles a pris une large part dans la relation éducative.

Durant le premier confinement, l'équipe de l'EPE a adapté ses modes d'accueil et de communication. La mise en place du télétravail s'est faite sans difficulté, psychologues et EJE ont été en contact quotidien avec les familles par téléphone.

Des attestations ont été données aux familles pour leurs déplacements. Une fois par semaine, une éducatrice distribuait des colis alimentaires pour huit familles.

L'activité 2020

- L'Espace Petite Enfance a accueilli 34 familles soit 44 enfants.
- 10 familles, soit 12 enfants sont sortis de notre dispositif. L'une de ces familles a été orientée vers le service ADOPHE.
- 12 familles soit 15 enfants ont intégré le service.
- La durée moyenne d'accompagnement des familles sorties est de un an et demi. Elle correspond à l'entrée dans les dispositifs de droit commun pour les enfants : mode de garde, école...

Les familles orientées sont en majorité des mères isolées avec des enfants de moins de 6 ans, la plupart hébergées par le 115 dans des hôtels, quelques-unes en résidence sociale ou centre maternel, dont Prélude de l'AVVEJ à Bobigny. Plus de la moitié des familles accueillies sont en irrégularité sur le territoire.

Les temps de séparation : 27 enfants ont été accueillis seuls sur le service (111 journées)

Un temps de séparation permet aux enfants de se dégager des préoccupations de leurs parents et à ceux-là de se sentir soulagés un temps de cette responsabilité parfois trop pesante. La séparation permet de ressentir le manque : il devient plaisant de se retrouver.

Les temps de présence parents-enfants sur le service : 595 journées pour les 34 familles

La rencontre avec des professionnels permet de valoriser les compétences parentales. Les parents peuvent formuler les questions et ils sont accompagnés afin qu'ils trouvent leurs propres solutions.

Les visites à domicile et accompagnement à l'extérieur du service : 5 familles, 28 VAD

L'état psychique de certaines familles, leur méconnaissance du système de transport, la peur de l'extérieur rendent compliqués les déplacements. Des visites sont proposées au domicile familial, ce qui suppose l'accord de la famille, qui peut être accompagnée jusqu'à l'EPE.

Les accueils chez l'assistante familiale (jour/ nuit)

Le service fonctionne désormais avec une seule assistante familiale, dont l'activité a été recentrée sur l'accueil de familles déjà connues. Elle poursuit le travail engagé avec FILAO, service Adophé de Rencontre 93, pour accueillir les enfants quand un besoin de répit est repéré.

Six enfants ont été accueillis au premier semestre soit 107 journées d'accueil. La période de confinement a impacté l'activité qui est apparue d'autant plus précieuse : un enfant a été accueilli pour le préserver des conflits conjugaux, une autre parce que sa mère exprimait des envies suicidaires, un autre pendant l'hospitalisation de sa mère...

Les entretiens avec la psychologue

Pendant le confinement, 22 familles ont bénéficié de contacts téléphoniques quotidiens avec la psychologue. Les entretiens téléphoniques, proches de la situation analytique, ont permis aux familles de faire l'expérience de l'entretien autrement. Certaines personnes ont fait le choix de prolonger ce mode d'entretiens plus adapté à leur façon de se défendre, de se livrer sans avoir le sentiment de s'exposer.

Le suivi social : 31 familles rencontrées par l'assistante de service social

L'assistante de service social reçoit toutes les familles et peut les accompagner aux rendez-vous extérieurs si cela est nécessaire. Elle a accompagné 18 familles pour l'ouverture de droits (CAF, CMU...), aidé à la construction de dossiers de surendettement... Elle a fait le lien avec les services de police et les dispositifs d'hébergements d'urgence pour une mère avec son enfant victimes de violence. Elle a permis à deux familles de partir en séjour autonome avec le dispositif « vacances ouvertes ».

Les rendez-vous avec le pédiatre de l'hôpital Delafontaine

Le chef de service du secteur pédiatrique de l'hôpital Delafontaine intervient une fois tous les 15 jours au sein de l'EPE. Sa consultation est proposée à chacune des nouvelles familles pour faire un point sur le suivi médical des enfants et les orienter vers des spécialistes si besoin. La crise sanitaire a limité ses interventions : 9 pour 3 consultations par demi-journée.

3 · Pôle Besoin spécifique et urgence

Directeur-adjoint : David FRAYSSÉ. Cheffe de service de la Métis : Aïsetou CAMARA. Chef de service du SAUO : Moussa GALOUL

La Métis et SAUO

Novembre 2019, un virus respiratoire inconnu fait son apparition en Chine, les images sont lointaines, la menace « exotique » est perçue comme une maladie tropicale. Janvier 2020, les choses s'accroissent, la trajectoire fulgurante de cette maladie et les effets gravissimes sur les personnes vulnérables mettent les populations sous le choc, sur tous les continents.

Le temps est suspendu, les gens sont sidérés. Des termes d'un autre âge ressurgissent : « confinement », « état d'urgence », « couvre-feu », ennemi invisible et insaisissable, et rhétorique guerrière dans la bouche du gouvernement, observateurs et politiques. Le décompte des personnes victimes de la pandémie est en boucle sur tous les médias. Le 17 mars, le pays comme beaucoup d'autres est confiné, le monde est « sous cloche ».

En France, notre génération et celle d'avant, jusque-là préservées ont la sensation de vivre une épreuve fondamentale. Nous qui n'avions pas connu de grande guerre, de pandémie ou de crise majeure



faisons une entrée fracassante dans l'histoire ! Nous devons « faire front », en « première ligne », les personnels soignants et celui des ESMS, les métiers « essentiels » jusqu'alors invisibles.

Les espaces se confondent, les fonctions également, vies professionnelles, personnelles et familiales s'entrechoquent, s'entremêlent dans des espaces restreints. L'isolement des étudiants, des personnes âgées et des personnes vulnérables s'accroît. Les conditions d'accès aux droits et aux soins de nos publics, déjà très dégradés, deviennent hypothétiques. Face à cette épreuve, les structures de protection de l'enfance tentent de faire face, dans un contexte hors-norme, subissant des recommandations et des injonctions paradoxales, les directions essaient d'organiser, de rassurer.

La clinique et les modalités d'intervention se réinventent : au niveau du travail avec les adolescents, le confinement rend visible les symptômes et invite à la prise en compte de l'interdit qui ne peut plus s'agir hors de l'institution, comme les consommations de toxiques par exemple. La question de la protection est également bouleversée, nous demandons aux jeunes que nous devons protéger de nous protéger ainsi que nos familles. Comment faire comprendre qu'ils doivent appliquer des mesures face à une maladie qui tue essentiellement les personnes âgées ayant des comorbidités ?

Les repères des uns et des autres tremblent, certains établissements font face à un cataclysme au niveau des ressources humaines : la quasi-totalité de leur effectif en arrêt de travail du jour en lendemain, et la nécessité pour les techniciens de la relation que sont les éducateurs de trouver de nouveaux modes de liens sociaux, l'institution doit communiquer autrement, le digital s'impose alors à nous comme une évidence, le distanciel, jusque-là considéré comme antinomique avec le travail social devient la norme.

Cette expérience singulière a permis de vérifier la viabilité et de confirmer l'intérêt de l'outil de communication digital mis en place à la Métis et au SAUO de Tremblay en France.

Sur les deux services, pendant la période du premier confinement, nous avons constaté que très peu de professionnels ont été en arrêt de travail, excepté s'ils étaient eux-mêmes malades ou personnes vulnérables.

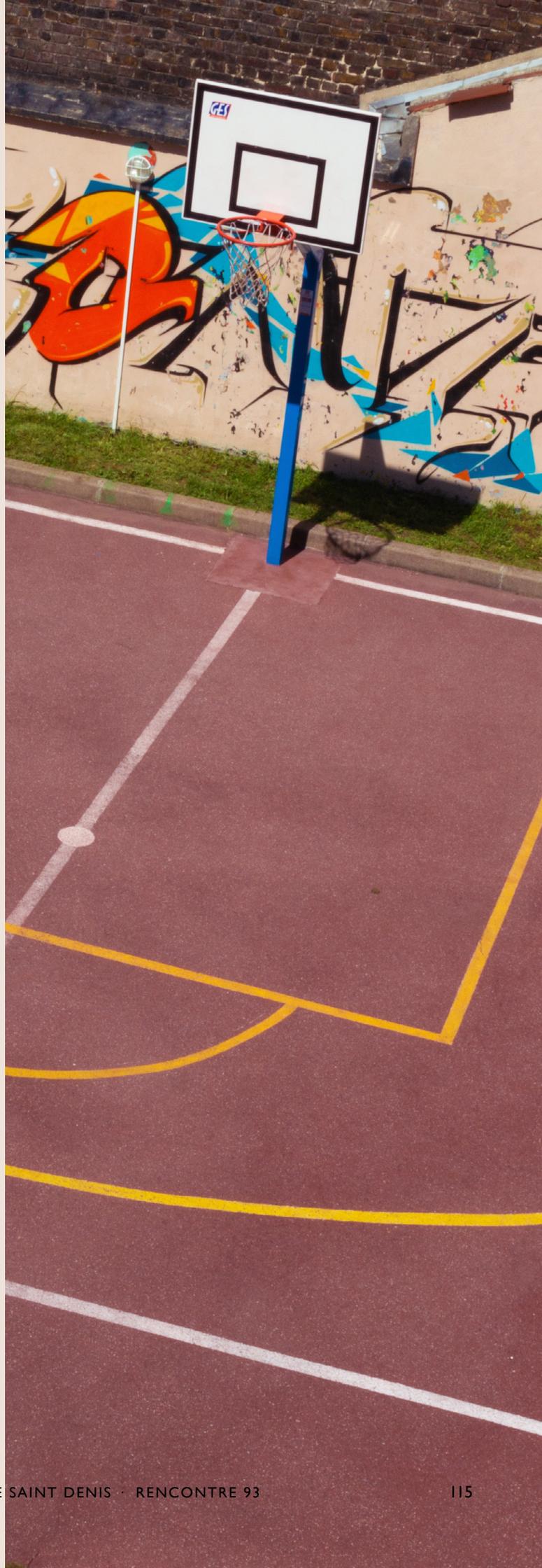
Nous avons mis en place des moyens spécifiques afin de permettre aux jeunes d'appréhender cette période et de la supporter. Nous avons installé une table de ping-pong, un baby-foot et avons loués des vélos au SAUO. Des médiations sportives et artistiques ont été ritualisées. Sur la Mètis, les jeunes « externalisés » ont tous eu accès à un ordinateur portable et une connexion internet, le coordinateur de l'espace médiation a mis en place un système de « défis » quotidiens, l'un sportif et l'autre culturel en distanciel pour tous les publics accueillis à Rencontre 93.

L'expérience nous a rapprochés des fondamentaux et poussés à contrecarrer cette atmosphère en allant « vers la vie ». Le potager du SAUO a été très investi, tout comme les jardins des maisons de la Mètis ainsi que celui de FILAO, qu'un jeune du SAUO a contribué à entretenir.

Grâce à nos liens avec le secteur de pédopsychiatrie, des jeunes ont pu, du fait de leur prise de conscience que leurs consommations de toxiques était problématique, entrer dans une démarche de soin qui se pérennise aujourd'hui. Nous avons pu hospitaliser des jeunes pendant le confinement, et également accueillir leur sortie.

Pour le SAUO, l'année 2020 a été une année charnière, la question de l'organisation du service, de son encadrement s'est imposée à nous et la première pierre d'un travail d'évaluation et de modélisation a été posée, par la réalisation d'un « guide pratique » à destination des professionnels et du livret d'accueil à destination des jeunes.

Pour la Mètis également, cette année particulière nous a poussés à conceptualiser la prise en charge des jeunes accueillis en semi-autonomie, en dehors de l'accueil familial. Cette nouvelle modalité d'accompagnement qui s'est imposée progressivement comme évolution de l'accueil fera l'objet d'un projet formalisé. Une Cheffe de service a été recrutée afin de coordonner ces prises en charges, contribuer au développement de l'espace médiation et seconder le directeur-adjoint. Pour la première fois depuis la création de la Mètis, nous voyons se dessiner une baisse de notre activité ainsi que des demandes d'admission. La refonte de l'organisation des dispositifs TGD sur la Seine Saint Denis sera un sujet essentiel sur lequel nous nous positionnerons en 2021.



Activité et profil du public

- 857 enfants accompagnés (458 en AEMO, 16 en AED, 70 AEMO I, 313 MJIE)
- Tranche d'âge majoritaire des enfants (au 31 décembre) :
 - AEMO/AED : 11 ans à moins de 15 ans : plus de 31 %
 - AEMO Intensive : 15 ans à moins de 18 ans : plus de 57%
 - MJIE : 6 ans à moins de 11 ans : plus de 28 %
- Répartition par genre :
 - AEMO intensive : 60 % de garçons et 40 % de filles
 - AEMO : 55.5 % de garçons et 44.5 % de filles
 - AED : 50 % de garçons et 50 % de filles
 - MJIE : 45.4 % de garçons, 54.6 % de filles
- Principal motif de l'orientation vers le service par le magistrat :
Certaines problématiques apparaissent plus largement :
 - violences/conflits parentaux, carences éducatifs et négligences liées aux fragilités parentales (troubles psychiques voire psychiatriques, addictions)
 - violences physiques, psychiques et sexuelles sur enfants
 - Conduites à risques (sexuelles, addictions, désocialisation) des préadolescents/adolescents
- 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, auxquelles il faut ajouter une problématique de précarité sociale)
- Taux d'activité :
 - 93 % en AEMO/AED
 - 97,4 % en AEMO I
 - 96 % en MJIE

SIOAE 93

Les faits marquants · Un contexte sanitaire inédit

L'année 2020 restera marquée par une crise sanitaire majeure, impactant les vies personnelles et professionnelles de tous, de façon très inégale selon les situations de chacun. Ceux que l'on accompagne chaque jour dans nos secteurs sociaux et médico-sociaux rencontrent déjà, nous le savons, de multiples difficultés à bien des égards. A ces dernières sont venues s'ajouter celles provoquées par une pandémie qui a exigé une succession de mesures qui ont nécessairement aggravé des situations sociales, familiales, économiques déjà très fragiles.

S'agissant des enfants que l'on accompagne au SIOAE 93, l'impossibilité pour eux de se rendre à l'école pendant plusieurs semaines, confinant à temps plein parent(s) et enfant(s) dans des espaces extrêmement contraints parfois, nous a fait craindre une dégradation des relations jusqu'à de possibles maltraitances rendues invisibles par la situation sanitaire. Les risques de décrochage scolaire, les inversions de rythme jour/nuit, l'absence de stimulations relationnelles, affectives, intellectuelles, physiques, le repli sur soi des parents ou des adolescents sont très vite apparus aux équipes de MJIE, d'AEMO et d'AEMO Intensive qui ont dû s'adapter immédiatement à la situation afin de mettre en place une veille téléphonique systématique auprès de toutes les familles accompagnées au sein de notre service.

Des visites à domicile ont également été organisées auprès de familles qui ne répondaient pas aux appels alors que l'inquiétude était majorée par des relations éducatives peu établies. Il faut en effet rappeler que le cadre judiciaire de notre intervention nécessite parfois du temps pour établir un lien minimal de confiance dans la relation éducative. Si ce dernier existe bien pour un certain nombre de familles que nous accompagnons, il reste très fragile pour quelques familles et, pour certaines, n'a pas eu même la possibilité d'être créé lorsque l'accompagnement démarrait peu de temps avant le premier confinement, voire pendant le confinement.

Les mesures sanitaires ont imposé de nouvelles modalités de travail, bousculant les cadres habituels de fonctionnement, amenant les professionnels à déployer des trésors d'inventivité pour maintenir le lien avec les familles, les enfants, ainsi que tous les professionnels partenaires et les juges des enfants. Les équipes se sont appuyées sur de nouveaux outils (teams, entretiens téléphoniques...) afin de maintenir la continuité de l'activité. Entretiens physiques aux pieds des immeubles, visioconférences avec des familles et/ou des enfants, adolescents, ont permis de garantir les missions de protection de l'enfance.

Plusieurs placements en urgence ont eu lieu, notamment en MJIE, suite à des visites à domicile qui ont inquiété les professionnels. Depuis le premier déconfinement, nous observons par ailleurs une augmentation des interventions et des placements en urgence qui sont sûrement liés aux effets de cette crise sanitaire, toujours en cours au moment où nous rédigeons ce rapport d'activité, qu'il sera donc nécessaire d'analyser plus finement dans l'après-coup.

Des capacités d'adaptation et un engagement continu des professionnels du SIOAE93

Je salue ici, parce que notre secteur a besoin de cette reconnaissance trop peu portée sur le plan politique, l'engagement de l'ensemble des professionnels du service. Bien sûr, des inquiétudes ont été exprimées ici et là, dans un premier temps, quant au risque de contamination d'un virus que nous ne connaissions pas encore, sans protection aucune.

Très vite, le risque encouru par les enfants et la préoccupation pour les parents que nous accompagnons ont pris le pas sur ces inquiétudes et ont permis aux professionnels de rester engagés sur les missions qui nous sont dévolues, chacun y allant de son matériel personnel (ordinateur, téléphone) en attendant l'achat nécessaire de matériel professionnel supplémentaire respectant davantage la confidentialité des échanges et des données.

Depuis le premier déconfinement, des aménagements sont restés nécessaires pour respecter les mesures sanitaires et protéger les salariés et les familles rencontrées. Ainsi, les locaux ont été repensés pour réduire les risques de contamination (limitation de l'accès aux jeux, épurement des salles, mise à disposition de produits d'hygiène et désinfection des salles, roulement du personnel en présentiel, interruption des temps collectifs et conviviaux, favorisation du télétravail ...). Là encore, l'ensemble des professionnels est très sérieusement impliqué dans ces réaménagements, ce qui a permis de limiter au maximum les risques de contaminations.

Des listes d'attente en évolution au SIOAE93

Le SIOAE 93 connaît, pour la première fois depuis dix ans, moins de six mois d'attente en AEMO et moins de trois mois en MJIE. Ces délais dans le service garantissent une bien meilleure cohérence dans les prises en charge des enfants mais il reste néanmoins 400 mesures d'AEMO en attente sur l'ensemble du Département. Ce pourquoi nous avons participé à une étude mise en place par la Sauvegarde et associant les trois associations habilitées du Département, portant sur la question des mesures en attente, leurs causes et conséquences sur les familles et les travailleurs sociaux. Ce travail, qui s'est étalé sur deux années en tout, s'achèvera en 2021.

L'amélioration de la situation de notre service tient essentiellement à une meilleure information à l'endroit des magistrats quant à la situation de chaque SAH sur le Département. Par ailleurs, le dispositif ADOPHE de placements à domicile, mis en place sur le Département, a été très investi, privilégié, ces deux dernières années, « récupérant », nous le supposons, un grand nombre de mesures d'aides choisies pour l'intensivité des étayages qu'il propose. L'AEMO Intensive, pour les mêmes raisons, est très sollicitée par les services de milieu ouvert et les magistrats. Nous notons, à l'inverse des deux autres activités, une très nette augmentation des mesures en attente (1 an de délai de prise en charge) pour ce dispositif dont nous relevons la pertinence à l'endroit d'un grand nombre de situations.

L'augmentation des placements sollicités au SIOAE 93 en 2020 (66 pour l'AEMO, 113 pour la MJIE) indique la difficulté pour le milieu ouvert « classique » de contenir des situations de danger ou de risque de danger qui justifieraient pleinement pour les plus jeunes enfants des interventions éducatives renforcées offrant une alternative au placement.

Les orientations, les sorties

- Durée accompagnement (sortants) AEMO/AED : 166 en 2020
- Durée moyenne de l'accompagnement:
 - 21,1 % des mesures durent moins d'un an
 - 24,1 % des mesures durent entre un et deux ans
 - 24,1 % des mesures durent entre 2 et 3 ans
- 30.72% de mesures supérieures à 3 ans (hausse de plus de 6 % par rapport à 2019), dont 7,8 % (13 jeunes) de mesures supérieures à 5 ans

Sur 166 enfants sortis en AEMO/AED, 85 mineurs sont maintenus au domicile de leurs parents sans mesure de protection de l'enfance, soit 51,2 % (pas d'autres données à jour). Il faut ajouter à ce chiffre 21 jeunes qui sont devenus majeurs.

66 enfants sur les 474 suivis ont dû bénéficier d'une mesure de placement, dont 4 en urgence. Notons que 18 placements ont été ordonnés vers un service ADOPHE de placement à domicile.

- Durée accompagnement (sortants) AEMO intensive : 26 en 2020
 - 34.62 % des mesures sortantes durent moins d'un an
 - 34.62 % des mesures sortantes durent moins de 2 ans
 - 15.38 % des mesures sortantes durent entre 2 et 3 ans
 - 15.38 % des mesures sortantes durent plus de 3 ans
- Sur les 26 sorties en AEMO Intensive enregistrées en 2020 :
 - 13 adolescents sortent du circuit de la protection de l'enfance, sans aucune autre mesure, (durée moyenne d'accompagnement de 20 mois).
 - 6 sorties sont du fait de la majorité du jeune, (durée moyenne d'accompagnement de 14 mois).
 - 6 jeunes ont été placés en cours de mesure, (durée moyenne d'accompagnement de 14 mois)
 - 1 jeune est sorti du dispositif mais bénéficie d'une mesure d'Ordonnance 45
- Sur 313 MJIE exercées en 2020, les préconisations à l'issue de ces mesures sont : 113 mesures de placement dont :
 - 28 placements à l'ASE (dont 12 en cours de MJIE, en urgence)
 - 33 maintiens de placements à l'ASE
 - 52 placements à domicile (ADOPHE)
 - 28 AEMO intensives
- Mesures en attentes (flux) : 30 enfants en AEMO (3 mois d'attente), 20 en AEMO Intensive (12 mois d'attente), 30 en MJIE (1 mois d'attente)

Des vacances de postes générant de la sous-activité compensée en partie par les équipes

De nombreux mouvements du personnel éducatif et de l'encadrement

Cette année encore, nous avons connu de nombreux mouvements du personnel éducatif et de l'encadrement qui impactent la prise en charge de nos mesures éducatives. Chaque arrêt maladie de plusieurs semaines, congé maternité ou démission produit une surcharge importante de travail pour les équipes restantes. Cette surcharge menace très directement la qualité des accompagnements car elle réduit d'autant le temps passé avec chaque enfant et ses parents. Rappelons que le temps imparti à une mesure d'AEMO suppose une rencontre par mois avec l'enfant et sa famille. Réduire encore ce temps ne peut garantir la réduction du danger (ou risque de danger) qui fonde la légitimité de cette mesure. Il en va de même pour chaque activité du service, lorsqu'elle doit faire face à une absence prolongée d'un travailleur social.

Toutes les mesures, qu'elles soient de MJIE, d'AEMO, et d'AEMO intensive sont alors réattribuées à l'équipe présente, en plus des enfants déjà pris en charge par chaque travailleur social. Cette réattribution ne permet plus de prendre en charge des mesures qui restent en attente parfois ainsi pendant plusieurs mois.

Des difficultés toujours plus croissantes de recrutement

Nos difficultés à recruter des travailleurs sociaux en milieu ouvert s'accroissent. Nos annonces produisent très peu de retours de candidats. Malgré cela, nous sommes parvenus à recruter 5 éducateurs(trices) spécialisés.es, et ce, uniquement grâce aux réseaux divers du SIOAE 93.

Notons également que l'accueil de deux stagiaires en dernière année de formation a permis de proposer à ces dernières immédiatement après leur diplôme le remplacement de collègues en congé maternité. Nous devons poursuivre ces accueils qui offrent véritablement la possibilité de favoriser la formation, la transmission des compétences et savoirs et l'enrichissement des pratiques. Ils favorisent également le recrutement qui reste une problématique majeure en Ile de France.

L'activité pâtit très directement des difficultés énoncées ci-dessus car elle est nécessairement ralentie par l'absence de personnel éducatif pour exercer celle prévue. La sous-activité enregistrée cette année, et malgré les efforts soutenus des équipes présentes pour la compenser, risque l'enlisement dans les années à venir si la question de l'attractivité de nos métiers ne devient pas un enjeu majeur de notre secteur.



Regard(s) sur l'activité réalisée

Evolution du taux d'activité AEMO/AED

Année	2018	2019	2020
Taux d'activité	97,4 %	105,2 %	104 %

Comme indiqué dans la synthèse, les variations importantes d'activité en AEMO/AED (93 % en 2020, 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'1,59 ETP en moyenne sur toute l'année) produisent une surcharge quasi structurelle de travail qu'il est nécessaire de contenir pour garantir la prise en charge des enfants accompagnés. La crise sanitaire et les mesures qui l'accompagnent augmentent les risques de danger des situations que nous prenons en charge et à ce titre, justifient pleinement que l'on ne dégrade pas davantage encore la qualité des accompagnements que nous réalisons.

La vacance de poste réelle est donc de 1,59 ETP sur toute l'année. L'activité réalisée par l'équipe éducative a permis de compenser en partie cette vacance de poste en exerçant en réalité 15 mesures supplémentaires, ramenant une sous-activité qui correspond à une absence d'un ETP sur toute l'année.

Evolution du taux d'activité AEMO Intensive

Année	2018	2019	2020
Taux d'activité	97,4 %	105,2 %	104 %

La sous-activité enregistrée cette année correspond à une vacance de poste de 0,13 ETP sur l'année (1 mesure d'AEMO I), alors que la vacance de poste réelle est de 0,25 ETP sur l'année, (2 mesures d'AEMOI). L'équipe éducative a donc en réalité exercé 1 mesure en plus, malgré la sous-activité

enregistrée. Elle a par ailleurs pris en charge les accompagnements de l'éducatrice absente (en formation pendant 3 mois) afin d'assurer la même qualité du suivi en cours. Les adolescents ont été reçus régulièrement et ont pu participer aux activités collectives proposées, sans discontinuité dans la prise en charge.

Evolution du taux d'activité MJIE

Année	2018	2019	2020
Taux d'activité	96 %	100 %	100 %

Concernant la MJIE, 96% de l'activité a pu être réalisée malgré le confinement (313 MJIE sur 326 fixées par le COM). Seules 13 MJIE n'ont pu être attribuées pendant la première période de confinement afin de nous permettre de nous organiser sur le plan matériel et de définir la façon dont nous pouvions continuer à exercer des MJIE, y compris celles qui démarraient. Fin juin 2020, à peine sortie du 1er confinement, l'équipe a dû prendre en charge les 21 MJIE d'une éducatrice en arrêt maladie, lequel a été prolongé de mois en mois jusque-là démission de cette éducatrice en fin d'année. Cette absence non remplacée a généré un surcroît important de travail pour l'équipe présente qui avait par ailleurs à intensifier ses investigations auprès de familles peu rencontrées pendant le premier confinement.

Les enfants admis et problematiques recurrentes

Age des enfants pris en charge dans les 3 activités :

Tranche d'âge	AEMO / AED	AEMO I	MIJE
0 à < 3 ans	5,5 %	-	17,6 %
3 à < 6 ans	15,6 %	-	17,2 %
6 à < 11 ans	28,3 %	5,7 %	28,1 %
11 à < 15 ans	31 %	37,1 %	23,9 %
15 à < 18 ans	18,6 %	57,1 %	13,1 %
18 ans et +	1 %	-	-

Problématiques récurrentes :

- Enfants exposés aux conflits parentaux et à des violences conjugales
- Enfants souffrant de carences éducatives et de négligences liées aux fragilités parentales (troubles psychiques, voire psychiatriques, addictions)
- Enfants victimes ou en risque de violences physiques, psychiques et sexuelles

Nous notons que nous recevons davantage d'ordonnances ou de jugements sur lesquels sont indiquées des violences sexuelles révélées. Le contexte sociétal à ce sujet favorise probablement une plus grande expression et prise en compte de ces révélations.

- Les problématiques liées à la prostitution chez les préadolescents/adolescents apparaissent davantage également sur les ordonnances et les jugements (6 jeunes accueillis (sur 44) en AEMO Intensive

Des AEMO renforcées ont été créées cette année à l'Amicale Du Nid pour prendre en charge des mineurs en situation de prostitution. Cette prise en charge s'articule, entre autres, avec des mesures que les trois SAH exercent. Une convention a été signée en ce sens entre différentes associations, le Tribunal pour Enfants, l'ASE, la PJJ... Le SIOAE 93 exerce trois AEMO en lien avec l'Amicale Du Nid.

- Ajoutons à toutes les problématiques récurrentes que nous rencontrons dans notre service celle de la précarité qui s'accroît pour les familles cette année et qui amplifie les difficultés, ou ralentit considérablement le traitement de certaines situations.

Focus sur les projets réalisés

Durant l'année 2020 les initiatives et les projets transversaux ont été maintenus malgré le contexte sanitaire. Ils ont nécessité des aménagements particuliers afin de respecter au mieux les consignes sanitaires.

- En janvier 2020, le SIAOE 93 a organisé la projection du film/documentaire « Mon incroyable 93 » au théâtre Jacques Prévert d'Aulnay-sous-Bois, en présence du réalisateur WaelSgahier. Le film a été suivi d'un temps d'échanges avec le réalisateur, puis d'un buffet propice aux discussions. La mise en valeur du 93, le département de résidence (et souvent de naissance) des jeunes de notre service à travers ce film, a eu pour effet notamment de leur révéler le patrimoine culturel et humain de leur environnement. Cela permet de rompre avec les images plus communément transmises par les médias et redonner de la valeur à ses habitants.

- L'Atelier Photographie s'est poursuivi, réunissant sept jeunes des trois activités (AEMO/MJIE/AEMOI), toujours en partenariat avec la Maison du Geste et de l'Image de Paris.

Il a réuni, autour du support photographique, sept adolescents (13/17 ans) et cinq enfants (8/12 ans) et s'est finalisé par un séjour du 5 au 10 juillet 2020 pour neuf d'entre eux. L'exposition prévue en fin d'année a dû cependant être annulée.

L'équipe d'AEMO Intensive a proposé en 2020 des séjours et activités qui étaient d'autant plus nécessaires que le contexte sanitaire amplifiait les tensions entre certains adolescents et leur famille. Ainsi, 27 propositions de temps collectifs ont été faites, qui ont réuni 151 adolescents, soit une moyenne de 5.5 jeunes par sortie ou activité.

Notons que le mois de juin, à la sortie du premier confinement, comptabilise à lui seul 39 participations (sur quatre sorties proposées).

Concernant les accueils périodiques et exceptionnels :

- 46 accueils périodiques (297 jours) ont été organisés et concernant 22 jeunes
- 15 accueils exceptionnels (64 jours) ont été réalisés et concernant quatre jeunes

Durant l'année 2020, cinq séjours ont été organisés par le service réunissant la participation de 26 enfants et adolescents. Deux de ces séjours ont été centrés autour de la médiation animale, devenue une modalité d'intervention que la Touline souhaite davantage encore élaborer et poursuivre dans les mois et années à venir.

Notons par ailleurs qu'un premier "week-end famille", une mère avec ses quatre enfants accompagnés par deux professionnels, a été organisé et ouvre la voie à une nouvelle forme d'accueil, davantage pensé avec les enfants plus jeunes (fratrie), et dans un soutien à la parentalité accru.

L'équipe d'AEMO a été stoppée dans son élan par la crise sanitaire alors qu'elle réaménageait une partie de ses locaux pour créer une salle de jeux/atelier afin de mener des actions collectives au service des relations éducatives. Ce projet reprendra son cours une fois le contexte pandémique terminé.

Ont été mis en place de manière inédite deux séjours pour des enfants et adolescents pris en charge, encadrés par deux éducatrices : un séjour de cinq jours cet été (quatre jeunes de 13 à 15 ans) et un séjour de deux jours en février (quatre enfants de 8 à 10 ans). Ce nouvel outil de travail a permis de recueillir des observations fines et pertinentes qui se sont avérées très utiles à l'accompagnement des jeunes concernés et de leurs familles. Il est venu s'ajouter à un outil que les équipes utilisent déjà, à savoir l'inscription d'enfants à des week-ends et/ou séjours au sein d'organismes, dans le cadre d'Ordonnances de Placements Provisoires décidées par le Juge des Enfants ou dans le cadre administratif (plus rarement).

Ces temps de courte séparation d'avec la famille permettent de travailler sur l'autonomisation de l'enfant, d'avoir un temps d'évaluation et d'observation de son comportement dans un groupe d'enfants encadré par d'autres adultes, et/ou d'offrir à l'enfant une expérience de séparation dans un cadre protégé.

La dynamique RH

Notre institution a encore connu cette année d'importants mouvements de personnels qui ont impacté tous les services (administratif, psycho-éducatif, encadrement).

Le SIOAE 93 a accueilli cette année 14 nouveaux salariés (TS, psychologues, chefs de service, directrice adjointe, secrétaires), dont neuf en CDD pour divers remplacements de congés maternité ou arrêts maladie. Trois CDD de quatre à dix mois concernent l'équipe de direction. Il faut ajouter l'accueil de deux stagiaires (éducateur spécialisé et psychologue) ainsi que celui de deux apprentis (administrative et comptable). L'apprenti éducateur a démissionné en juin 2020. Accueillir ces nombreux nouveaux salariés dans un contexte sanitaire particulièrement éprouvant a demandé à tous, accueillants et accueillis, une adaptabilité à toute épreuve, sans compter les nécessaires temps de transmissions, de formations et d'articulations que suppose chaque nouvelle arrivée au sein du service. Ce fut l'occasion de revoir nos procédures d'accueil et de les améliorer à différents niveaux (administratif, encadrement, équipes). Nous poursuivrons ce travail en 2021.

En AEMO/AED :

- 3 arrêts maladie d'éducatrices spécialisées de plusieurs mois, peu ou non remplacés
- 2 congés maternité remplacés
- 3 démissions d'éducatrices spécialisées, 2 remplacées
- 1 démission d'une psychologue à mi-temps, remplacée
- 3 passages à temps partiel (congés parentaux et mi-temps thérapeutiques)
- Accueil de 5 nouveaux collègues (TS et psychologue)

En MJIE :

- 1 arrêt maladie de 6 mois d'une éducatrice, non remplacé

En AEMO Intensive :

- 1 éducatrice en formation longue, non remplacée
- 1 passage à temps partiel
- 2 remaniements de postes
- Accueil d'une nouvelle éducatrice en début d'année 2020

L'équipe administrative et comptable :

- 1 secrétaire en formation longue, remplacée
- 1 arrêt longue maladie d'une secrétaire, remplacé en partie
- Plusieurs arrêts maladie courts des comptables, non remplacés
- Accueil de 2 apprenties au secrétariat et à la comptabilité

Les services généraux :

- Arrêt longue maladie de l'agent d'entretien, suivi de son licenciement pour inaptitude, non remplacé
- Prestation effectuée par un service extérieur

L'équipe de direction :

- 2 congés maternités de cheffes de service, remplacés
- 1 arrêt longue maladie de la directrice adjointe, suivi de sa démission, remplacé

La longue énumération de ces mouvements pose la nécessité d'interroger ces derniers comme des indicateurs, soit d'un climat social délétère, soit d'une pénibilité professionnelle qui s'exprime, soit encore de difficultés plus personnelles, relevant donc de la sphère privée. Les démissions enregistrées cette année, comme les années précédentes, ne semblent pas être liées à un climat institutionnel pesant mais davantage au désir ou à la nécessité de vivre dans des environnements différents (départs en province), d'avoir de meilleures conditions salariales ou, si ce n'est pas le cas, une charge de travail moins pesante

et stressante. Les arrêts maladie mêlent, quant à eux, les champs personnels et professionnels de façon plus diffuse sûrement, mais les professionnels concernés ont évoqué également des effets de "surcharge" nécessitant leur arrêt.

Difficile alors de contenir un processus en boucle qui subit l'augmentation mécanique de la charge de travail de ceux présents lorsqu'une absence se prolonge, faisant peser sur ceux, vaillants, le risque qu'ils s'épuisent ou se découragent. Nous y travaillons ardemment, en remplaçant d'abord au plus vite ceux que nous pouvons, mais également en étant attentifs aux conditions de travail des uns et des autres. L'enjeu croise celui du recrutement et du peu d'attractivité de nos métiers et aura nécessairement des conséquences sur le plan de la santé budgétaire des institutions. Faisons-en un enjeu majeur donc !

Enfin, et bien que le contexte rendait plus compliquée toute forme de rencontre collective, la formation collective en interne, animée par Madame Machinal, sur le droit de l'enfance et de la famille a été poursuivie en visioconférence. Les supervisions ont été également maintenues en visioconférence afin de limiter le présentiel sur les antennes.

Les enjeux pour le service et les perspectives

L'un des objectifs de l'année 2021 sera de faire de la démarche qualité un outil de pilotage à part entière de l'établissement qui favorisera l'articulation pertinente et formalisée de tous les chantiers engagés (actions collectives, réunion juges, partenariat Amicale du Nid...). Il s'agira ainsi de tendre vers plus de transversalité, d'améliorer en revisitant les réponses apportées aux besoins des personnes accompagnées, et de rester attentifs aux questions de qualité de vie au travail que l'on ne peut dissocier des autres questions.

De ce point de vue et interrogées à ce sujet, les équipes disent combien la question du sens du travail effectué, à savoir que des mesures de protection de l'enfance le soient réellement, protectrices, ainsi que le sentiment d'appartenance à une équipe, fondent le désir de poursuivre ce travail.

Dans cette perspective, le processus d'amélioration de la qualité portera en priorité sur « la personnalisation de l'accompagnement, la coordination des interventions, la cohérence et la continuité des parcours » au sens où l'entend la HAS. À cet effet, il nous faudra nous pencher plus précisément encore sur les statistiques du service, notamment pour préciser la nature des problématiques rencontrées et objectiver certaines impressions sur des tendances évolutives et ainsi faire remonter les besoins spécifiques de la population accueillie.

De même, nous notons le besoin toujours très actuel de renforcer la connaissance des dispositifs de droit commun sur le territoire, pour mieux orienter les familles et rendre plus efficient le maillage institutionnel autour des familles et enfants suivis par le service.

D'autres chantiers sont en cours au SIAOE 93, il s'agit de :

- Poursuivre la réflexion engagée concernant le télétravail et ses aménagements (techniques...) ;
- Développer les actions collectives et ateliers en AEMO au regard de la charge de travail notamment ;
- Finaliser la réflexion menée sur la place et le rôle des psychologues au sein des équipes ;
- Poursuivre le travail sur l'accueil des nouveaux salariés ;
- Reconduire la politique de formation collective des salariés (développement de l'enfant, sensibilisation aux questions relatives aux abus sexuels...).

Si le contexte sanitaire le permet, il est prévu, par conséquent, de poursuivre les réflexions internes conduites en 2020 et de mettre en place des groupes de travail pluridisciplinaires et inter-sites afin de faire de la transversalité et de la continuité des parcours les maîtres mots de l'approche qui fait la richesse de l'expertise du SIOAE 93.

Toutes ces réflexions auront vocation à s'inscrire dans la refonte du projet d'établissement.

Nathalie Bouillet
directrice



Synthèse financière **et sociale**

RAPPORT SYNTHÉTIQUE DE GESTION

Suite à la crise sanitaire, l'AVVEJ a mis en place des Plans de Continuité de l'Activité au sein de chaque établissement qui ont permis de maintenir la protection et l'accompagnement des jeunes.

Cette crise sanitaire a eu quelques impacts sur les comptes de 2020, notamment :

- Une augmentation de la masse salariale dont 425k€ liés à la prime Covid-19 versée aux salariés.
- Un recours à l'intérim de + de 150k€ entre 2019 et 2020.
- Des produits de tarification qui ont fait l'objet de compléments par le biais d'une dotation à hauteur de 653k€ liée à la Covid-19.
- Une contribution financière de 93 k€ de la part de la Fondation Bettencourt, L'Oréal, la Fondation Décathlon et la Fondation de France.

L'exercice 2020 est aussi marquée par l'application du règlement ANC n°2018-06 avec notamment la création des nouveaux postes dans le bilan et le compte de résultat avec une présentation de l'annexe normée.

La mise en place du règlement ANC n°2019-04 spécifique aux établissements sociaux et médico-sociaux qui s'applique à compter du 1er janvier 2020.

Revue du compte de résultat

L'AVVEJ présente pour l'exercice 2020 un résultat comptable déficitaire de 126 046,85€.

Le résultat connaît une diminution significative de - 1 226 984€ comparativement à l'exercice précédent.

La dégradation du résultat d'exploitation est portée principalement par la forte diminution des produits d'exploitation liée à une baisse des produits de tarification -801 657€ malgré le versement de la dotation complémentaire liée à la Covid-19 pour 653 452€.

Le taux d'occupation est en recul de 4,47% passant ainsi de 101,87% en 2019 à 97,40% en 2020.

En revanche, les charges d'exploitation progressent seulement de 93 508€. Cette stabilité est l'effet croisé de l'augmentation de la masse salariale en raison des recrutements temporaires réalisés pour faire face à la crise sanitaire et de la prime Covid-19 d'une part et d'autre part, par la diminution des dotations aux provisions.

L'augmentation du résultat exceptionnel + 36 217€ est la résultante de la cession des immobilisations de la propriété de Raizeux et de la constitution d'une dotation aux provisions règlementées pour cofinancer le projet de réhabilitation de l'espace pédagogique de l'ITEP Le Logis.

Revue du bilan

L'actif immobilisé recule en valeur nette de 731 K€ en 2020.

Les acquisitions s'élèvent à 1 382 K€ et portent sur des installations et agencements, du mobilier et matériel de bureau.

Les immobilisations en cours pour un montant de 189 K€ correspondent au projet architectural du Prélude situé sur la commune de Montreuil.

La trésorerie nette est en amélioration de +3,4 M€.

Ce qui s'explique par :

- Les flux générés par l'activité d'exploitation (+5,1 M€). Cette situation est renforcée par la diminution des créances de 2 M€ due au passage de certains établissements en versements par 1/12ème des produits de tarification.
- Les flux générés par les activités d'investissements (-0,9 M€). Les acquisitions d'immobilisations 2020 ont consommé 1,3 M€ de trésorerie, compensé par la vente de Raizeux pour 0,3 M€.
- Les flux générés par les activités de financement (-0,9 M€). L'amortissement des subventions d'investissement ainsi que les emprunts.

La situation nette globale de l'AVVEJ s'élève à 7 M€ au 31/12/2020, en diminution de -0,1 M€ comparativement à 2019. La situation financière de l'AVVEJ reste bonne malgré le déficit de 2020.

Les exigences des départements nous obligent à penser de façon transversale entre les établissements afin de mutualiser les ressources.

Je tiens à remercier l'ensemble des comptables des établissements pour la qualité de nos échanges et pour l'investissement conséquent consenti au cours de cette clôture 2020 ainsi que mes collaboratrices Nathalie Van Egroo, Annabella Poilane, Véronique Oldrati, Maud Pascal et Angelas Bilombo pour leur professionnalisme et leur capacité d'adaptation face à cette crise sanitaire.

Fabienne Baron
responsable comptable

BILAN SOCIAL SYNTHÉTIQUE ET EVOLUTION RH

L'effectif au 31/12/2020 est de 572 ETP et 758 salariés dont 91 % en CDI, contre 86 % de CDI en moyenne pour les autres associations adhérentes au syndicat employeur NEXEM.

L'effectif est constitué de :

- 20% de cadres,
- 54% de personnel Socioéducatif,
- 10% d'administratif,
- 14% de personnel travaillant dans les métiers des Services Généraux,
- 2% dans le domaine paramédical.

Il faut noter que 67 % du personnel socioéducatif a une ancienneté inférieure à six ans.

L'association est composée de :

- 539 femmes, soit 71 % de l'effectif
- 219 hommes, soit 29 % de l'effectif.

Les trois plus grands établissements, en termes d'effectif, sont :

- Rencontre 93 avec 107 salariés
- Les MAPE avec 91 salariés
- Le Vieux Logis avec 76 salariés

Et représentent à eux trois, 274 salariés (soit 36% de l'AVVEJ).

Etablissements	ETP	Effectif
Direction Générale	15,73	17
L'Oustal	44,31	55
Le Logis	43,8	59
La Passerelle	38,44	50
SAU 78	20,95	26
Stuart Mill	11,11	13
Le Vieux Logis	55,7	76
Les Amandiers	10,17	17
Rencontre 93	80,92	107
SAU 92	31,29	41
Espace Adolescents 91	24,72	30
SESSAD	13,61	21
SIOAE 75	14,56	22
SIOAE 93	40,81	55
MAPE	67,32	91
KAIROS	25,73	30
La Marelle	14,26	23
Le Prelude	18,49	25
Total au 31-12-2020	571,92	758

Un zoom sur la répartition des effectifs en fonction des métiers sur les 18 établissements, permet de voir rapidement les différences de structuration et d'organisation de chaque établissement.

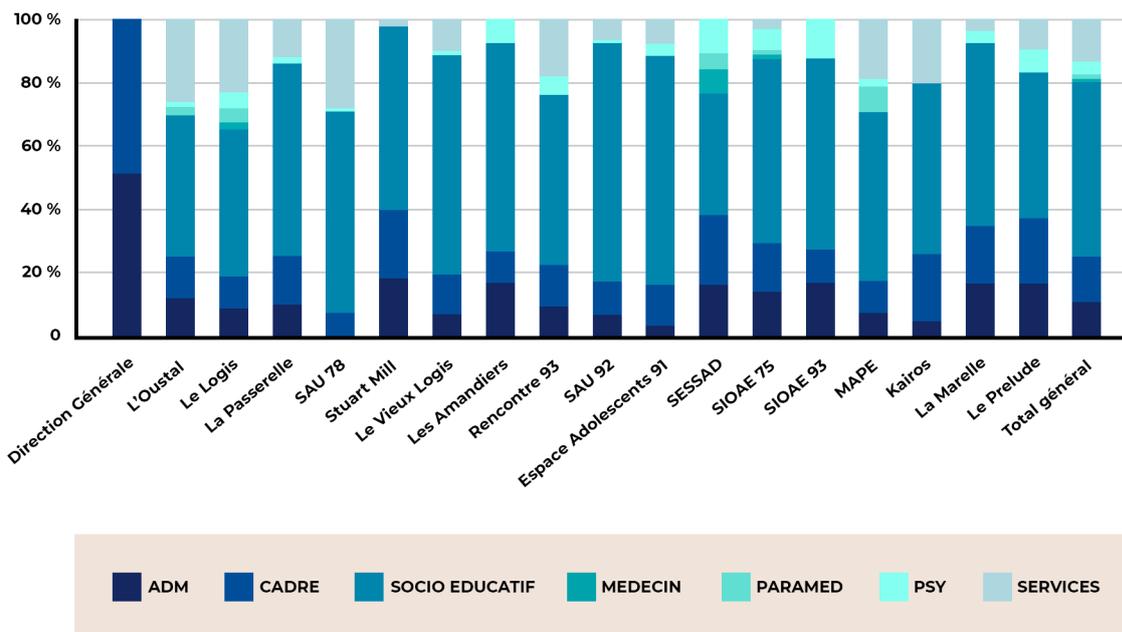
• Pour **les métiers administratifs**, Espace Adolescents, Kairos et le SAU 78 ont moins de 6% de leur effectif sur la fonction administrative. Pour Kairos, la gestion comptable et paie est provisoirement assurée par la DG.

Pour Stuart Mill, les Amandiers, le SIOAE 93, la DG et la Marelle, cette fonction représente plus de 16 % des effectifs.

• Pour **les métiers d'encadrement**, Stuart Mill, Kairos, le Prélude et la DG ont plus de 20% de leur effectif sur ces fonctions.

Pour le SAU 78, qui mutualise les collaborateurs administratifs et cadres de l'Oustal, la représentation est de 7 %.

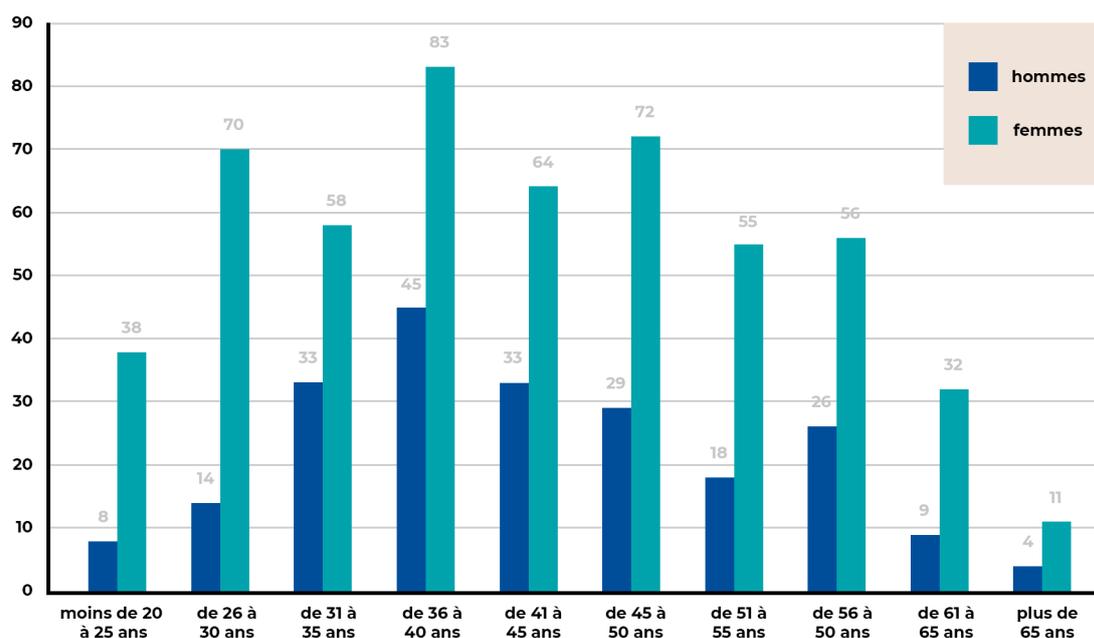
Répartition ETP au 31-12-2020



La **pyramide des âges** met en évidence la concentration de 18 % de l'effectif dans la tranche d'âge de 56 à plus de 65 ans. Nous aurons à anticiper les départs à la retraite qui se profilent ; dans les mois à venir.

La **moyenne d'âge** depuis 3 ans est de 43 ans contre 46 ans en moyenne au sein de l'Economie Sociale et Solidaire.

Répartition par âge de l'effectif au 31-12-2020





En 2020 la **Masse Salariale** Brute représentait 21 153 794 € soit une augmentation de 3% par rapport à 2019.

L'AVVEJ a souhaité valoriser l'engagement des salariés dans le cadre de la pandémie, aussi, après l'échec des négociations avec les partenaires sociaux, l'AVVEJ a encadré le versement de la prime Covid-19 par deux Décisions Unilatérales de l'Employeur qui ont permis d'attribuer aux salariés pouvant y prétendre, un montant global de 425 402 €.

Mouvements de personnel

2020 a été rythmé par 785 embauches dont 651 en CDD et 779 départs dont 654 fins de CDD.

Le nombre de CDD est toujours très important, chaque CDD est comptabilisé y compris un CDD de 1 jour, pour un salarié absent dont le remplacement est indispensable au fonctionnement du service ou aux obligations de sécurité.

La gestion des CDD reste chronophage, tant pour les Économistes que pour les Gestionnaires Paie à la Direction Générale, puisque nous devons respecter des délais stricts de 48h pour remettre les contrats et assurer un suivi administratif plus rigoureux.

Absentéisme

Le nombre total de journées d'arrêts de travail a augmenté de 30 % pendant cette période de crise sanitaire, alors que l'année 2019 était marquée par une baisse des journées d'arrêt de travail. Ce qui représenterait 21 jours d'arrêt par salarié à l'AVVEJ.

La moyenne nationale est 18,6 jours et de 20 jours d'absences par salarié dans le secteur social & médicosocial, selon le baromètre absentéisme 2018 réalisé par l'AG2R & Ayming. Selon cette étude, l'augmentation est corrélée avec l'augmentation des arrêts de travail supérieurs à 90 jours qui touche également, depuis 2018, les moins de 40 ans.

Turnover

Nous constatons qu'il est important avec un taux de turn over autour de 20 % sur le pré-lude, le SAU 78, l'Oustal et le SESSAD.

Les difficultés de recrutements, de fidélisation et d'attractivité des salariés se sont intensifiées après la crise sanitaire et présentent un véritable enjeu stratégique dont la commission RH s'est saisie.

Les axes de travail sont :

- L'accueil,
- La clarification des fonctions
- La valorisation des savoir-faire par le biais des Actions de Formation En Situation de Travail (AFEST) et le lancement de NOVEO, l'organisme de formation de l'AVVEJ qui soutiendra notamment la Valorisation des Acquis Professionnels.

La formation continue a été marquée par la crise sanitaire. En 2019, 608 salariés avaient suivi une formation contre seulement 320 en 2020, soit un ralentissement de près de 50%. L'enveloppe budgétaire, non utilisée de 73000 € pour plan de développement des compétences 2020 a été reportée sur 2021.

Les nouveaux élus titulaires et suppléants ont pu suivre la 1ère partie de formation CSST prévue dans le cadre de leur mandat. Une 2ème partie leur sera proposée en 2021.

La mise en place des 16 Conseil Social Economique d'établissement, du CSE Central et de la Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail Centrale a permis de s'adapter collectivement et de traverser ensemble les injonctions des pouvoirs publics, pendant la pandémie.

L'accord égalité hommes femmes signé en janvier 2021 avec les 3 syndicats représentatifs a notamment pour ambition d'assurer une équité entre les hommes et les femmes.

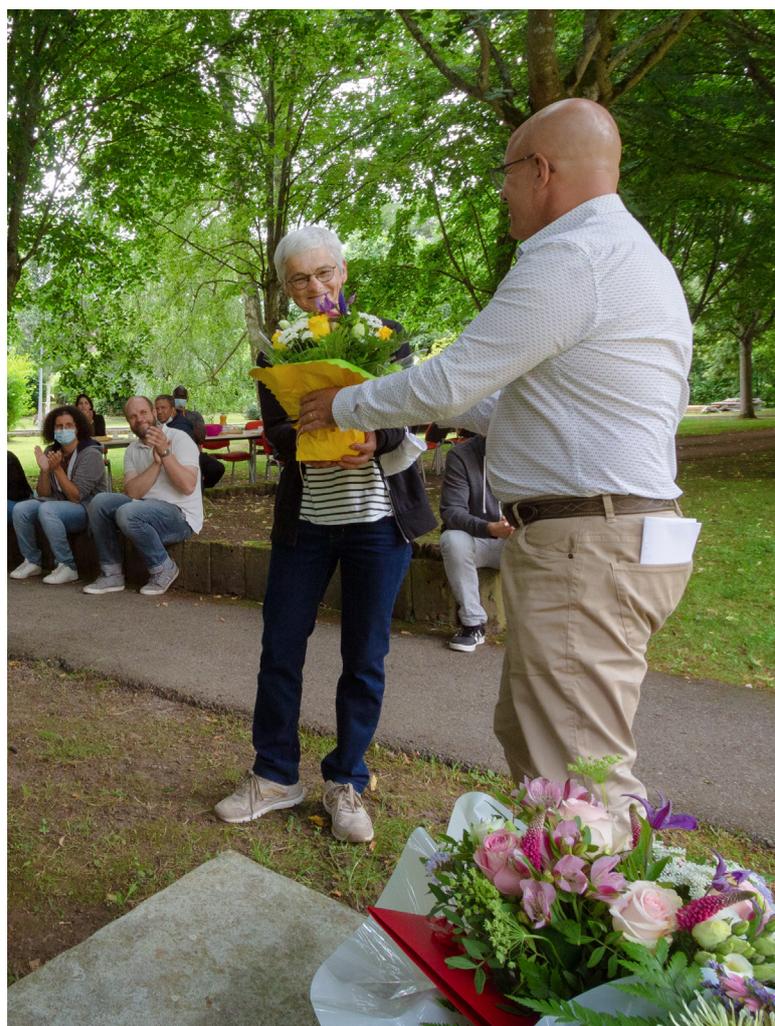
L'AVVEJ dans le cadre de sa **charte mobilité** a accompagné 18 mobilités inter établissements en 2019, 14 en 2019 et 5 en 2020.

L'accord sur le télétravail, signé en 2020, va contribuer à prendre en compte la qualité de vie au travail.

La mise en place des parcours professionnels pour les métiers éducatifs, la mobilité Interne, la promotion, les intérim des fonctions cadres, la formation, dont les parcours de formations des cadres, la politique d'accueil des stagiaires et des apprentis sont autant de leviers que l'AVVEJ va continuer à développer.

Notre syndicat employeur Nexem a publié en janvier 2021 son **livre blanc**, à destination du ministère des solidarités, afin de porter la voix de ses adhérents au débat public et aux réflexions nombreuses et actuelles sur l'attractivité de nos métiers. Selon Nexem, 71 % des établissements déclarent rencontrer des difficultés de recrutement. Dans notre secteur 4,7 postes en moyenne sont vacants par établissement ; soit près de 18 000 postes non pourvus et 150 000 départs à la retraite potentiels d'ici à 2025 dans les établissements représentés par Nexem.

Pour 2021, nous aurons à transposer et élargir nos réflexions, pour continuer nos travaux, et pouvoir appréhender les nouveaux défis RH.



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
