ASSOCIATION VERS LA VIE
POUR L'ÉDUCATION DES JEUNES

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2021

AVVEJ

Sommaire

Le mot du président 5

Le regard du directeur général 6

Le regard du directeur général adjoint 9

Les chantiers associatifs 12

Activité globale 19

Activité des etablissements 21
Paris 22
· Kairos 24
· SESSAD 30
· SAEMO 75 38

Yvelines 44
· ITEP / SESSAD Le Logis 46
· Foyer Educatif L'Oustal / SAU78 50
· CHRS Stuart Mill 61

Essonne 70
· SAU Espace Adolescents 91 72
· Foyer Educatif La Passerelle 76
· Foyer Educatif Le Vieux Logis 84

Hauts de Seine 90
· AEMO La Marelle 92
· AEMO Les Amandiers 98
· Maisons d'Accompagnement Parents Enfants (MAPE) 102
· SAU 92 110

Seine Saint Denis 120
· Le Prélude 122
· Rencontre 93 130
· SIOAE 93 140

Synthèse financière et sociale 151
Rapport synthétique de gestion 152
Bilan social synthétique et évolution RH 154

Le mot du président

Nous célébrerons en novembre 2022 le 70e anniversaire de l'AVVEJ. En fait, c'est en 1951 que Jean-Claude Ferrand a déclaré l'association Vers la Vie à la préfecture de Police de Paris. Le 15 mars 1952 est la date de l'accueil des premiers jeunes à l'institut de rééducation « Le Logis », situé à Saint-Lambert-des-Bois.

Si le cadre juridique de l'activité de Vers la Vie, puis de l'AVVEJ, a toujours été celui d'une association régie par la loi du 1er juillet 1901, le fonctionnement associatif a évidemment beaucoup évolué entre les premiers temps où Jean-Claude Ferrand – fondateur, animateur et directeur d'un établissement unique – était d'une certaine façon « seul maître à bord » et aujourd'hui.

Mais il me semble essentiel de souligner que notre fondateur voulait que les salariés soient partie prenante à la vie associative : trois éléments qu'il a mis en œuvre en témoignent.

• La participation des directeurs au conseil d'administration, auquel ils assistent avec, selon l'expression consacrée, « voie consultative » ; même si cette participation peut paraître avoir un côté contraignant, elle permet un dialogue entre directeurs et administrateurs, dialogue encore plus direct et détendu lorsqu'il a lieu lors du très convivial repas qui suit – hors périodes Covid-19 – le conseil.

• La proposition faite aux salariés ayant, en principe, cinq ans d'ancienneté de poser leur candidature pour devenir membres de l'association. Ici, cela ne peut rien avoir de contraignant, et j'ai très bien compris certains salariés qui m'ont indiqué être militants associatifs, mais dans d'autres institutions que celle où ils travaillaient. Il n'empêche que nous sommes très heureux d'avoir des salariés, et en plus grand nombre encore d'anciens salariés, comme membres.

• Jean-Claude Ferrand avait aussi établi comme règle que le conseil d'administration compte parmi ses membres trois salariés en activité, élus exactement comme les autres par l'assemblée générale. Nous ne pouvons que nous réjouir de l'apport que la présence de ces salariés constitue pour le conseil.

Même si l'AVVEJ peut certainement être fière de la vigueur de sa dynamique associative, il nous faut encore accentuer nos efforts dans ce domaine.

• Il est très important que les salariés qui concrétisent la mission de l'association sur le terrain perçoivent en quoi le cadre institutionnel de leur activité est pour eux un atout. Cela peut se faire notamment en multipliant les témoignages des administrateurs lors des réunions institutionnelles dans les établissements.

• Il nous faut aussi élargir les occasions de dialogue entre les administrateurs – et les membres non administrateurs – et les cadres : les directeurs, mais aussi les directeurs adjoints et les chefs de service. Ces occasions peuvent être des réunions de commissions très techniques et très productives, et si certaines peuvent aussi s'accompagner de moments de convivialité, tant mieux !

Comme vous le savez, à l'AVVEJ, les directeurs, la direction générale et les administrateurs sont invités à être très attentifs à la nécessité de plus en plus urgente d'instaurer et de développer des liens inter-associatifs avec des institutions dont nous sommes proches par l'activité et par les valeurs. Pour que cette ambition inter-associative trouve pleinement son sens et sa concrétisation, il nous faut pouvoir nous appuyer sur la qualité et la richesse de notre vie associative interne.

Étienne Hollier-Larousse
président de l'AVVEJ

Le regard du **directeur général**

Impossible de faire l'impasse, en introduction de ce rapport d'activité, sur la deuxième année consécutive Covid-19 que collectivement nous avons eu à vivre, subir ou affronter selon nos représentations.

Je ne reviens pas sur ce que chacun ne connaît que trop, à savoir l'enchaînement des vagues de contamination entre espoir et résignation ; espoir soutenu par une campagne de vaccination extraordinaire et résignation de revoir les courbes des contaminations remonter à nouveau. Nos établissements et les équipes ont su faire face avec beaucoup de professionnalisme à l'accumulation des désorganisations liées aux absences de personnels, aux confinements dans les institutions et autres désagréments. J'ai une pensée pour tous et, pour avoir été au plus près de nos directeurs, une attention particulière pour eux qui ont tenu la barre avec leurs équipes tout au long de ce qui restera une période de grande déstabilisation.

Crise des métiers du social, baisse des vocations

Cette période extraordinaire se double d'une autre période appelée « crise des métiers du social », tout aussi impactante et finalement plus à risque pour nos établissements. Le phénomène est connu depuis plusieurs années, mais l'ampleur des effets est inédite. Dernièrement, du côté des écoles de travail social, concernant la filière ES, un chiffre de 40 % d'étudiants bouclant la formation était avancé, dont 20 % utiliseraient le diplôme d'éducateur spécialisé comme tremplin vers des études supérieures. L'orientation vers les métiers du social se fait aujourd'hui dans le cadre de Parcoursup, conduisant de très jeunes personnes à s'engager dans une formation professionnelle à fort implication humaine sans expérience de la relation éducative. Le nombre d'étudiants renonçant en cours de formation est plus qu'important et se comprend par l'écart entre la représentation du travail et sa réalité.

Des équipes incomplètes

À ces abandons de carrière s'ajoutent ceux des professionnels désireux de changer d'activité, ou uniquement de région, contribuant, sans renouvellement, à vider nos équipes (confère la situation préoccupante des services de milieu ouvert recrutant prioritairement des éducateurs spécialisés). Des équipes incomplètes augmentent les risques d'épuisement des salariés et exacerbent les tensions au sein des établissements. Le nombre d'arrêts maladie et d'alertes pour mise en danger fait l'objet d'une préoccupation permanente des équipes de direction et du CSE-C. Les quelques primes et le complément de salaire qui ne bénéficiera, par ailleurs, pas à tous, ne suffira pas à sortir de la crise que nous connaissons. Le social et le médico-social connaissent les mêmes maux que l'hôpital, moins la visibilité. Espérons que d'autres leviers pourront être actionnés.

Trouver de nouveaux salariés et les garder

L'AVVEJ a toujours privilégié le diplôme d'éducateur spécialisé (ES) pour monter ses équipes. Confrontée au manque de ces professionnels, elle a donc la nécessité d'ouvrir son recrutement éducatif à d'autres qualifications. Ainsi, à l'avenir, parce que l'association s'est saisie de façon active du sujet de la formation, proposer en première intention à des moniteurs éducateurs de rejoindre nos établissements dans le but d'y acquérir, par une VAE,

un diplôme d'ES, constitue un objectif majeur. À ce titre, nous nous sommes rapprochés de l'EFPP pour mettre en œuvre une VAE associative et récemment auprès de l'organisme de formation Initiatives pour l'apprentissage des moniteurs éducateurs. Si pour les VAE, les résultats sont en deçà de nos attentes, la démarche nous apparaît toujours indispensable. De même, s'ouvrir à l'apprentissage pour les moniteurs éducateurs offre la possibilité de rencontrer des professionnels qui ont fait le choix d'une formation de terrain, disant leur engagement et leur souhait de travailler en institution.

De plus, nous devons collectivement raviver l'attractivité de notre association en donnant envie de nous rejoindre par des projets, par notre engagement auprès des personnes accueillies, par notre propre insertion dans une société en changement, soucieux d'intégrer les grands défis d'aujourd'hui dans notre démarche éducative que sont le climat, les révolutions technologiques et économiques.

Le rapport au travail change

La volonté des salariés de rester davantage maîtres de leur avenir, à l'image des travailleurs sociaux privilégiant les CDD, l'intérim et le travail en libéral, nous oblige à donner de la perspective aux professionnels. Nous le faisons d'ores et déjà par le biais de la formation, par celui de la mobilité interne, et dans le cadre de notre convention avec Jean Cotxet, en externe à l'association. Si nous voulons que nos salariés s'inscrivent durablement au sein de notre association, nous devons davantage que par le passé leur offrir des opportunités qui correspondent à leur parcours. Les accords d'entreprise – tel l'accord télétravail – signés par les syndicats, tout aussi parties prenantes de ces défis, contribuent à accompagner les changements indispensables à l'AVVEJ en inscrivant notre association dans son temps et l'actualité du monde du travail au-delà de notre seul secteur.

La recherche d'une attractivité passe également par notre capacité à transmettre de l'enthousiasme, de l'engagement et la conviction profonde de notre utilité sociale. Enfin, les modalités de direction et plus largement d'encadrement doivent évoluer vers plus de délégation, vers plus de reconnaissance des compétences de nos salariés, témoignant en premier lieu de la confiance indispensable en éducation.

Une association qui s'ouvre et des pratiques qui évoluent

Tout ce qui contribue à ouvrir l'association doit être priorisé.

Les stagiaires, par leur nombre (plus de 100 en 2021), et les apprentis, en augmentation régulière, participent à cette ouverture et sont autant de candidatures potentielles pour l'association. Risquons d'affirmer que connaître notre association c'est donner envie de la rejoindre, par ses valeurs et son engagement auprès de nos publics.

L'ouverture, c'est aussi la place que nous réservons aux bénévoles. Nous sommes au début d'un mouvement d'ouverture au bénévolat, auquel nos institutions spécialisées s'étaient jusque-là fermées et dont on sait aujourd'hui que sans cette participation l'association prend le risque de l'enfermement et d'un affaiblissement associatif. Encourager des bénévoles à tenir une place au niveau des établissements, en participant aux CVS, soutien scolaire, accompagnement de sortie, et au niveau associatif aux commissions communication, finance et patrimoine, entre autres, leur permet de se sentir utiles au sein de l'AVVEJ.

Ouverture toujours quand il s'agit de permettre aux personnes accueillies d'être présentes dans des espaces dont elles étaient exclues, comme les réunions de synthèse par exemple. De même, donner la possibilité d'exercer des responsabilités au niveau de l'organisation, voire du soutien à ses pairs comme cela a été le cas pendant les confinements, participe à renforcer la capacité des enfants et des adultes bénéficiaires de nos structures à devenir agissants pour eux-mêmes et pour les autres. Des propositions, déjà mises en œuvre sur certains de nos établissements, qui mettent en avant la capacité de l'association à faire évoluer ses pratiques vers plus de mobilisation des personnes accompagnées. La loi de février 2022 concernant la protection de l'enfance oriente le travail éducatif dans ce sens.

En résumé

Cette année 2021 voit donc l'émergence de deux fortes tendances qui malheureusement impactent nos activités et, de fait, nos résultats (année déficitaire à hauteur d'un million d'euros).

La première tient à la crise des métiers du social, nous l'avons largement évoquée, et sa déclinaison immédiate en manque de personnels éducatifs, cadres compris. Un manque de reconnaissance professionnelle qu'il faut étendre – encore une fois pour ne pas donner l'impression que seuls les métiers de l'éducatif seraient concernés – à tous les métiers de notre secteur, le recrutement d'un comptable par exemple reste un exercice compliqué. Pénurie de main-d'œuvre en partie due à une rémunération très en deçà de ce qu'elle devrait être sur des métiers en tension. Ces obstacles au recrutement, associés à la crise sanitaire et son lot d'arrêts maladie, limitent nos capacités à répondre à nos missions, ce qui conduit à la deuxième tendance relevée en 2021, à savoir la peine récurrente pour nos établissements à atteindre l'activité attendue. Nos propres difficultés trouvent un écho presque similaire du côté de nos partenaires « orienteurs », contribuant à augmenter le déficit d'activité. Moins de signalements, moins d'orientations par les PMI, etc.

Le complément de salaire qui sera versé aux personnels éducatifs ne modifiera pas la situation et n'est à considérer que comme un rattrapage plus qu'une valorisation dont sont exclus nombre de salariés qui auraient pu y prétendre.

Si je souhaitais mettre le focus sur nos difficultés liées à la situation à risque de notre secteur, il reste que l'AVVEJ maintient sur l'ensemble de ses activités la confiance des financeurs. En témoigne la création de services et la qualité des relations sur les différents territoires. L'élaboration du projet stratégique de l'association, présenté en 2021 aux différentes instances associatives, donne à voir tout le dynamisme de l'AVVEJ au travers de ses nombreux projets.

2021, ce sont également des départs et des arrivées. Départs de directeurs et directrices, avec celui de Laurence Roubinet (SAU 92), qui a pris officiellement sa retraite en avril 2022 mais qui était en congé la quasi-totalité de l'année 2021. Florence Tairellis lui a succédé en début d'année 2021. Départ de Norbert Giuliani (Rencontre 93) mi-janvier pour une autre direction dans la région de Montpelier, remplacé par Thierry Simon, qui a bien voulu relever ce défi et a donc laissé les rênes des MAPE à Florence Bocquel, jusque-là directrice adjointe. Elle acceptera également la direction de Stuart Mill à compter de septembre 2021, en relais d'Olivier Cadiou. En début d'année toujours, départ de Marie-Laure Manuel, du Vieux Logis, et arrivée d'Imad Masrouki pour lui succéder.

Mouvements également à la direction générale avec la création de trois postes. Un chargé de mission qualité et projet, et un responsable des systèmes d'information, respectivement Matthieu Foulon (arrivé en 2022 mais poste créé en 2021) et Laurent Archambault ; ces deux professionnels exerce sous la responsabilité directe du directeur général adjoint. À cela s'ajoute un poste de responsable des achats et du patrimoine occupé par Laura Schmitt. Trois créations qui témoignent d'une volonté de décharger nos établissements de dossiers techniques ou d'apporter un soutien dans la mise en œuvre de nos obligations.

Au terme de cet écrit, il me semble impossible de ne pas remercier l'ensemble des salariés de la direction générale pour son engagement auprès des établissements et pour le plaisir que j'ai à travailler avec eux.

Laurent Dupond
directeur général

Le regard du **directeur général adjoint**

Entre crises et changements majeurs

Le changement, la transformation sont des éléments constitutifs de l'action éducative, au cœur des projets que portent les établissements pour les personnes accueillies. La richesse de ces projets s'illustre par leurs singularités d'approche, la capacité d'adaptation des institutions ainsi que des professionnels.

En outre, la stabilité des repères posés par l'institution, la cohérence et la continuité des messages apparaissent également comme des éléments essentiels qui favorisent l'engagement d'un processus de transformation effectif des personnes accompagnées. Cela nécessite une forme de permanence et de sécurité fondée sur une stabilité d'une équipe de professionnels, tous corps de métier confondus.

La dynamique et la réalité institutionnelle ne pourraient être réduites à ces mouvements. Néanmoins, ces aspects décrits succinctement permettent de repérer les intentions et quelques bases fondamentales qui guident notre intervention : les institutions oscillent entre plasticité créative et contenance sécurisante. Ce sont des « objets » vivants, mouvants, et à ce titre changeants mais aussi à la recherche d'un équilibre relativement ténu. Celui-ci se construit en interne par des engagements humains, des solidarités et aussi des repères formalisés et formels. Cet équilibre indispensable crée les conditions pour mettre en œuvre l'accompagnement et le développement des personnes accueillies.

En outre, l'environnement socioéconomique et le contexte politique dans lequel évolue les institutions génèrent de puissants effets et contribuent aussi à la définition des équilibres institutionnels. En effet, l'équilibre institutionnel est aussi lié à l'environnement, car les établissements sont en symbiose avec le contexte socioéconomique et interdépendants de leurs partenaires et financeurs.

À cet égard, 2021 est marquée par la continuité de la gestion de la crise sanitaire qui a été encore très prégnante au niveau de l'activité. Avec l'atténuation de l'impact direct du Covid-19, cette année a été aussi celle du retentissement des effets post Covid-19 : elle a révélé avec acuité une crise latente et déjà identifiée.

Celle de la crise des métiers du secteur. Elle se traduit par une pénurie majeure des recrutements dont une part importante est à attribuer au montant des salaires qui n'ont que trop peu évolué depuis de nombreuses années. Ainsi l'année passée est-elle aussi celle de la mobilisation des fédérations, syndicats, associations pour porter auprès des pouvoirs publics la nécessité impérieuse d'élargir la négociation sur la revalorisation des salaires, accordée aux soignants dans le cadre du Ségur de la santé, au domaine de l'action sociale.

C'est aussi une politique d'attractivité sur le long terme qu'il est nécessaire de mettre en place pour espérer contenir et corriger cette situation extrêmement préoccupante.

En attendant, les établissements ont composé et pu compter sur l'engagement des professionnels afin de maintenir l'activité avec la préoccupation aussi de la préservation de la qualité de l'accompagnement.

Néanmoins, les équilibres internes de certains établissements ont été bousculés par des mouvements d'équipe, des carences importantes de postes, des effets post Covid-19 sur la santé psychique des professionnels, des habitudes de travail questionnées face aux évolutions organisationnelles, des équilibres précaires et des homéostasies qui étaient fragiles avant la crise sanitaire.

Ces moments, qui prennent pour certains la forme d'une crise, sont également l'occasion de repenser et

remettre à plat les dysfonctionnements qui en sont à l'origine. Les rapports d'activité des établissements relatent ces événements qui font partie de la réalité institutionnelle tout comme leur résolution.

À cela s'ajoutent les changements organisationnels des financeurs et l'évolution des politiques départementales sous l'impulsion des préoccupations budgétaires, des contrôles des services de l'État, ou encore de nouvelles orientations politiques locales et nationales qui impliquent un travail d'ajustement régulier et mobilisateur en énergie et en temps pour les institutions.

La dynamique institutionnelle en contre-feu

La créativité et la capacité de résilience ont été sollicitées pour faire face à ce contexte exceptionnel. À ce titre, la mobilisation de tous a été indispensable pour tenir et poursuivre l'activité au profit des personnes accueillies, qui n'ont pas été épargnées par la crise sanitaire et ses effets.

Le constat de l'augmentation du nombre de demandes de placement pour les services d'AEMO est partagé au niveau associatif tout comme l'accroissement de la multiplicité des problématiques des personnes accueillies pour les hébergements. D'autres activités ont paradoxalement été moins sollicitées et il faut, pour comprendre ces fluctuations, prendre notamment en compte les effets de la crise sur les partenaires qui orientent le public vers les établissements.

Face à cet environnement, les projets n'ont pas manqué pour répondre aux enjeux du moment, que ce soit sous la forme de réorganisation ou de développement. Les démarches pour remédier aux difficultés n'en ont pas été pour le moins coûteuses en énergie, et l'incertitude continue de peser sur une grande majorité d'établissements. De la même manière, certaines questions essentielles demeurent en suspens : comment assurer le niveau d'activité prévisionnel ? Comment répondre aux transformations à venir ? Comment assurer la pérennité d'une organisation et préserver les équilibres ?

Ces interrogations s'imposent largement dans plusieurs rapports d'activité des établissements de l'AVVEJ.

En outre, les textes mettent en avant la créativité et les projets menés par les équipes auprès des enfants, familles et adultes accompagnés. Ces témoignages constituent le sens même de nos engagements professionnels et sont des indicateurs de la vitalité institutionnelle tout comme la centration sur la mission d'accompagnement.

Pour aller plus en avant sur le déroulé et mesurer la richesse de l'activité des établissements, je vous invite à consulter les rapports d'activité complets qui sont publiés sur le site Internet dans la page dédiée à chaque établissement.

Vers la vie associative et inter-associative

En 2021, l'association a recruté trois nouveaux directeurs au sein de l'équipe de direction. Ces changements apportent également des transformations, des enrichissements pour les institutions. Les arrivées sont l'occasion de transmettre et de partager la vision et les orientations associatives, mais aussi l'expérience d'autres associations desquelles sont issus les directeurs.

La direction générale s'est aussi transformée afin de répondre aux exigences fortes qui s'accroissent sur les plans administratifs, réglementaires et les mutations fortes à l'œuvre dans le secteur. La finalité est de renforcer la cohérence associative et la mutualisation de l'ingénierie, du temps et des moyens. Les fonctions supports contribuent à établir une politique partagée dans les domaines des achats et de l'immobilier, des systèmes d'information, et de la qualité et des projets. Deux postes ont été créés à cet effet : chargé des services généraux et de l'immobilier, et responsable des systèmes d'information en plus de celui existant concernant la qualité et les projets.

Ces nouveaux postes ont pour finalité de soutenir les projets portés par les établissements, relevant de leur domaine de compétences, et de piloter les projets associatifs transversaux dans leur périmètre d'action. Introduire ces fonctions implique d'expliciter et d'ajuster les rapports et les positions entre établissements et direction générale afin de garder les espaces de responsabilité et les niveaux décisionnels les plus efficients en cohérence avec les orientations associatives. Par ailleurs, un poste dédié à l'alternance au sein du service comptabilité a été remplacé par un poste pérenne de comptable

afin de répondre au besoin de continuité comptable dans les établissements, de consolidation et d'analyse au niveau associatif.

Vous trouverez dans ce rapport 2021 le bilan des chantiers menés par les fonctions rattachées à la direction générale qui participent à l'exercice de la vie associative. Ces chantiers sont conduits dans le cadre de commissions participatives qui viennent alimenter les décisions et orientations associatives.

2021 s'incrit par ailleurs comme l'année du renouvellement du projet associatif entériné lors de l'assemblée générale pour cinq années. Dans sa structure, le choix a été fait de consacrer une partie complète à l'identification et la formalisation des enjeux sociétaux afin de les mettre en perspective avec les missions associatives.

L'intention annoncée est de mettre en lumière la dimension politique de l'action associative pour réaffirmer son ancrage et le sens initial de son action. En effet, l'association émane de la société civile et se définit comme un corps intermédiaire, avec un pouvoir d'agir propre, guidé par ses statuts, œuvrant pour répondre à des besoins sociétaux.

Il est plus que jamais essentiel, dans ces temps mouvementés, de rappeler le sens des engagements et les fondements associatifs. À l'instar des institutions, le projet associatif est aussi un objet vivant et renouvelé qui s'appuie sur des fondements repérés de nouveau à l'occasion de sa réactualisation.

Pour rendre vivant celui-ci, nous avons pu, entre deux périodes de restrictions liées à la crise sanitaire, profiter de sa présentation, lors de l'assemblée générale 2021, et créer un débat avec les professionnels présents autour des options fondamentales et des choix validés par le conseil d'administration.

Enfin, 2021 a été une année charnière concernant le renforcement de la dynamique inter-associative qui accompagne la volonté d'ouverture de l'association. La signature d'une convention avec l'association Jean Cotxet est le fruit de cette démarche, qui rencontre les intentions politiques du projet associatif et la nécessité de renforcer la lisibilité des positions à l'aune des enjeux sociétaux.

La finalité de ce partenariat est également de construire les conditions pour favoriser le partage des compétences sur des sujets transversaux, de se donner la possibilité de construire des projets communs et de renforcer les réponses adressées aux personnes accompagnées grâce à la complémentarité des savoir-faire.

Ce partenariat est un chantier en mouvement, à inventer, à construire. Malheureusement, les conditions sanitaires de l'année 2021, malgré notre bonne volonté, ne nous auront pas autorisé à réunir les équipes de direction pour donner corps à ce partenariat au niveau des directions d'établissement.

Il est à pressentir que 2022 ne manquera pas de projets et, nous le savons, nécessitera sans doute toute l'énergie de nos convictions.

Matthieu Crépon
directeur général adjoint

Les chantiers **associatifs**

Les chantiers RH

L'année 2021 est passée comme une fusée. Elle a été marquée par l'augmentation de la valeur du point de 3.80 à 3.82. Le pôle Ressources Humaines n'a toujours pas eu le temps de se poser dans sa course aux échéances, qui ont toutes été respectées !

Les commissions relatives aux ressources humaines ont été rythmées par :

• Une commission formation

• Une commission logement, qui a défini trois critères de priorité pour les demandes de logement

• Une commission égalité hommes/femmes

• Une enquête pour présomption de harcèlement menée dans un établissement parisien, à l'issue de laquelle le caractère de harcèlement n'a pas été retenu

En commission ressources humaines, le travail s'est centré sur :

• La fiche de fonction de chef de service

• La fiche de fonction des comptables – gestionnaires de paie

• La proposition d'un parcours de formation pour les 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

• La rédaction d'un process plus visuel en cas d'enquête lors d'une suspicion de harcèlement

Les négociations annuelles obligatoires (NAO) ont abouti à la conclusion de l'**accord égalité hommes-femmes**.

Les formations internes et inter-établissements ont ciblé :

• La journée de formations pour les nouveaux correspondants paie des établissements

• Une demi-journée de formation sur la vérification des paies en fin d'année

• L'accompagnement personnalisé pour la réalisation du budget prévisionnel, du compte administratif et la gestion quotidienne auprès des correspondants paie des établissements, par l'équipe paie-RH-formation de la direction générale

• Une formation pour les directeurs sur la présidence du conseil social économique (CSE)

• La poursuite de la formation des élus du CSE

• Un atelier sur l'échelle des sanctions à destination des directeurs

• La journée annuelle d'information et de formation des économes

• Dans le cadre de la GPEC, l'AVVEJ a souhaité travailler plus spécifiquement sur le parcours d'un éducateur spécialisé au sein de l'AVVEJ

L'association s'est rapprochée de l'École de formation psychopédagogique afin d'accompagner la validation des acquis de l'expérience (VAE).

En 2021, le pôle RH a continué de soutenir la gestion administrative du personnel pour le SIOAE 75, Kairos et le SAU 92, compte tenu des difficultés de recrutement des métiers administratifs.

Le pôle ressources humaines a été en appui sur les questions relatives au dialogue social et la négociation, à l'ingénierie et au suivi de la formation.

Il a également assuré son activité de conseil juridique, notamment avec la révision de tous les contrats d'assistants maternels.

Des élections partielles ont été organisées dans cinq établissements.

La campagne de recensement des cumuls d'emplois a permis de sécuriser les contrats de travail.

L'accord télétravail est très positif, pour booster la politique d'attractivité et produire une qualité de travail en lien avec l'objectif d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Deux expérimentations très positives de «**mobilité mobile**» encouragent une pratique plus large.

Nos challenges 2022 seront de :

• **Construire une politique d'attractivité :** revisiter la maquette des offres d'emploi, communiquer et activer la mobilité inter-établissement, déployer l'accord égalité hommes/femmes, poursuivre le travail sur les fiches de poste et la cartographie des métiers, former et détecter les potentiels, construire une politique salariale associative

• **Accueillir et maintenir dans l'association les salariés :** accueillir, informer et accompagner la prise de poste

• **Poursuivre la politique de prévention et de gestion des risques :** actualiser le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et former au management, actualiser le règlement intérieur

• **Renforcer la qualité de vie au travail :** poursuivre les négociations concernant les accords sur la qualité de vie au travail et l'expression au travail

• **Faire évoluer les outils RH pour répondre aux besoins et enjeux actuels :** choisir un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) pour piloter le temps de travail, les absences, les entretiens professionnels, la formation

Ce travail s'appuie sur l'investissement et le professionnalisme de l'équipe paie-RH-formation : Caroline Ammour, gestionnaire paie, Stéphanie Chalimbaud, coordinatrice paie-RH, Pascale Talon, gestionnaire paie, Audrey Mifsud, gestionnaire formation, et Claude Okouo, apprenti paie.

Cependant, compte tenu de l'organisation centralisée des missions clefs (édition des contrats de travail, validation finale des paies et règlement de l'ensemble des charges sociales et fiscales par la DG) et l'augmentation accrue des délégations des missions de l'État vers les associations et les entreprises (prélèvement des impôts, règlement de l'indemnité d'inflation…), il serait nécessaire de créer un poste supplémentaire afin de sécuriser l'association.

Natacha Stagge
responsable des ressources humaines

Les chantiers comptables

L'année 2021 est marquée par la création d'une commission finance. Son objectif est de réfléchir et travailler sur les enjeux stratégiques associatifs autour de la gestion et l'anticipation des évolutions liées aux modalités de gestion.

Les participants à cette commission sont : le président, Monsieur Hollier-Larousse, Monsieur Durand, trésorier, Madame Ducassou, trésorière adjointe, Monsieur Dupond, directeur général, Madame Blain, directrice de Kairos, Madame Bouillet, directrice de la SIOAE 93, et Madame Baron, responsable comptable.

La commission a travaillé cette année sur un outil de pilotage : le tableau de bord, qui est constitué de plusieurs indicateurs pertinents et a pour principales vocations d'anticiper les évolutions prévisibles et d'aider à la prise de décisions. Ce tableau de bord a été déployé dans les établissements au 1er janvier 2022.

En outre, à l'aune des contrats pluriannuel d'objectif et de moyens (CPOM), nous devons réfléchir à de nouvelles organisations, l'exigence des départements nous obligeant à penser de façon transversale entre les établissements avec un pôle de compétences partagée.

Par ailleurs, sur la partie comptable, compte tenu de la volumétrie des flux de trésorerie dans certains établissements et la difficulté d'avoir un pilotage en temps réel des dépenses, la commission réfléchie à des solutions pour que les tâches chronophages soient automatisées afin de gagner du temps et de permettre aux comptables d'avoir une montée en compétence sur l'analyse financière.

Au niveau opérationnel, un poste de comptable a été créé en 2021 à la direction générale et le pôle finance travaille actuellement sur une cartographie financière par établissement (ratios d'analyses financières).

Par ailleurs, je tiens à remercier l'ensemble des comptables pour la qualité de nos échanges et pour l'investissement conséquent consenti au cours de cette clôture 2021, ainsi que mes collaboratrices Nathalie Van Egroo, Annabella Poilane, Véronique Oldrati, Rachel Le grand et Angela Bilombo pour leur professionnalisme.

Les budgets prévisionnels, les comptes administratifs, les exports sur les plateformes ont été traités dans les délais malgré des absences et des postes vacants, le pôle comptable de la direction générale assurant sa mission d'aide.

Je remercie Jean Notta de KPMG pour notre partenariat.

Fabienne Baron
responsable comptable et financière

La qualité et les projets

L'année 2021 a été marquée par la création d'une commission évaluation et qualité pilotée par le chargé de qualité et de projets avec la participation d'un représentant par établissement. Deux administrateurs sont membres de la commission.

L'enjeu de cette commission est de structurer une politique associative relative à la nouvelle démarche évaluative établie par la HAS. Il s'agit également de travailler à une convergence de position et de définir associativement ce que revêt la notion de qualité, associée généralement à un regard technique voire technocratique dans notre secteur.

La loi impose un référentiel et un changement dans les modalités évaluatives ainsi que le rythme des évaluations. En effet, celles-ci seront réalisées tous les cinq ans par des organismes habilités. Les évaluations internes disparaissent, remplacées par une démarche d'amélioration continue de la qualité. Concrètement, l'enjeu est de donner suite aux préconisations issues des précédentes évaluations à travers la mise en œuvre d'actions améliorative, voire correctives, et de suivre l'évolution des chantiers engagés.

Le plan d'amélioration constitue l'outil de suivi de la démarche qui constituera un élément important de transmission aux organismes qui mèneront les évaluations. En outre, la participation des personnes accompagnées, l'implication des professionnels comptent parmi les socles de base de la nouvelle approche évaluative.

En appui de la commission, 11 établissements préparent le rendu de leur dernière évaluation interne pour juin 2022. Le contexte sanitaire combiné aux difficultés de recrutement ont conduit la commission à reporter le rendu des évaluations, avec l'accord des financeurs, prévu initialement pour la fin de l'année 2021.

Cette nouvelle échéance invite à la création ou à la réactivation des comités de pilotage internes aux établissements qui porteront la démarche évaluative auprès des équipes.

La réalisation de cette dernière évaluation interne est l'opportunité de refaire le point sur les préconisations des précédentes évaluations et leurs avancées tout en réactivant la participation des équipes. Ce travail nous permet aussi de se préparer aux évaluations réalisées dans un nouveau format en s'intéressant aux attentes du référentiel tout en observant les réalités et contraintes de terrain.

La commission a développé des outils associatifs afin de faciliter la mise en œuvre par les établissements et de consolider une cohérence d'ensemble à la démarche sur le plan associatif.

Matthieu Crépon
directeur général adjoint

Les enjeux numériques

Tout le monde autour de nous parle de digital, de transition numérique et de la nécessité de recourir à de nouveaux outils technologiques. Mais beaucoup se demandent par où commencer et ce que cela implique concrètement.

La transformation numérique, avant d'être un sujet technologique, est un sujet stratégique, car elle permet de faciliter le traitement et le partage de l'information dans un monde où les échanges s'accélèrent, et d'offrir de nouvelles perspectives d'évolution, des outils pour répondre à ces enjeux.

En trente ans, le numérique a peu à peu intégré notre quotidien professionnel et personnel. Nous ne pouvons pas nous y soustraire, mais afin qu'il soit approprié par tous dans notre secteur d'activité, il faut être conscient que c'est avant tout une profonde réinvention des modes de circulation et de production de l'information dans l'organisation qui bouscule quelque peu nos modes de fonctionnement.

Il est donc important de composer avec ce nouveau monde technologique qui peine encore à s'intégrer de manière naturelle dans le quotidien des professionnels. Ceci implique de recourir à une transition raisonnée et raisonnable, d'accompagner ce changement et, pour tous, de faire preuve de capacités d'adaptation importantes.

Les professionnels et les équipes ne peuvent transformer leurs comportements par injonction. Ils doivent être convaincus des bénéfices de ces évolutions et en comprendre le sens. C'est à ce prix que le numérique devient la pierre angulaire de l'organisation.

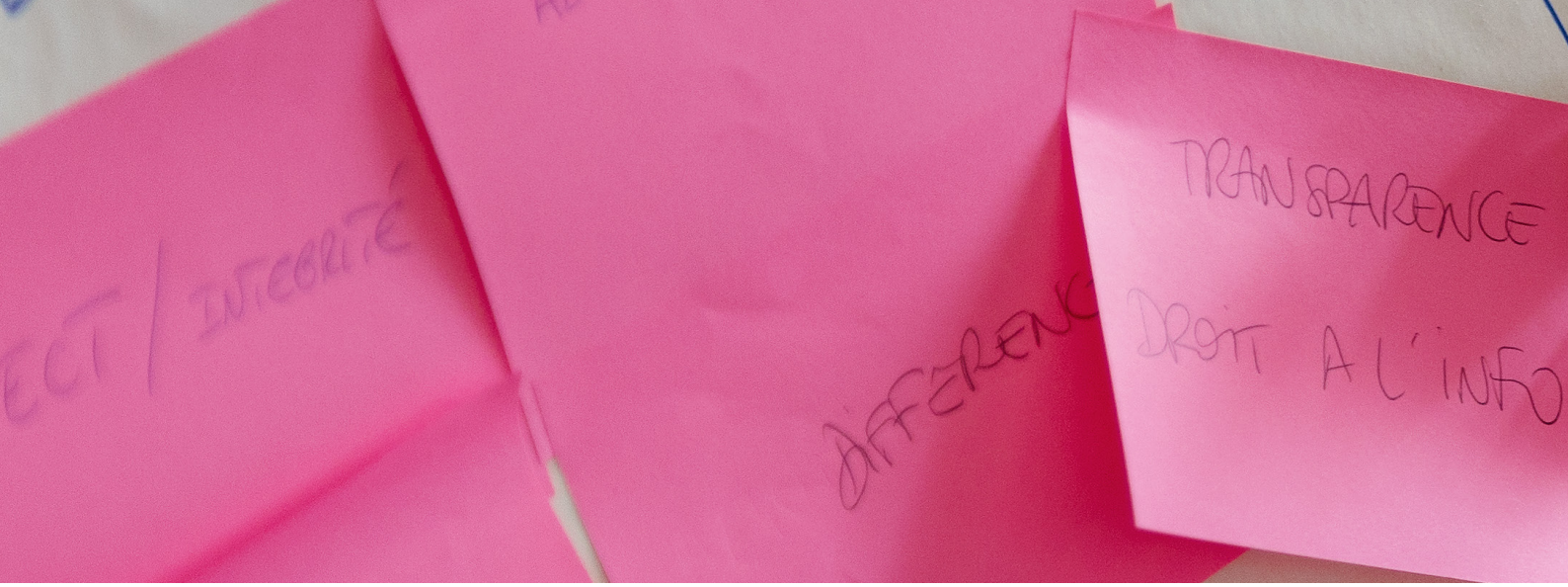
Au départ, les premiers effets du numérique sont très « concrets » : recours aux partages collaboratifs, au stockage de données, à la consultation d'informations en ligne et à la mise en réseau des utilisateurs.

Puis, dans un second temps, à la mise en place d'outils métiers qui permettent de mieux se concentrer sur l'efficacité et de gagner en autonomie.

Pour entamer cette transition, il est nécessaire de disposer d'une base technique solide – que l'on définit parfois comme les « fondations » du système (infrastructure réseau, matériel, liaison Internet, etc.). Dans le cas où elle n'existe pas ou doit être consolidée, ce passage est moins « concret » pour les utilisateurs puisque très technique.

Enfin, si la transformation numérique est une priorité, elle est également un élément crucial de la transition énergétique. Ses impacts négatifs sur l'environnement, s'ils sont sous-estimés, pourraient réduire à néant les autres efforts de réduction d'empreinte carbone.

Comprendre, maîtriser et réduire les impacts environnementaux des services numériques doit être un élément essentiel de notre stratégie qui doit être commun et piloté au niveau d'une direction générale.



Dans les organisations ayant réussi leur transformation numérique et acquis une maturité avancée, on observe une hiérarchie moins marquée, responsabilisant ainsi chaque collaborateur dans ses missions et le rendant plus autonome. Les collaborateurs disposent d'un meilleur accès aux informations, et l'interaction entre eux est également facilitée.

Le responsable des systèmes d'information (RSI) au cœur de la transformation numérique

Afin de mettre en place une stratégie permettant d'atteindre nos objectifs et pour accompagner l'AVVEJ vers l'intégration de nouveaux outils numériques, le RSI joue un rôle essentiel.

Son rôle principal est de faire le lien entre les besoins métiers et les technologies de l'information. En clair, il oriente les décisions sur tout ce qui est relatif aux systèmes informatiques en passant par l'équipement, au choix des logiciels, des prestataires ou encore des serveurs utilisés. Il s'assure de la cohérence des choix applicatifs afin que les outils puissent communiquer entre eux. C'est lui qui, en fonction du budget alloué, rendra les outils plus ou moins performants pour les professionnels et participera aux mutations vers de nouveaux outils numériques.

La transformation numérique repose sur l'adoption de nouvelles technologies au sein de l'organisation et la redéfinition des mécanismes en place (processus) afin de les rendre plus efficaces, plus rapides et/ou plus simples pour les professionnels. Le RSI doit prendre en compte diverses problématiques telles que :

- La gestion des utilisateurs et l'accès au réseau
- La cybersécurité
- La protection et l'accessibilité des données
- La création d'une feuille de route (stratégie)
- La gestion et le suivi de projets
- Le suivi et la gestion RH des équipes (accompagnement au changement)

Le tournant numérique de l'AVVEJ

2020 a été l'année où l'AVVEJ a entamé les premiers travaux visant à initier sa transition numérique. La première étape consiste à réaliser un état des lieux de son environnement informatique.

Il a émergé qu'il était nécessaire en premier lieu de structurer la fonction système d'information à travers la création d'un poste de RSI pour en assurer le pilotage. Puis, dans un second temps, le besoin essentiel de renforcer et de faire évoluer le socle technique :

- Architecture réseau (liaisons Internet, matériel réseau, etc.)
- Mise à jour et en conformité du matériel (PC, serveurs, etc.)
- Sécurisation du réseau (contrôle des accès, externalisation des données et des sauvegardes, etc.)
- Identifier les outils utilisés et formaliser les besoins

Cela afin de répondre, in fine, au besoin pressant d'outils métiers mutualisés.

Durant l'année 2021, ces préconisations ont été impulsées par la direction générale :

• Création d'un poste de RSI

• Mutualisation et sécurisation des liaisons Internet

• Amorce de la mise en conformité du parc informatique

Sans oublier la mise en place d'outils collaboratifs introduits pour faire face aux conditions sanitaires que nous avons traversées et auxquelles il a fallu s'adapter rapidement, ainsi qu'à la mise en conformité RGPD.

Ces premiers travaux « techniques » sont souvent imperceptibles et équivoques, parfois contraignants pour les utilisateurs finaux et les décideurs. Mais c'est le chemin permettant d'aboutir à la mise en œuvre d'une transition réussie.

Notre feuille de route commence à se dessiner afin de parvenir à remplir les objectifs et enjeux fixés.

L'ambition de notre transformation numérique au travers de nouvelles pratiques et outils collaboratifs est de replacer l'humain au cœur de la stratégie de l'AVVEJ, en nous débarrassant de contraintes et de tâches sans valeur ajoutée pour nous permettre de nous concentrer sur d'autres sujets qui mettent plus en avant les compétences initiales de tous.

Laurent Archambault
responsable des systèmes d'information

Achats et immobilier

La création d'un poste de responsable achats et patrimoine

Les achats liés aux services généraux ainsi que l'immobilier représentent des champs d'activité très larges pour l'association. De la gestion de la flotte automobile en passant par les consommables divers ou la gestion d'un projet immobilier d'envergure, nombreux sont les sujets annexes à notre cœur de métier mais non sans conséquence sur la bonne exécution de nos actions.

Au regard de l'accélération des réglementations et des évolutions « métier », les organisations s'accordent toutes sur la pertinence d'acquérir en interne des compétences techniques et juridiques nécessaires au suivi et contrôle de ces fonctions supports.

Le responsable achats et patrimoine appuie les établissements en lien avec les orientations associatives. Notre projet associatif 2021-2025 l'exprime en ces termes : « La question environnementale est à rattacher au cœur des actions éducatives et sociales. » Nombreuses sont les études qui le démontrent : l'immobilier, la mobilité des collaborateurs et la gestion quotidienne des achats et consommables sont les leviers principaux afin de répondre à ces enjeux. Au regard de ces éléments, cette fonction s'inscrit donc également dans une démarche de développement durable devenue incontournable. C'est ainsi qu'à travers la création d'un poste de responsable achats et patrimoine l'association adhère à cette dynamique et œuvre opérationnellement à l'élaboration d'une politique associative d'achats et de gestion du patrimoine durable.

À ce titre, sa mission est de rechercher de nouveaux leviers de réduction des coûts tout en optimisant la qualité des prestations en intégrant la logique environnementale. Cela implique une analyse transversale des besoins des métiers et des attentes des professionnels. Cette approche plutôt économique du métier est aussi étroitement liée à la qualité de vie au travail en assurant des équipements et des services performants et adaptés à la bonne exécution des activités sur le terrain.

La politique d'achats associative, premières actions et perspectives

Afin de décliner plus précisément les perspectives à court, moyen et long termes, il était indispensable de commencer par un état des lieux, tant sur la partie liée aux achats que celle dédiée à l'immobilier et la gestion du patrimoine associatif.

Cela implique une articulation avec les établissements, notamment les équipes administratives (économat, comptabilité, chef de service), pour prendre en compte des besoins du terrain afin de développer une politique associative partagée et cohérente. Ce changement d'organisation a pour finalité d'accroître la vue d'ensemble nécessaire grâce à cet état des lieux et, in fine, de faciliter la définition stratégique et opérationnelle de l'élaboration d'une politique associative d'achats et de gestion du patrimoine.

La politique d'achats actuelle est définie par un ensemble d'une dizaine de contrats-cadres négociés et pilotés au niveau associatif pour l'ensemble des établissements. Cela représente une base solide. Ces contrats portés sur des prestations telles que les assurances, la flotte automobile et les fournitures d'énergies, mais aussi l'adhésion à des groupements et référencements d'achats tel que UNADERE positionnent notre politique d'achat en cohérence avec celle du marché associatif. Cependant, l'analyse fine des contrats et de leurs conditions ont donné lieu à de premières renégociations.

• Renégociation du contrat-cadre de téléphonie mobile

• Mise en place d'un marché à bon de commande sur les copieurs multifonctions

• Création d'une politique de gestion de flotte

Le patrimoine immobilier de l'AVVEJ

Le patrimoine associatif est dense et hétéroclite. En effet, il est composé de différentes catégories de biens : des bureaux, des appartements, des pavillons et des immeubles. L'association est majoritairement locataire de ses locaux. Cela dit, au travers de l'association mais aussi de sa SCI, l'AVVEJ est propriétaire d'un certain nombre de biens. Cette typologie de patrimoine requière une gestion technique et juridique importante. Cette charge ainsi que les risques qui en résultent sont aujourd'hui principalement absorbés par les établissements. L'association, dans sa volonté de gestion durable de son patrimoine, se veut garante d'une cohérence de gestion patrimoniale.

Au regard de cette activité immobilière intense, il a été acté la création d'un comité de pilotage (COPIL) immobilier, soit un groupe de travail au service de la gestion de projets déterminés. Les membres s'engageront notamment à suivre le budget et l'ajuster, assurer la cohérence du planning, écrire des rapports sur l'avancée du projet, délimiter le temps de réalisation du projet, consigner les écarts par rapport au cahier des charges initial et y apporter des modifications si nécessaire. Sa composition est la suivante :

• Le directeur général et/ou le directeur général adjoint

• Le directeur de l'établissement concerné par le projet et tout autre contact local en charge du suivi

• Le responsable achats et patrimoine

• Deux administrateurs de l'AVVEJ

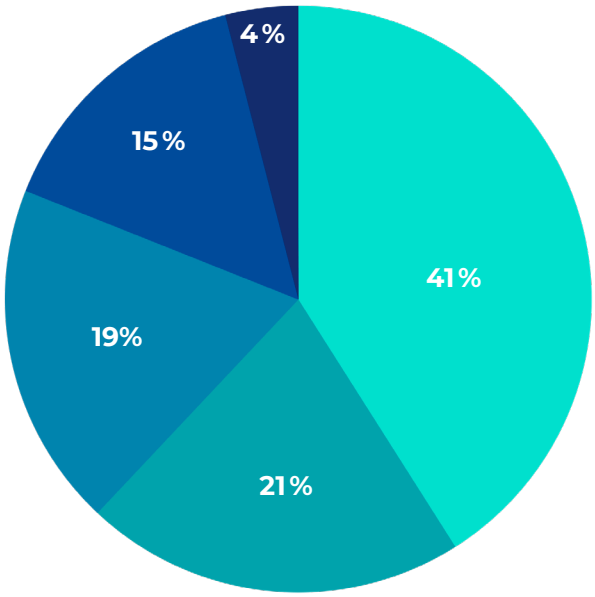
Les premiers projets accompagnés par ce COPIL seront : le projet de rénovation à l'ITEP Le Logis et le projet de rachat de l'Oustal.

Dans ce contexte réglementaire mais aussi sociétal, la direction générale inscrit ces fonctions supports au service des établissements et des activités. En définitive, l'élaboration d'une politique associative d'achats et de gestion du patrimoine durable est aujourd'hui un élément au cœur du projet stratégique associatif.

Laura Schmitt
responsable achats et immobilier

Activité **globale**

3 194 personnes accueillies à l'AVVEJ en 2021



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

1 325 accompagnements en milieu ouvert

- 856 en AEMO
- 28 en Atelier scolaire/Accueil de jour
- 310 MJIE
- 32 en ADOPHE
- 68 en AEMO intensive

659 suivis et accueils pour les femmes victimes de violences et l'insertion des adultes

- 659 à La Boutique
- 126 au SAUVI et appartements relais

615 enfants et adolescents en danger accueillis en hébergement

- 245 en MECS
- 355 en SAU

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

- 163 aux MAPE
- 163 au Prélude
- 36 à l'ITEP
- 81 en SESSAD

Activité **des établissements**

Activité par département · **Paris**

Les chiffres clefs

Kairos remplit sa mission d'accueil et d'accompagnement d'adolescents en plus ou moins grandes difficultés, y compris sur le plan quantitatif. Nous répondons à la demande de la Ville de Paris de recevoir, uniquement, de jeunes Parisiens.

• Les chiffres de l'année 2021 sont, sensiblement, identiques à ceux de 2020.

• 62 demandes d'admission ont été étudiées.

• Les 45 adolescents accueillis se répartissent comme suit : 31,1 % de filles et 68,9 % de garçons.

• Parmi ces adolescents :

- 82,22 % ont déjà bénéficié d'une mesure sociale ou éducative
- 22,22 % sont déscolarisés ou sans emploi à leur arrivée
- 17,78 % présentent des troubles psychiques
- 4,44 % présentent des conduites à risque
- 17,78 % ont des carences médicales à l'arrivée

• 31 des adolescents que nous accompagnons sont présents depuis plus d'un an.

• 11 ont quitté Kairos, dont 9 avec un projet d'orientation abouti : 7 jeunes ont accédé à un hébergement en foyer de jeunes travailleurs, 3 à un logement autonome « classique » et un a poursuivi son parcours en structure éducative.

Parmi les pistes d'amélioration continue de la qualité, comme mentionné en amont, figure celle d'affiner la connaissance transversale des jeunes accueillis et d'identifier les indicateurs de progression de parcours. Nos éléments statistiques devront, à terme, intégrer cette dimension et nous y travaillerons dans le cadre de notre plan d'amélioration continue de la qualité (PACQ).

KAIROS

Les faits marquants

« En ces temps incertains et plutôt mouvementés, que pouvons-nous écrire ? »

Devons-nous nous résoudre à répéter ce que nous ne cessons de dire avec cette impression désagréable d'éternel recommencement et écrire de manière vaine, sans être entendus ? Nos nécessaires et non moins utiles combats quotidiens sont-ils condamnés à rester invisibles ?

Une chose est certaine : l'engagement de l'ensemble des professionnels de Kairos n'aura pas failli en 2021. Si les remerciements que je leur adresse au quotidien sont bien réels, mon sentiment d'impuissance et l'impossibilité de les gratifier un tant soit peu à leur juste valeur génèrent de la frustration et de la colère.

Comment est-ce possible, pour les pouvoirs publics, d'ignorer à ce point les professionnels œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance et leur utilité sociale ; quand bien même l'ASE relève de la compétence des départements.

Enfonçons des portes ouvertes et avançons des banalités : les 32 adolescents qui nous sont confiés par la Ville de Paris et que nous accompagnons au quotidien à Kairos ne constituent-ils pas les adultes de demain ? Quel est le « prix » de leur avenir et de leur place dans la société ?

Et ne mettons pas tout sur le dos de la pandémie que nous prenons en pleine figure depuis deux ans. Si elle est venue, certes, nous impacter de plein fouet, elle a surtout mis en exergue les manques et difficultés de notre secteur d'activité. Au même titre que les infirmiers et médecins, les caissiers, les livreurs, etc., les salariés de la protection de l'enfance font partie de ces invisibles qui n'ont pas le choix « d'arrêter de travailler ». Quant au télétravail, martelé à tout va, n'en parlons pas ! Quand il s'agit des métiers humains, comment peut-on parler de distanciation sociale et rester derrière son écran ?

Si la reconnaissance ne passe pas uniquement par le montant du salaire perçu, nul ne peut ignorer cet aspect des choses, précisément en Ile-de-France, région où le coût de la vie est particulièrement élevé. La paupérisation des professionnels du social (y compris des personnels administratifs, ne les oublions pas) est criante et vient complexifier notre travail.

Comment accepter de mettre un an et demi pour recruter un comptable au seul motif que le salaire proposé dans le cadre de la CCNT 1966 est bien trop bas ; comment supporter un délai de plus de six mois pour pourvoir un poste d'éducateur au motif que le salaire proposé est insuffisant et que nous sommes confrontés à une concurrence entre associations/fondations, celles-ci proposant primes ou autres avantages pour attirer le chaland ? En attendant, les postes restent vacants et nous devons nous « débrouiller » pour assurer la continuité de nos missions et garantir la qualité de l'accueil et de l'accompagnement. Le travail repose sur les salariés présents, lesquels doivent à la fois assurer les tâches qui leur incombent et pallier les manques pendant de bien trop longues périodes.

Alors, nous ne pouvons que leur dire merci, à défaut de disposer du levier financier de nature à les valoriser. Merci pour le travail colossal abattu. Merci pour les risques pris au quotidien, notamment en restant auprès des enfants malades du Covid-19. Nous n'avons pas été épargnés. Cela étant, à Kairos, nous restons, inexorablement, tournés vers la vie.

Cette année, nous avons maintenu le cap, covidés ou pas, pour « nos jeunes ». Nous avons pu nous sentir fatigués, dépassés parfois, seuls souvent, résumés à des chiffres ; nous avons pu commettre un ou deux petits impairs (sans grande conséquence, toutefois) ; mais nous avons tous contribué, de notre place et sans relâche, à remplir toutes nos missions comme il se doit.

Le travail de « remise en état » de cette maison d'enfants à caractère social (MECS) s'est poursuivi cette année, confirmé en cela par les conclusions de l'évaluation externe qui a été menée et s'est conclue le 23 septembre 2021 par une journée de restitution avec l'ensemble des salariés, animée par Antonella Relli du cabinet Itaca et en présence de Pierre-Étienne Hollier-Larousse, président, Laurent Dupond et Matthieu Crépon, respectivement directeur général et directeur général adjoint. Au-delà du plaisir, enfin, de se retrouver en réunion plénière, il fut bon de constater la dynamique « studieuse et engagée » des équipes et d'entendre que le travail mené par tous depuis trois ans maintenant portait ses fruits.

Il a été noté que :

• L'accompagnement mené auprès des adolescents est attentionné et bienveillant

• Le projet est personnalisé pour chacun d'entre eux et rend compte d'une stratégie éducative

• Le management est garant de la qualité de l'accompagnement et de la qualité de vie au travail

• La participation des jeunes au fonctionnement de Kairos est favorisée, mais doit être développée dans une logique citoyenne

• La place des parents est recherchée et valorisée, quand cela est possible

• Kairos est ouvert sur son territoire d'implantation et son environnement

Les préconisations telles qu'énoncées dans le rapport d'évaluation externe (et complétées par nos propres constats) sont déclinées dans notre plan d'amélioration continue de la qualité (PACQ), à l'œuvre pour les cinq prochaines années ; notamment :

• Actualiser et formaliser le projet d'établissement

• Développer et consolider les partenariats

• Affiner la connaissance transversale des jeunes accueillis et identifier les indicateurs de progression de parcours

• Développer la transversalité et les outils de communication au sein de Kairos

• Repenser et stimuler des modalités de participation des jeunes

Cette journée du 23 septembre 2021 s'est poursuivie par un « team building » de type « escape game » : un temps de (re)mobilisation de l'ensemble des salariés, bien nécessaire dans le contexte que nous connaissons. Un vrai succès !

Nos relations avec la Ville de Paris sont dignes d'un partenariat que nous pouvons qualifier de qualité. Nous répondons à un réel besoin repéré sur le territoire et nous réfléchissons à élargir notre cadre d'intervention pour proposer des modalités de prise en charge adaptées à un public dit en « très grandes difficultés ».

Cela étant, soulignons que nous avons pu accueillir, en 2021 (et nous le faisons toujours à l'heure de la rédaction de ces quelques lignes), des adolescents cumulant d'importantes problématiques (troubles du comportement, diverses pathologies…) et nécessitant des modalités d'intervention tout à fait spécifiques. Notons, également, que nous avons réalisé notre activité (voire avec 343 journées supplémentaires) en accueillant, qui plus est, 100 % d'enfants parisiens. Malgré la lassitude qui ne manque pas de nous gagner à certains moments, concluons en restant positifs même si ce terme est à utiliser avec prudence en ces temps qui courent !

Espérons qu'il nous reste suffisamment d'énergie et de conviction pour assurer nos missions et contribuer, en toute modestie, au monde qui vient, une petite allusion au prochain séminaire de l'AVVEJ dont le thème est : « l'action éducative aujourd'hui, face aux défis du monde qui vient ». Il en sera question en 2022.

Les personnes accueillies

Leurs mots sont bien plus parlants que tous nos discours…

Je sais pas si tous les foyers de KAIROS sont similaires, mais en tout cas ce qui me convient ici n'est pas vraiment la structure en elle-même, ce sont les éducateurs et chefs de services.
J'ai habité dans un autre foyer avant KAIROS où les conditions de vie étaient minables à cause de la prise en charge des adultes. Je n'ai aucuns souvenir d'avoir été écouté, ou prise au sérieux, sauf exceptions.
En revanche ici, les adultes jouent bien leur rôle d'éducateur, chef de services, en tout cas c'est le point de vue de mon expérience ici.
Même si je me sens bien en rapport avec ma prise en charge, je ne pourrai jamais répondre aux questions par « très satisfaite », parce-que L'ASE n'est pas une colonie de vacance et que personne n'est HEUREUX d'être pris en charge, même dans les meilleures des conditions.

Ma prise en charge dans cette maison est quand même, malgré les circonstances, un très bon placement, je me sens écouté, prise au sérieux et j'ai de la chance d'être entouré par des adultes qui prennent au sérieux leur travail.

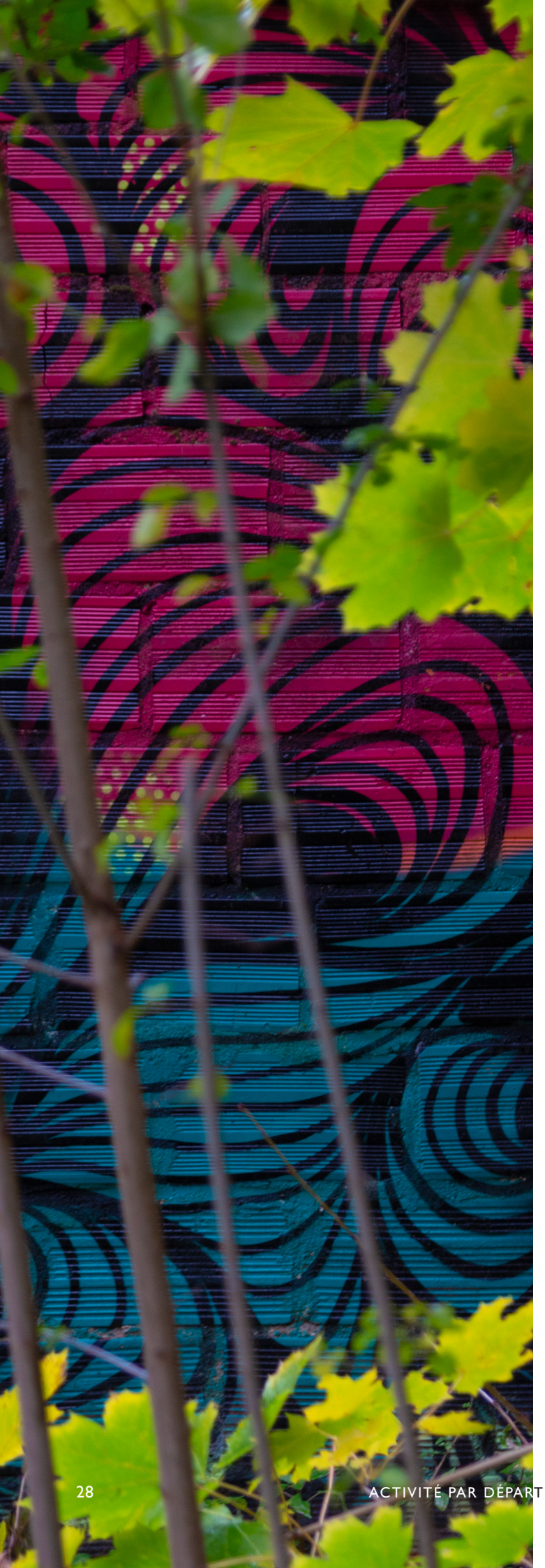
C.

jeudi le 08-04-2021

• Chères éducateurs et chefs de services

Je tiens sincèrement à vous remercier pour tout ce que vous avez fait pour moi.
Malgré mes défauts et mes délires vous avez toujours été là qu'à même pour m'écouter et m'épauler. Je ne peut vraiment pas vous dire tout ce que j'ai dans mon cœur, vous êtes vraiment génial. J'aurais préféré cité le nom et qualité de chacun d'entre vous mais je vais essayer d'être bref. Je ne vous oublierais jamais car le bien fait est a remercier je suis venu ici je n'avais aucun espoir ni le courage mes vous m'avez donné tout ce que j'avais perdu, de l'amour de l'affection avec vous je n'est ressenti aucun absent de mes parents car j'ai senti de l'amour comme ma famille aurais du faire merci beaucoup beaucoup beaucoup au plus profond de mon cœur merci encore et merci a vous tous

M



Focus sur les projets réalisés

2021 a, malgré tout, été riche en actions collectives menées par les équipes des trois services :

• Une fresque murale a été réalisée avec une artiste graffeuse à Montreuil : cette activité, au-delà de son intérêt en termes éducatif et artistique, participe à la fois de la dynamique collective institutionnelle (en ce qu'elle a intégré tous les salariés au côté des adolescents) et du cadre de vie des jeunes. Point n'est besoin de rappeler l'état dans lequel se trouvait le pavillon il y a trois ans. Aujourd'hui, nous pouvons écrire que la sécurité et le bien-être des adolescents sont garantis. Les adolescents grandissent dans un environnement propice à leur épanouissement et qu'ils investissent.

• Un tournoi de foot réunissant 25 joueurs « kairosiens », jeunes et salariés, a été organisé le 14 novembre 2021. Il s'est agi de favoriser une cohésion de groupe au sein des unités de vie, de favoriser la rencontre entre les jeunes des différentes unités de vie, de favoriser la pratique d'une activité physique autour d'un sport apprécié du plus grand nombre, de favoriser la mise en place d'un projet commun aux différents lieux de vie et d'accroître l'esprit de compétition collective. Et nous sommes prêts pour le Stade de France !

• Un partenariat a été mené avec « Fake off », première association de journalistes issus essentiellement du monde de l'audiovisuel à s'engager contre la désinformation. Le travail engagé avec les adolescents s'est achevé par l'interview filmée de Véronique Blain, directrice de Kairos, élaborée dans ses étapes de A à Z (de la préparation à la phase finale).

• Nous nous sommes lancés dans un projet d'envergure : un film-documentaire sur le parcours de trois jeunes mineurs non accompagnés (financé par l'association des anciens et amis de l'AVVEJ, Les 3A) et qui sera finalisé courant 1er trimestre 2022. Sa sortie coïncidera avec le 70e anniversaire de l'AVVEJ et le traditionnel séminaire prévu en 2021 mais reporté en 2022. Nous en reparlerons l'an prochain !

• Enfin, nous avons pu organiser des mini-transferts durant l'été. Autant de moments appréciés et de bouffées d'air dans un contexte encore bien pesant (deux séjours à la base de loisirs de Cergy-Pontoise et au Puy du Fou) et des sorties collectives pour les fêtes de fin d'année.

La dynamique RH

Le contexte RH de Kairos s'est également bien apaisé, avec une réelle stabilisation des équipes.

Sont partis vers de nouveaux horizons, dans le cadre d'une évolution professionnelle souhaitée et légitime :

• Carine Ducatez, éducatrice, le 1er mars 2021

• Laura Aubriel, éducatrice, le 30 juin 2021

La difficulté rencontrée pour le recrutement a d'ores et déjà été évoquée. Léa Beuvier, éducatrice, nous a rejoints le 16 août 2021, et Saida Lahouazi le 6 décembre 2021.

Dans l'attente de l'arrivée effective des nouveaux salariés, les collègues ont pallié les postes vacants. Nous avons réussi à tenir ainsi grâce à la mobilisation volontaire de chacun. À ce contexte, il convient d'ajouter celui de la pandémie et les absences pour Covid-19 qui y sont liées. Là encore, l'engagement des équipes est à souligner.

Denis Phirmis, éducateur, intervenant initialement au sein de l'unité de vie « Montreuil », a bénéficié d'un mouvement interne et a rejoint l'unité de vie « Rollinat ».

Le recours aux heures supplémentaires, dans le cadre conventionnel et du droit du travail, est un véritable levier : il permet une source supplémentaire de revenus pour celui qui les assure (et, ne nous voilons plus la face, ce besoin est bien une réalité économique pour les éducateurs, notamment) et de garantir la qualité des accueils en évitant le recours à l'intérim (plus onéreux) et à des professionnels « inconnus » des jeunes et de nous. De même, nous pouvons recourir à un ou deux professionnels en CDD, notamment en qualité de surveillant de nuit, que nous avons réussi à fidéliser.

Tony Alexis, comptable (unique), est arrivé le 1er août 2021. Le poste n'était plus, effectivement, occupé depuis le 3 mars 2020 (arrêt maladie de son titulaire) et totalement vacant depuis le 20 septembre 2020. Dans l'intervalle, N'Gone Mendy, salariée en CDD, a assuré les principales tâches de saisie comptable, et le service « paie » de la direction générale est intervenu en relais pour les salaires. Si cette organisation a permis de garantir, a minima, l'activité comptable de Kairos conformément aux règles de l'art, cela a été loin d'être simple pour autant. J'ai dû pallier, à bien des niveaux, en lien avec Jennifer Peltier, secrétaire de direction, cette absence de comptable unique pendant dix-huit mois. Le tout, s'inscrivant, ne l'oublions pas, en pleine crise sanitaire et de confinements et déconfinements successifs…

Petit aparté : les fonctions administratives, constitutives de la colonne vertébrale de l'institution comme j'aime souvent à le dire, ne sont pas moins essentielles que toutes les autres.

Je voudrais ici, en utilisant la plume de Jennifer Peltier, secrétaire de direction, et la calculette de Tony Alexis, comptable, mettre en avant ces fonctions administratives insuffisamment visibles et qui n'en demeurent pas moins importantes au fonctionnement d'une institution. Sans elles, mon travail, celui des autres cadres de l'institution et des professionnels socioéducatifs seraient bien moins aisés et, de fait, d'une qualité moindre.

Nous accueillons également des stagiaires, le plus souvent non gratifiés parce qu'inscrits dans d'autres dispositifs (cours d'emploi, Pôle emploi). Nous sommes, à ce moment-là, dans notre rôle de transmission tout en profitant, dans le bon sens du terme, de l'apport et regard extérieurs de ces futurs professionnels. En 2021, Gauthier Avenel, Fatoumata Keita, Garance Bost-Chapedelaine, élèves éducateurs spécialisés, et Christine Rogé, étudiante psychologue, ont intégré notre MECS.

Kairos est, aujourd'hui, une équipe, quelle que soit la nature des fonctions exercée. Une place n'est pas plus importante qu'une autre. Toutes sont essentielles.

Il reste, cependant, à régler la question des locaux administratifs et de direction dont la configuration actuelle constitue un obstacle à la construction d'une totale identité « kairosienne ». Comment cela pourrait-il en être autrement lorsque les espaces ne permettent pas de se retrouver dans des conditions satisfaisantes, que ce soit pour des temps formels (réunions, rendez-vous jeunes / familles / partenaires…) ou informels ?

Véronique Blain
directrice

Les chiffres clefs

Notre capacité d'accueil est de 52 garçons et filles âgés de 6 à 18 ans.

Activité du SESSAD par acte et par nature :

Nature des actes	2020	2021
Entretiens avec les familles	626	375 (orthophonie) + 378 (autre)
Séances éducatives dont VAD synthèses extérieures	2677	2877
Séances thérapeutiques :	3149	3088
En groupe thérapeutiques	357	386
Entretiens avec les familles	436	153
Séances pédagogiques	341	482
Total	6793	7200

Nous constatons que les jeunes au SESSAD sont en majorité âgés de 13 à 15 ans.

• Répartition par tranche d'âge sur 56 jeunes :

- 6 à 9 ans : 5 %
- 10 à 12 ans : 14 %
- 13 à 15 ans : 45 %
- 16 à 18 ans : 32 %
- 19 à 21 ans : 4 %

SESSAD

Les faits marquants

L'année 2021 a été marquée par l'engagement de l'équipe dans une démarche collective autour de l'évaluation interne, qui a contribué à adapter les réponses aux besoins des personnes accompagnées et à prévenir les risques liés à leur vulnérabilité.

Notre démarche se veut participative. La participation des jeunes est un défi pour l'équipe, s'agissant de les impliquer dans la démarche de l'évaluation, de travailler ensemble sur le livret d'accueil.

Une boîte à outils a été mise à disposition.

La participation des salariés sur l'actualisation du livret d'accueil des professionnels. La participation des stagiaires pour l'élaboration du livret d'accueil des stagiaires.

Ce travail collectif nous a permis de mettre en place la démarche d'amélioration continue de la qualité, de renouveler l'enquête de satisfaction auprès des familles et de renforcer le travail avec les parents par les entretiens familiaux, qui répondent à une dynamique de soutien à la parentalité, soutien social et technique notamment avec l'assistante sociale de service.

L'actualisation du projet de service autour d'un but commun, qui est l'amélioration de la prise en charge et l'adaptation des modalités d'accompagnement, en réponse aux besoins et attentes des jeunes accueillis.

La nécessité de l'articulation pluridisciplinaire au sein du SESSAD est primordiale pour mener à bien nos actions. Les situations sont variées et

c'est au cas par cas qu'il est possible de déplier les problématiques.

Le souci de la qualité de vie au travail, ainsi que le désir de penser et travailler collectivement la prise en charge sont à l'œuvre dans l'implication des professionnels, cela permet aussi de maintenir dans la durée une vie institutionnelle dynamique et motivante.

Regard(s) sur l'activité réalisée

L'année 2021 a été marquée par une augmentation des actes à hauteur de 9,89 % malgré la pandémie de Covid-19.

L'équipe a su s'adapter et surmonter les difficultés en assurant une permanence d'accueil et de soins pour les jeunes en prenant en compte la réalité de chaque jeune et chaque famille.

Nous avons été très sensibles et attentifs à certains jeunes exclus de l'école, et avons mis en place des séances supplémentaires dans l'objectif de lutter contre le décrochage scolaire et leur permettre de s'apaiser et retrouver une scolarité normale. Toutes ces actions ont généré une augmentation d'actes assez significatifs.

Les personnes accueillies

Les personnes accueillies sont des jeunes dotés d'une intelligence normale, scolarisés dans le milieu ordinaire, ayant une notification MDPH (Maison Départementale des Personnes Handicapées) de la Ville de Paris.

Le Service d'éducation spéciale et de soins à domicile (SESSAD) de l'AVVEJ accueille 52 jeunes en externat sur les deux degrés :

• 12 % sont en élémentaire, dont 16 % en Ulis (soit un élève)

• 60 % sont au collège, dont 50 % en Ulis et 16 % en SEGPA

• 28 % sont au lycée, dont 71 % dans la voie professionnelle

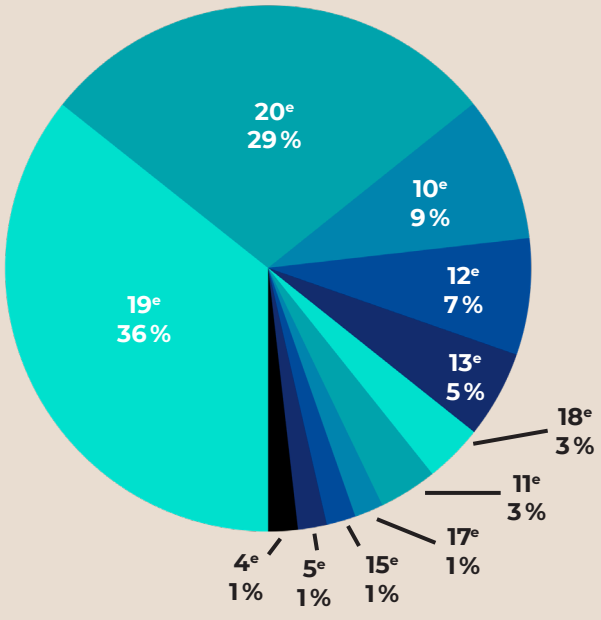
La majorité présent TCC (trouble de la conduite et du comportement), l'accompagnement est organisé et individualisé en fonction de chacun.

La plupart des interventions du SESSAD auprès des enfants consiste en des séances individuelles. Elles sont menées, en fonction des besoins des jeunes, au service ou dans tout autre lieu (parc…) favorisant l'accomplissement des objectifs d'accompagnement.

Répartition géographique des jeunes suivis par le SESSAD résidant à Paris en 2021

La totalité des jeunes accueillis au SESSAD sont domiciliés à Paris.

Nous couvrons la totalité de Paris avec un pourcentage assez important dans l'Est parisien : 36 % sont dans le 19e arrondissement, 29 % dans le 20e, 9 % dans le 10e, et le reste est réparti sur les autres arrondissements.



Parce que l'enfant ou l'adolescent apprend des autres et au sein d'environnements variés, l'équipe du SESSAD associe aux séances individuelles des activités en groupe notamment pendant les vacances scolaires. Elles permettent d'accompagner l'adolescent dans ses interactions avec les autres, au travers de thèmes ou axes de travail tels que l'adolescence, la relation aux autres, l'élaboration d'une réalisation commune, l'expression corporelle ou encore la prise de parole au sein d'un groupe, par exemple : groupe Hors la loi, jeu théâtral. Outre le fait que cela renforce l'inclusion de l'enfant ou de l'adolescent au sein de l'environnement ordinaire, la dynamique même du groupe permet un travail complémentaire à celui réalisé en séances individuelles. En fonction de l'âge et des besoins de chacun, les objectifs seront différents, les modalités diverses.

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

Focus sur les projets réalisés

La médiation en séance se fait avec des supports éducatifs divers et adaptés aux besoins de chaque enfant et adolescent, définis dans le projet individuel d'accompagnement (PIA).

Les lieux d'intervention et les partenaires sollicités sont fonction de l'âge et du projet de l'enfant. Les observations menées par l'éducateur concernent :

• L'autonomie de l'enfant sur le plan de la vie quotidienne

• Sa capacité à entrer en relation et à évoluer dans un groupe

• Sa capacité à entrer dans les apprentissages éducatifs et pédagogiques

• Ses possibilités sur le plan moteur (autonomie de déplacement, etc.)

• La dimension émotionnelle, la manière dont l'enfant perçoit et traduit ses émotions

• Renforcement des habilités sociales, en lien avec une plus grande ouverture sur l'environnement

• Soutien à l'initiation et à la découverte du milieu professionnel (atelier « mon premier job »)

• Accompagnement adapté à la question de l'adolescence, avec mise en œuvre de temps de soutien, individuels ou collectifs, au regard des besoins repérés chez l'adolescent

• Soutien à l'évolution psychomotrice

• Soutien à la communication

• Développement de l'autonomie dans la vie quotidienne (achats, repas thérapeutique, déplacements, hygiène)

Projet Troc

En lien avec l'Unité d'Enseignement.

En juin 2021, le SESSAD de l'AVVEJ a lancé une série de séances autour de l'engagement écologique. Il s'agissait pour les jeunes de savoir

comment s'engager. En effet, comment prendre en charge des aspects de la vie collective et de l'environnement et développer une conscience citoyenne, sociale et écologique ?

L'un des moyens privilégiés a été le troc. À quoi bon acheter des objets neufs en échange d'une somme d'argent conséquente – au détriment de son porte-monnaie et de l'exploitation des ressources de la planète – plutôt que d'obtenir l'objet légèrement usagé en l'échangeant contre ce qui ne nous sert plus ?

Fallait-il encore connaître l'histoire du troc… Nous avons commencé par des remue-méninges !

Les jeunes ont déjà échangé des baskets trop petites, des jeux vidéo, des livres ou des cartes. En effet, ils n'ont pas toujours l'argent pour acheter de nouveaux biens. Ils ont très vite souligné la question de l'échange juste, ou encore des « échangeurs » sans scrupules (heureusement rares) qui échangent des choses cassées.

Leurs recherches ont porté sur les origines du troc. Ils ont ainsi compris pourquoi la monnaie avait été inventée. Ils ont découvert que le troc avait été, hélas, un moyen pour léser les populations indiennes et africaines pendant les périodes précoloniales. Ils ont découvert qu'il pouvait y avoir des règles au troc par l'intermédiaire d'une institutionnalisation de l'échange. En effet, certains sites Internet permettent d'échanger de façon juste des biens ou des services, comme un appartement ou un service. De même, il existe des systèmes d'échanges locaux à travers toute la France. Certains jeunes ne se sont pas inscrits dans ces recherches et ont préféré la voie de la création et l'écriture d'un rap du troc.

Une exposition des recherches et une animation troc ont été réalisées. Les parents et les jeunes étaient invités à venir échanger des objets. Cette journée troc a permis la rencontre et l'échange. Cette mise en situation a permis de prendre conscience réellement des enjeux de ce moyen pour consommer mieux en limitant son impact sur l'environnement.

Issam Sahili
directrice

Pour une inscription singulière et possible au SESSAD

Les sujets que nous accueillons sont adressés pour différents types d'institution : institutions spécialisées, écoles, CMP, CMPP. Néanmoins, ils ont tous en commun une nomination, une formule qui désigne leur être social : « handicap » et « trouble de comportement ». La plupart des jeunes sont en grandes difficultés dans le lien aux autres, ils sont parfois exclus, hors lien social. Et cela n'est pas sans rapport avec leur difficulté à accueillir et incorporer un savoir et entrer dans les apprentissages.

Comment parions-nous sur l'inscription et le maintien de chaque enfant dans le lien social sans l'exercice d'un forçage ?

C'est la logique subjective de chaque enfant qui nous oriente. Notre boussole de travail se centre sur la logique de l'un par un, en précisant ce que chaque jeune donne à voir ou à entendre dans ses différents lieux de socialisation. Nous soutenons le mode singulier d'inscription dans le lien social lui permettant de faire exister voire reconnaître sa différence.

Comment créons-nous l'espace ?

Nous essayons de créer un espace où l'enfant pourra choisir de déposer ce qui l'encombre et produire un savoir sur son malaise qui lui permettra de se soutenir dans la vie. Il s'agit pour nous aussi de produire les conditions d'une rencontre possible pour l'enfant avec une parole, un dire, un objet, une matière, un art, un jeu qui résonnera pour lui.

Comment concevons-nous le lien thérapeutique ?

Le lien thérapeutique ne se réduit pas à certaines fonctions de soins ni aux murs. Au SESSAD, nous privilégions le lien transférentiel dans le lieu, c'est-à-dire le lien que chaque enfant pourra tisser avec les membres de l'équipe. Il concerne chacun en tant qu'il incarne un lieu d'adresse dès lors qu'il est présent, écoute ou parle à l'enfant.

Comment partageons-nous la pratique ?

Parmi nos outils de travail, nous comptons avec :

la réunion clinique hebdomadaire, les points cliniques journaliers de midi et l'espace d'analyse de pratique mensuel. Ils constituent des temps de parole privilégiés, d'analyse et d'éclairage sur notre pratique. Il s'agit de décrypter ce qu'un enfant nous donne à voir et à entendre, de suivre le circuit qu'il parcourt dans les lieux, de dégager sa logique à partir de ce qui se répète, d'extraire les coordonnées de son malaise, de repérer les moments et les mots clés de son histoire, son mode de rapport à l'autre et tout ce qui pour le sujet fait symptôme.

Notre pratique à plusieurs au sein du SESSAD se soutient du seul désir de travail où chacun se fait responsable de ce qui l'anime, des effets de son acte, de ce qu'il partage en équipe et de sa formation.

Psychologues (SESSAD AVVEJ)
propos recueillis par F. Centeno

L'accès à la culture au SESSAD, des expériences dans nos locaux et hors les murs

Depuis longtemps la culture et l'art tiennent une place de choix dans les pratiques des professionnels du SESSAD. Des ateliers d'art thérapie (deux éducateurs du SESSAD sont également en formation artistique) existent et des sorties culturelles (une éducatrice formée comme guide conférencière) sont proposées. L'année 2021, ces sorties se sont systématisées la plupart du temps lors des vacances scolaires. Les sorties peuvent se faire dans d'excellentes conditions grâce aux liens que nous avons tissés avec les établissements culturels parisiens.

Le Louvre, le musée du Luxembourg, les Catacombes, la Grande Arche de la Défense, le musée du Quai Branly, le château de Vincennes, Montmartre, la tour Eiffel et le Trocadéro, le Muséum national d'Histoire naturelle… Des sorties au musée ou dans des quartiers riches d'un patrimoine culturel accessible gratuitement ont été organisées.

L'interdisciplinarité est toujours privilégiée avec souvent un·e éducateur·trice accompagné·e par un·e psychologue et ou un·e psychomotricien·ne.

Ces sorties sont une opportunité pour les professionnels d'observer le jeune dans un autre cadre, c'est aussi la possibilité de créer des binômes ou des petits groupes qui n'ont pas toujours la possibilité de se rencontrer et qui se découvrent le temps d'une exposition. Cela permet aussi de proposer une sortie dans un lieu où le jeune n'irait pas seul, de lui offrir une médiation qui va lui permettre de s'exprimer grâce à un support culturel, d'observer ses interactions avec le groupe, d'observer comment le jeune réagit et ce qui le fait s'exprimer. C'est une façon pour l'éducateur de mieux le connaître. C'est lui donner l'opportunité de l'émerveillement.

Chaque sortie se déroule en trois temps, celui de la préparation, la sortie et une séance de restitution. La sortie est choisie parmi un catalogue de sorties qui ont déjà été faites et pour lesquelles d'autres jeunes ont déjà laissé un écrit, pris des photos, soit à partir des désirs du jeune ou à partir d'intérêts que l'éducateur aura remarqués à l'occasion de séances éducatives. Ce temps préparatoire rend le jeune actif et autonome. Cela peut être aussi l'occasion pour lui d'envoyer un mail au musée pour demander la possibilité d'accès gratuit ou de faire une recherche Internet sur ce qui va être vu. Par ailleurs, l'étude du trajet permet si besoin de travailler l'autonomie dans les transports. La sortie est ainsi co-construite et s'appuie sur le désir du jeune.

Le temps de restitution, qui peut se faire une semaine plus tard au SESSAD, en séance éducative, permet au jeune de s'exprimer, de laisser une trace de la sortie, trace qui sera exposée et pourra donner envie à d'autres de participer à la même sortie.

Les sorties culturelles favorisent l'expression et le dialogue, permettent de travailler le sens critique, d'affirmer ses points de vue et apprendre à argumenter.

Cela permet à K. de dire qu'elle a aimé l'exposition, car c'était intéressant de voir comment c'était à l'époque, qu'elle a aimé la photo des deux enfants dans une voiture et aussi celle de la dame en colère. Cela fait dire à M. qu'il a aimé le film, car cela parle de traditions et de nos ancêtres, et à G. de faire des parallèles entre ce qu'il voit et ce qu'il a lu en classe.

Partir en sortie culturelle, c'est aussi l'opportunité de changer d'état d'esprit, comme X. qui, arrivé très en colère à une sortie, a pu exprimer ses revendications pendant tout le temps de la visite au musée pour soudainement dans le parc du Luxembourg s'ouvrir et revenir au SESSAD apaisé et joyeux.

Les sorties culturelles créent les conditions qui favorisent la relation éducative, car c'est un moment de convivialité et de plaisir. Ces sorties permettent aux jeunes de découvrir les ressources du territoire où ils habitent et facilitent l'accès à la vie culturelle de leur ville.

Elisabeth Conil
éducatrice

"Il faut tout vérifier, tout relire comme si l'on ne savait rien, la connaissance qu'on a n'est jamais assez profonde.»

— Marguerite Yourcenar

Au SESSAD… Accueillir, accompagner, être passeur dans l'institution avec les stagiaires, dans quel cadre, quel concept et dans quelles conditions…

"Être passeur, c'est accepter d'être soi-même traversé."

Pour moi et pour ce faire, créer les conditions au même titre que l'accueil des enfants et adolescents… c'est-à-dire laisser la place à la rencontre, à l'expérience humaine, être présent et vivre un moment de partage et de développement dans l'histoire de chacun avec le silence, le tumulte, les chocs et l'entrechoquement des émotions, la parole, le mouvement des corps, le regard et la créativité de chacun.

Un cadre précis le "bur'atelier" être dans le cadre et hors cadre…

Un mouvement perpétuel dans un temps donné, cette mise en scène nous permet une sécurité psychique et un espace de liberté où la transgression est possible…

"Etre au plus proche, ce n'est pas toucher : la plus grande proximité est d'assumer le lointain de l'autre."

— Jean Oury

Les conditions demandent de l'adaptation : d'une part un cadre tenu, grâce à l'équilibre de l'organisation de l'espace et par une présence stable des stagiaires et des professionnels, d'autre part le binôme stagiaire-professionnel permettant la co-construction d'un travail thérapeutique et éducatif où chacun amène sa couleur à la manière d'un peintre, ainsi les couleurs font-elles écho en nous et mobilisent quelque chose chez l'autre, ce qui nous permet de travailler en commun les problématiques des enfants et adolescents dans un cadre qui leur a été proposé mais qu'ils façonnent avec nous.

"Je est un autre."

— Arthur Rimbaud

Cette expérience de stage professionnel mobilise quelque chose chez l'un et l'autre, ce qui permet de mettre au travail les problématiques respectives des enfants et adolescents dans un cadre qui leur a été proposé mais que nous construisons ensemble. Comme la toile du peintre ou le patchwork des couturières, une sorte de tricot ou de tissage collectif, une sorte de grand puzzle où chacun, enfants, adolescents, stagiaires et professionnels peuvent s'identifier et grandir ensemble…

"*À mesure que R. mûrit, s'affirme et approche de sa vie d'adulte, de mon côté je m'approche de ma vie professionnelle, de l'obtention du titre de psychologue et des responsabilités qui en découlent. Les difficultés de R. et mon travail avec elle font écho à ma propre problématique : sortir de mon rôle d'étudiante et de stagiaire pour devenir psychologue.*"

— S. M., stagiaire

La transmission est une adresse à l'autre, elle signifie un passage de relais entre le professionnel et le ou la stagiaire, partager ses outils, ses connaissances, ses expériences, sa culture et son vécu dans un lieu commun, l'important dans ces temps forts c'est bien un aller et retour, où nos paroles et nos expériences communes deviennent alors matière à créer comme une toile de peintre où le point de vue peut changer et évoluer, cela permet de nouvelles perspectives pour les adolescents et les enfants accueillis.

"Viens vers le monde avec créativité, créé le monde, ce n'est que ce que tu crées qui a un sens pour toi."

— D. Winnicott

Annick Doherty
éducatrice

La dynamique RH

L'année 2021 a été marquée par la difficulté de pourvoir le poste de psychiatre à mi-temps en arrêt maladie depuis un an. La psychiatre présente sur l'autre mi-temps a pu tenir un rôle essentiel et a assuré remarquablement la fonction d'intérim en prenant le relais de l'admission et de la rencontre avec les familles jusqu'à l'arrivée de sa collègue en octobre 2021.

Nous avons renforcé le partenariat avec la pédopsychiatrie de secteur avec un engagement réciproque pour éviter les ruptures et les carences de la prise en charge, notamment pour certains jeunes relevant de la psychiatrie.

La mobilisation de l'équipe au SESSAD a été remarquable auprès des jeunes et des familles, ce qui a permis la réalisation de l'activité avec un excédent. Malgré le Covid-19, qui nous mobilise encore, nous constatons une diminution des arrêts maladie et une réactivité et implication sans faille de la part de toute l'équipe.

Plusieurs embauches ont eu lieu suite à des départs ou mutations au sein de l'association : un éducateur spécialisé diplômé, deux psychologues et une psychiatre à mi-temps, ainsi qu'une psychomotricienne à mi-temps.

Nous avons terminé l'année avec une équipe au complet et une institution au travail.

Les chiffres clefs

L'activité

• Évolution du taux d'activité globale :

- 99,76 % en 2021
- 101,96 % en 2020
- 99,68 % en 2019

• 158 enfants et adolescents suivis par le service au 31/12/2021

• Travail avec l'ensemble des secteurs parisiens du TPE, mais plus particulièrement avec les cabinets C (17,72%), A (15,18%) et H (12,25%)

• Durée moyenne des prises en charge : 1 an et 7 mois

• 50 % des situations sont suivies par un binôme travailleur social et psychologue ou psychiatre

• 24 % des situations sont suivies par un binôme de travailleurs sociaux

Profil du public

• 53 % de filles et 47 % de garçons

• 43 % des enfants suivis sont âgés de 6 à 12 ans (scolarisés en école primaire et début collège)

• Légère augmentation des AEMO pour les enfants de 0 à 6 ans (22 %)

• 70 % des enfants grandissent au sein d'un foyer monoparental (mère)

• 50 % des jeunes présentent des difficultés scolaires et/ou des problèmes de comportement

• 25 % des situations concernent des situations de violence familiale ou conjugale

Les orientations et sorties

• 64 jeunes sortis du service

• 86 % d'enfants maintenus au sein de leur famille, dont :

- 23 % de mainlevées, car le danger n'est plus présent
- 14 % ont atteint l'âge de la majorité
- 49 % des situations restantes : déménagement de la famille, orientation en AED, suivi PJJ, changement de service, arrêt de la mesure à la demande de la famille

• 14 % d'enfants orientés vers un lieu de placement dans le cadre d'une OPP :

- 2/3 des placements ont pu être préparés en lien avec les secteurs de l'Aide sociale à l'enfance
- 2/3 des placements n'ont pas pu être préparés et se sont faits en urgence

SAEMO 75

Les faits marquants

La crise sanitaire du Covid-19 est nécessairement venue impacter la temporalité des projets et des adaptations ont été mises en place afin de réorganiser notre méthodologie d'intervention et mener à bien notre travail.

• Le SAEMO 75 s'est engagé de façon collective et participative dans le travail d'évaluation interne. Grâce à la mobilisation et l'implication du comité de pilotage, ce travail a été finalisé en juin 2021 et a permis de dégager des actions concrètes listées dans le plan d'amélioration continue de la qualité (PACQ). Des axes prioritaires ont été définis sur les cinq années à venir.

• Le travail sur la refonte du projet d'établissement 2022-2027 s'est également engagé au cours du dernier trimestre 2021 avec l'organisme Pluriel Formation Conseil et va se poursuivre en 2022. Grâce aux préconisations dégagées dans l'évaluation interne, et en lien avec le projet associatif récemment réélaboré, un plan d'action sur cinq ans sera défini afin de répondre au mieux aux nouvelles exigences réglementaires et aux besoins du public accueilli.

• Le travail démarré fin 2020 sur l'élaboration d'un DUERP RPS, en lien avec une psychologue de l'ACMS, s'est poursuivi en 2021. Le comité de pilotage mis en place a pu aller à la rencontre de l'équipe et interroger les professionnels par unité de travail afin de repérer les risques psychosociaux et proposer des préconisations adaptées afin de limiter ces risques. L'accentuation de ces risques ces dernières années nécessite désormais une prise en compte et un traitement de ces situations.

• Une formation prévue de longue date et animée par Guy Hardy sur le thème de l'aide contrainte a pu être mise en place au cours du dernier trimestre 2021. Ces temps en équipe, au-delà de l'apport de connaissances théoriques nécessaires à l'amélioration de nos pratiques professionnelles, ont été l'occasion de se retrouver de façon plus collective autour du « faire équipe » et du sens de nos missions.

• Un projet d'AEMO Intensive a été proposé à la DASES afin de répondre aux besoins du territoire parisien et d'envisager des réponses adaptées pour les enfants de 0 à 12 ans. Ce projet offrirait des interventions éducatives renforcées, en alternative au placement, et ainsi contenir plus efficacement les situations de danger ou de risque de danger.

Regard(s) sur l'activité réalisée

Après une année 2020 qui avait dégagé une suractivité à 101,96 %, l'année 2021 s'est avérée plus complexe sur ce plan. Nous établissons une activité globale à 99,76 % (Paris et hors département) avec 60 561 journées.

Sur le périmètre parisien, on décompte 58 912 journées, soit une activité de 99,94 %. Hors département, ce sont 1 649 journées, soit une activité de 93,59 %. Cette année a été marquée par des difficultés de recrutement importantes sur les postes éducatifs. Cela n'a pas été sans effet sur l'activité du service qui n'a pu être réalisée de manière optimale compte tenu de cette pénurie. Le secteur de la protection de l'enfance est désormais fortement impacté par la vacance de certains postes, pendant parfois plusieurs mois, générant désorganisation et, à terme, sous-activité.

En 2021, nous avons connu des mouvements de personnels sur les postes éducatifs. Notre service a été impacté par l'absence de salariés (un congé maternité, des arrêts maladie, deux démissions) que nous avons eu beaucoup de mal à pallier. Les arrêts maladie de courte durée non remplacés génèrent une surcharge importante de travail pour l'équipe sur site. Par conséquent, nous avons accusé, sur l'ensemble de l'année, un fonctionnement en continu avec deux travailleurs sociaux en moins sur une équipe composée de neuf professionnels. Les mesures déjà exercées au sein du service ont été réattribuées aux travailleurs sociaux présents afin d'assurer le suivi des familles.

Néanmoins, si le suivi des situations est maintenu, cette surcharge de travail du personnel éducatif menace la qualité des accompagnements parce qu'elle restreint le temps passé avec chaque enfant et ses parents. Réduire les interventions auprès du public ne permet pas de garantir une évaluation et un accompagnement suffisant au regard de la situation de danger ou risque de danger de l'enfant. De plus, ces réattributions ne nous ont pas permis de prendre en charge de nouvelles mesures pendant plus de quatre mois. Assurer la continuité d'activité et une prise en charge de qualité auprès des jeunes et leurs familles déjà suivis au sein du service a été notre priorité afin de répondre au mieux à nos missions de protection de l'enfant.

Les personnes accueillies

Depuis mars 2020, nous évoluons dans un monde pandémique où les enfants naissent et grandissent dans la peur de l'autre, où le contact humain peut potentiellement être mortel, où les enfants sont devenus source de danger pour leur famille, pour les adultes. Dans ce contexte, nous sommes aussi témoins d'une crise plus profonde : une crise d'attractivité qui touche l'ensemble des professionnels de travail social du secteur de la protection de l'enfance.

L'accompagnement éducatif et l'organisation de notre service ont été fortement impactés par ce contexte social et sanitaire peu rassurant et déconcertant. Les professionnels, comme les enfants suivis et les familles, ont dû faire face à la peur, à la maladie, à la perte de proches, à la rupture de liens avec des interlocuteurs institutionnels, aux indisponibilités des services administratifs.

L'adaptabilité et l'agilité professionnelle de l'équipe du SAEMO 75 ont permis de soutenir les familles dans ce contexte ponctué par la discontinuité des intervenants éducatifs des différents services, y compris le nôtre. Dans ce sens, les salariés ont réussi à ajuster leur pratique professionnelle, à réagir rapidement lorsque survenaient des changements organisationnels en lien avec les consignes gouvernementales et/ou l'absence des professionnels, à inscrire le télétravail dans leur organisation quotidienne, à gérer la surcharge de travail afin de pallier l'absence des collègues absents, à se rendre disponibles dans un accompagnement plus soutenu auprès des familles afin de remédier au manque d'interlocuteurs des différents partenaires institutionnels.

Contrairement à 2020, peu de placements en urgence ont eu lieu en 2021. Néanmoins, certaines situations ont été affectées par le turn over des travailleurs sociaux qui sont intervenus à différents moments au cours d'une mesure, fragilisant ainsi l'établissement et/ou le maintien d'une relation de confiance. Les accompagnements bénéficiant des binômes travailleur social/psychologue ou médecin-psychiatre, notamment les enfants âgés de moins de 4 ans, ont pu tirer parti de la présence

continue du personnel soignant sur cette année 2021. Le travail en binôme est apparu comme une ressource intéressante afin de maintenir au moins un interlocuteur connu par la famille en cas d'absence d'un travailleur social.

La dynamique RH

Les équipes de direction et des professionnels du soin (psychologues/psychiatre/orthophoniste) sont restées stables en 2021. L'équipe administrative a néanmoins subi une désorganisation importante du fait de l'absence de la comptable suite à un accident de trajet (en octobre 2020), et non remplacée à ce jour. Des solutions ont été proposées sur le plan associatif afin de limiter cette désorganisation et assurer le suivi budgétaire du service. Grâce à la mobilisation de tous, nous y sommes parvenus.

Les mouvements de personnels ont impacté principalement l'équipe éducative. À cela se sont ajoutées en 2021 des difficultés croissantes de recrutement dans les services de milieu ouvert. Si les services d'AEMO parisiens parvenaient jusqu'à l'an dernier à recruter des travailleurs sociaux diplômés, les postes proposés apparaissent aujourd'hui moins attractifs : responsabilité élevée, situation de familles au fonctionnement complexe voire dégradé, gestion de situations urgentes, perte de sens du travail et de la mission. Cela se caractérise par des retours faibles, voire inexistants par moment, sur les annonces d'emploi diffusées très largement via plusieurs canaux. Malgré ces difficultés massives de recrutement, de nouveaux professionnels ont intégré notre équipe au cours de l'année : trois travailleurs sociaux, deux en CDI et un en CDD.

Il est à noter que les arrêts maladie de courte durée, non remplacés du fait de la difficulté à prévoir le retour des salariés, pèsent beaucoup sur le fonctionnement du service. La principale conséquence reste que les mesures sont réattribuées au sein de l'équipe, générant une surcharge de travail pour les professionnels présents et, à terme, une sous-activité pour le service. Ces arrêts maladie courts, souvent renouvelés, nous interrogent particulièrement. Au-delà de désorganiser nos activités, les salariés concernés ont évoqué un sentiment de surcharge mentale, une grande fatigue physique et psychique. Ces signes nous alertent : ils sont l'expression d'un contexte de travail devenu plus tendu au fil des années. Il s'agit désormais de prendre en compte les risques psychosociaux en lien avec nos activités et de constater leur accentuation. C'est en prévention de ces risques qu'un travail en lien avec une psychologue de l'ACMS autour de l'élaboration du DUERP RPS a été instauré auprès des salariés du service en 2021.

Nous avons également poursuivi l'accueil d'une stagiaire éducatrice spécialisée sur le service au cours de cette année. Un poste en CDD lui a été proposé à la fin de son cursus de formation, mais elle a fait le choix d'intégrer une structure en internat éducatif, poste mieux rémunéré via la prime d'internat. C'est désormais aujourd'hui une réalité pour les jeunes professionnels diplômés. Le salaire d'entrée en milieu ouvert, à peine supérieur au SMIC, ne permet pas toujours à ces jeunes professionnels de bénéficier d'un pouvoir d'achat suffisant en région parisienne pour se loger et vivre convenablement.

Les vacances de poste, la crise sanitaire et la crise actuelle de notre secteur autour de la reconnaissance des professionnels et de l'attractivité des métiers génèrent une lassitude chez les salariés du champ éducatif. Pallier, s'adapter, gérer des situations très dégradées, dans un contexte d'absence de reconnaissance des pouvoirs publics, n'est pas sans effet sur la motivation et la fatigue des professionnels exerçant dans nos services. Les risques professionnels sont réels et cela requiert une adaptation du management au sein des établissements.

Les rassemblements à l'initiative de mouvements, fédérations, associations, organisations syndicales qui ont ponctués la fin d'année 2021 mettent à ce jour clairement en évidence la nécessité de revaloriser les métiers du secteur social et médico-social. La question de l'attractivité des métiers du secteur est désormais une question qui dépasse nos associations. Elle doit devenir un enjeu majeur du secteur, sous peine de voir cette situation perdurer et s'enliser, ce qui, à terme, nous laisse entrevoir des répercussions importantes sur le plan sociétal.

Les enjeux pour le service et les perspectives

L'évaluation interne, finalisée en juin 2021, a mis en exergue des orientations stratégiques pour les cinq années à venir autour de quatre axes principaux.

• Le renforcement du droit des usagers avec la mise en œuvre de la participation des familles selon des modalités adaptées et la mise en place d'outils de sécurisation des données des usagers

• Le domaine de la prévention et de la gestion des risques avec des procédures établies et repérées en interne et en externe

• L'organisation interne du service avec une nécessaire adaptation de nos organisations aux enjeux du secteur

• Le développement de projets dans une démarche de diversification de notre activité en lien avec les besoins du territoire parisien

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 » (nomenclature HAS). À cet effet, il nous faudra répondre à l'enjeu de la participation des familles dans le cadre de mesures éducatives contraintes et en trouver les modalités adaptées.

D'autres chantiers sont actuellement en cours au SAEMO 75 :

• La refonte du projet d'établissement pour les cinq années à venir (2022-2027) et qui intégrera les axes d'amélioration définis dans le cadre de l'évaluation interne. Ce travail portera sur quatre axes principaux : redéfinir en équipe l'identité de notre service et ses valeurs, en réaffirmant la pluridisciplinarité dans l'exercice des mesures. Mettre en place des actions collectives et des ateliers sera également retravaillé en équipe en intégrant dans cette réflexion la question de la charge de travail. Nous nous inspirerons nécessairement du nouveau schéma de prévention et de protection de l'enfance 2021-2025 : « Prévenir, protéger et défendre les Droits de l'enfant », afin d'inscrire nos actions.

• Un projet a été déposé à la DASES, en annexe du budget prévisionnel 2022, qui porte sur le développement de 18 mesures d'AEMO Intensive pour la tranche d'âge de 0 à 12 ans, soit de la naissance à l'entrée au collège, afin d'intervenir en prévention d'un placement et d'agir sur la dynamique familiale. La dimension de prévention précoce et de prévention primaire est au cœur de l'AEMO Intensive, qui propose des outils adaptés pour y répondre. Ce projet s'inscrit dans le cadre d'un réaménagement des locaux de l'espace Varlin, en lien avec une diversification de notre offre d'accompagnement. Cette proposition, nous l'espérons, répondra aux attentes et enjeux du territoire parisien.

Alexandra Karmann
directrice

Mésopotamie
Là où l'histoire commence !

Activité par département • **Yvelines**

ITEP / SESSAD LE LOGIS

Les chiffres clefs

- Nouveaux arrivants en 2021 :
  - 8 jeunes à l'ITEP et 4 jeunes au SESSAD
- Accueil au Logis en 2021 (65 au total) :
  - 36 jeunes à l'ITEP
  - 29 jeunes au SESSAD
- 4,6 % de filles et 95,4 % de garçons
- 10,7 % 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
- 2,7 % des jeunes à l'ITEP sont déscolarisés à leur arrivée ou sans emploi / 0 % au SESSAD, 100 % de jeunes ayant un rapport difficile à l'école
- 97,30 % d'activité ITEP et 92,23 % SESSAD, 72 demandes d'admission (22 ITEP et 50 SESSAD)
- La durée moyenne d'accompagnement des jeunes accueillis est d'environ : 4 ans pour l'ITEP et 3 ans pour le SESSAD

Les faits marquants

L'année 2021, celle où plus que jamais il a fallu « tenir ». Ce qui était déjà le slogan du Logis (SESSAD/ITEP) en 2020 n'a pas démérité.

Les équipes sont plus que jamais à saluer ici, dans ce rapport d'activité. Malgré l'adversité, la nécessité de se réinventer au quotidien en fonction des vagues du Covid-19, l'inflation galopante faisant des produits du quotidien des produits de luxe, la perspective des conséquences incertaines du changement climatique et enfin la folie d'un homme le doigt posé sur l'avenir de l'humanité, nous avons tenu !

L'envie, la détermination des professionnels a été exemplaire et l'imagination créatrice toujours au rendez-vous. Vous trouverez dans ce rapport d'activité le fruit de cette imagination : les projets réalisés et les activités à visée soignante mises en œuvre.

Et d'avoir été les oubliés du Ségur en 2021 n'a fait que renforcer leur engagement. Cet engagement que nous avons scandé début 2022 – avec une mobilisation sans précédent des associations de l'enfance, du social et du médico-social – accompagné par les dirigeants associatifs, où nous avons été partiellement écoutés et considérés – on peut déplorer à ce jour la non-reconnaissance pour les plus bas niveaux de qualification et de salaire que sont les maîtresses de maison et les surveillants de nuit. Voici ce que j'ai écrit aux salariés pour leur souhaiter mes bons vœux au lendemain de 2021 et à la veille de la manifestation. Je vous renvoie au rapport d'activité pour lire l'intégralité du texte :

«[...] Pourvu qu'un service minimum soit assuré, nous devons nous faire entendre et cesser d'être des invisibles ; car notre besoin de reconnaissance ne passera jamais avant notre mission ; cette reconnaissance, on nous la doit, mais nous ne la demandons pas : nous demandons à être considérés. En ce sens, le secteur médicosocial et le secteur social invitent les représentants d'association, les directeurs généraux, les directeurs d'établissement à manifester ce vendredi à Paris. Les directeurs dans la rue ! c'est une première qui fera date !

En ces temps d'incertitude et de doute, une petite phrase pour nous accompagner :

"Car ceux qui n'apprennent rien des faits désagréables de leur vie forcent leur conscience à les reproduire autant de fois que nécessaire, pour apprendre ce qu'enseigne le drame de ce qui est arrivé. Ce que tu nies te soumets, ce que tu acceptes te transforme."»

— Carl Gustav Jung

Regard(s) sur l'activité réalisée

Malgré les différentes adaptations nécessaires, les arrêts maladie à répétition et la pénurie de personnels de notre secteur, nous avons pu réaliser en 2021 une activité à 97,30 %. Je tiens à remercier l'ARS, et en personne Madame Rome et Madame Vuillaume, qui ont maintenu l'activité à réaliser en 2021 à 7 224 journées, ce qui nous a autorisé à présenter un résultat proche de l'équilibre.

Soit un résultat déficitaire qui s'élève à 30 500,65 € pour l'exercice 2021. En cause : une créance à la CPAM pour un montant de 222 982,27 €. En effet, les conditions d'accueil de nos deux places « Accompagnement à la sortie » n'étaient pas suffisamment balisées et ne semblent pas correspondre aux canons de prise en charge classique. Pour autant, il est à noter que sur les trois jeunes qui ont été l'objet de ce contrôle (sur les trois derniers exercices), deux ont été reçus à leur examen de CAP et le troisième a pu réintégrer une classe de première générale.

Les personnes accueillies

Cette année 2021 est marquée par un cycle de jeunes aptes à entrer en apprentissage par le chemin de l'alternance, et d'un premier contrat de travail.

Quatre jeunes ont signé des contrats, allant du CAP en espaces verts au CAP petite enfance, en passant par la vente et l'éducation sportive, et un jeune a intégré un CAP carrosserie, en formation initiale dans un lycée professionnel.

Trois jeunes sont en 3e et passeront le CFG et le brevet des collèges en juin 2022, et un jeune est en première année bac pro vente.

Focus sur les projets réalisés

Les projets thérapeutiques

En 2021, pour l'équipe thérapeutique, le projet poursuit sa construction autour de prises en charge individuelles et de temps en groupe : des propositions qui se pérennisent, avec les ajustements Covid ; la reprise de temps de groupe qui avaient dû être suspendus et de nouvelles propositions qui répondent aux besoins actuels des enfants et à la créativité persistante des professionnels. Cela se traduit notamment par plusieurs ateliers et une réflexion clinique que je vous invite à consulter dans le rapport de l'établissement :

- L'atelier Picasso
- L'atelier d'écriture
- Les groupes de parole au sein des unités de vie
- Le DiHoca, Dispositif Hors Cadre, à la lumière de la théorie de l'attachement

L'action pédagogique

L'année 2021 a été marquée par une augmentation du nombre de jeunes en inclusion en milieu ordinaire. En conséquence, le nombre d'enfants à la journée au sein de l'unité d'enseignement s'est réduit, alors que les besoins d'accompagnement à la scolarité ont augmenté. Ce changement nous a amené à ouvrir la réflexion sur nos possibilités au sein du pôle pédagogique d'accompagner au mieux ces parcours partagés.

Ce travail de réflexion du projet pédagogique a été mené sur plusieurs mois par l'équipe pédagogique, ainsi que par des temps de travail réguliers entre la cheffe de service et l'orthophoniste de l'établissement.

De ces nombreux échanges est né l'ENVOL, le nom de l'unité d'enseignement de l'ITEP, avec quatre classes et sa salle d'étude.

Au Bosquet, l'accent est mis sur l'insertion sociale et professionnelle. Comme outil de socialisation et d'expériences émotionnelles correctrices, certains parleront de situations expérientielles.

Le travail auprès de ce groupe est également orienté autonomies, indispensables à la socialisation du jeune adulte. Les questions des transports, des habiletés sociales, du budget, des documents administratifs sont autant de sujets qui animent le quotidien de ce groupe de vie. Cet adolescent, ce jeune adulte ont besoin de consolider leur autonomie à penser à tout cela, ce que nous devons continuer de mobiliser et de stimuler.

Aux Éterlous, l'année 2021, surtout entre juin et décembre, est l'occasion d'un renouvellement des effectifs du groupe, le début d'un nouveau cycle ou la fin d'un précédent ? En effet, lors de cette période, il y a sept enfants qui arrivent sur le groupe. L'enjeu alors est de pouvoir être avec les autres, de créer des relations et des liens forts.

Cette fiabilité de la relation est souvent mise à mal à travers les mouvements de professionnels qui sont importants dans notre métier. Nous devons malgré tout être acteurs de la continuité, nécessaire au développement de l'enfant.

Pour la Source, une année 2021 particulière. Nous avons commencé en sous-effectif, nous laissant gérer l'unité de vie à trois éducateurs. Cette situation, si pénible soit-elle, ne nous a pas découragé à faire notre travail du mieux que nous pouvions, bien au contraire. Cela se ressent chez nos jeunes : une cohésion solide se forme, une bonne ambiance s'installe, les projets continuent d'avancer, le temps passe et, ni la situation sanitaire ni notre fonctionnement n'entâchent notre moral.

L'équipe du DiHoCa (Dispositif Hors Cadre)

Actuellement, huit à dix jeunes sont rattachés au dispositif, deux jeunes le sont uniquement sur le DiHoCa, et deux ou trois anciens du dispositif utilisent cet espace pour se ressourcer, « retrouver des repères et construire leur suite ». Les plus jeunes bénéficient d'une proposition dynamique qui s'affine et s'ajuste au fil des semaines, en fonction de leurs besoins.

Ce qui est repéré pour l'ensemble est l'accès à l'apaisement possible. Il reste à l'envisager dans la continuité du groupe, de la scolarité et des espaces d'expérimentation émotionnelle futurs…

Le SESSAD

L'année 2021 a été marquée par le retour à Montigny-le-Bretonneux et donc un allégement des temps de transport. Plusieurs jeunes ont été admis au SESSAD au cours de l'année. Les divers changements de protocole, liés au Covid, ont aussi entraîné une adaptation du suivi des jeunes qui a parfois dû se faire à distance et/ou hors du SESSAD.

Le SESSAD a mis en place plusieurs actions tout au long de l'année scolaire et pendant les vacances scolaires telles que :

- Le rendez-vous de rentrée
- L'atelier jeux de société « Au fil du jeu »
- L'atelier « Art, jeu et émotions »
- L'atelier pâtisserie
- La fête de fin d'année
- Le transfert
- L'atelier à visée soignante

Nous avons réintégré les locaux du SESSAD à Montigny-le-Bretonneux à la rentrée de septembre 2021. Cette décision fait suite à une sollicitation de la direction de connaître les avantages et désavantages de rester à Saint-Lambert après six mois de présence pour cause de pandémie.

Au cours de 2021 ont également été remis en place les rendez-vous de rencontre entre les parents, le jeune et l'éducateur référent qui font suite à l'admission des jeunes au sein du SESSAD. Le but étant que le jeune et son référent fassent connaissance.

La dynamique RH

Sur le plan des ressources humaines, nous pouvons constater que la stabilisation des salariés ces trois dernières années est toujours d'actualité et nous nous en réjouissons. Seulement six embauches prévues cette année 2021, dues à deux départs en retraite, trois démissions et deux licenciements (dont un pour inaptitude).

Nous avons entre autres embauché de nouveaux éducateurs qui, s'ils ne sont pas diplômés, semblent mus par une forme d'engagement que l'on croyait perdue et qui redonne de l'espoir. Et une enseignante qui arrive de Nouvelle-Calédonie nous a rejoints, suite à un départ en retraite bien mérité.

Olivier Cadiou
directeur

Les chiffres clefs · L'Oustal

• Entrées :
- États-Unis : 0
- Pont Colbert : 2
- SSA : 0
- SAVVA : 2

• Âge moyen à l'entrée :
- États-Unis : 15,4 ans
- Pont Colbert : 16,1 ans
- SSA : 17,1 ans
- SAVVA : 17,8 ans
- Oustal : 16,6 ans

• Temps moyen d'accueil jeunes :
- États-Unis : 1 an, 7 mois et 24 jours
- Pont Colbert : 2 ans, 3 mois et 5 jours
- SSA : 8 mois et 12 jours
- SAVVA : 3 ans, 2 mois et 20 jours
- Oustal : 2 ans et 1 mois

• Les parcours en interne :
- États-Unis : 2
- Pont Colbert : 2
- SSA : 4
- SAVVA : 12

Cette année, 20 jeunes ont pu bénéficier d'un parcours en interne, dont 16 vers les services d'accompagnement à la semi-autonomie (SSA et SAVVA).

• Sorties :
- États-Unis : 6
- Pont Colbert : 3
- SSA : 5
- SAVVA : 8

• Âge moyen à la sortie :
- États-Unis : 16,8 ans
- Pont Colbert : 18,3 ans
- SSA : 18,3 ans
- SAVVA : 20,8 ans
- Oustal : 18,8 ans

22 jeunes ont quitté le foyer : 8 jeunes avant 18 ans et 14 après 18 ans.

• Types de prise en charge au 31/12/2021 :
- États-Unis : 80 % PCJ, 20 % CJM
- Pont Colbert : 14 % PCA, 43 % PCJ, 43 % CJM
- SSA : 71 % PCJ, 29 % CJM
- SAVVA : 3 % PCA, 50 % PCJ, 47 % CJM

En 2020, Oustal 15,9 % de PCA. Cette baisse est expliquée par une baisse des accueils dans le cadre d'une PCA depuis 2017, et le fait que 5 jeunes en PCA en 2020 ont signé un CJM en 2021.

L'OUSTAL / SAU 78

Les faits marquants

• Collectif mixte SAU 78 : mixité de l'équipe éducative et du groupe de jeunes

• Introduction de la MPVA dans le paysage départemental de l'urgence

• Les deux transferts : avril et août 2021

• 24 juin : à l'Oustal, inspection inopinée du département

• Les fêtes de pavillons de décembre 2021

• Organisation du 31 décembre

Regard(s) sur l'activité réalisée

Il paraît essentiel de souligner ici que depuis près de trois ans le département des Yvelines a eu le souci de mettre en place divers dispositifs dits de régulation de l'offre dont l'un des effets consiste en un contrôle quasi quotidien de nos activités. Tout refus d'accueil contraint l'établissement à en expliciter la raison.

Après avoir appris à utiliser le logiciel Pégase régulant l'offre de places d'hébergement dans le département, nous avons eu également à rendre identifiables nos sites sur un plan géographique et à collaborer avec les services du département pour la fiabilisation des places sur Pégase. Nous pouvons témoigner du fait qu'aujourd'hui, et comme s'y était engagé le département au moment de sa création, l'outil Pégase est au cœur de nos pratiques professionnelles pour fiabiliser la connaissance des places disponibles et les données d'activité.

De plus, depuis juin 2021, une attention spécifique a été portée au secteur de l'urgence avec la création et la mise en place de la MPVA (mission projets de vie et d'accueil), rattachée à la direction de l'Enfance et de la Jeunesse afin :

« de garantir une orientation adaptée aux besoins de chaque enfant confié et de piloter l'activité en objectivant l'adéquation entre l'offre et la demande d'accueil et d'accompagnement (suivi et publication d'indicateurs mensuels). Cette mission procède à la centralisation de la gestion des places d'accueil et d'accompagnement sur la base de la formalisation des projets de vie des enfants et des jeunes. La MPVA vise donc à sécuriser le parcours de tous les mineurs et jeunes majeurs jusqu'à 21 ans, confiés au service de l'aide sociale à l'enfance des Yvelines, hors MNA, dès leur entrée dans le dispositif, en veillant à une orientation adaptée à leurs besoins. La MPVA tend à piloter globalement le dispositif d'accueil d'urgence et encadre aujourd'hui quasiment toutes les demandes d'orientation renseignées sur Pégase.» (Extrait de la note MPVA du 28 septembre 2021 que la direction de l'Enfance a adressé au SAU du 78).

À ce propos, nous ne pouvons malheureusement pas attester de l'opérationnalité de ce projet pour le moment. En effet, des accueils annoncés de courte durée peuvent parfois s'étendre sur plusieurs mois.

Activité du SAU 78

Malgré les nombreuses mutations engagées au SAU 78, ce service a réussi à soutenir une moyenne de capacité d'accueil à hauteur de près de 88%. Nous observons en ce début d'année 2022 que l'activité se maintient en moyenne entre 22 et 24 jeunes.

L'augmentation de l'activité (passant de 8 à 14 places suite à la fermeture, courant 2020, post-confinement de l'unité hébergement garçons) du service d'accueil familial (SAF) a nécessité quelques mois afin de stabiliser le recrutement de l'ensemble de l'équipe d'assistants familiaux.

Il est à noter que ce service accueille exclusivement des enfants issus des Yvelines, ce qui le soumet d'autant plus aux variations des besoins de placement d'urgence du département ; en effet, il arrive que nous ne puissions répondre aux demandes parce que le service est complet, et que deux semaines plus tard nous ayons des places alors que les besoins du département, en matière d'hébergement, sont en baisse.

D'autres réductions de l'activité peuvent parfois être liées à des aléas plus contextuels, comme par exemple lorsqu'au mois d'octobre il s'est agi de dégâts provoqués par un jeune dans une chambre nous contraignant à la condamner durant plusieurs semaines.

Activité de l'Oustal

Notre activité de l'année 2021 a eu encore à pâtir de la crise sanitaire et d'un rebond de l'épidémie en fin d'année. En effet, à partir du mois de novembre, avec l'apparition du variant très contaminant, Omicron, nous avons, comme bon nombre d'établissements du département, eu à faire face à une grande vague d'arrêts de travail concomitamment à de nombreux cas de contamination au niveau des groupes de jeunes (devant ainsi instaurer des chambres de confinement). Par ailleurs, durant toute l'année, les restrictions ou dispositions (prolongement des vacances de printemps, couvre-feu entre mars et juin) relatives à la crise sanitaire nous ont contraints à adapter et ajuster nos modalités d'accueil, en mettant à l'épreuve les capacités de contenance de nos équipes déjà très entamées par nos profondes difficultés de recrutement.

Pour autant, malgré toutes ces entraves, nous sommes parvenus à soutenir un taux d'occupation d'en moyenne 91 %.

Activité mensuelle

	Oustal					SAU 78		
	Moyenne MECS Yvelines	Moyenne Situations Complexes Yvelines	Total Yvelines	Moyenne Accueil Hors 78	Total Général	Moyenne Accueil Collectif Yvelines	Moyenne Accueil Familial Yvelines	Total Yvelines
janvier	25	4	29	16	45	8	9	17
fevrier	26	4	30	18	47	8	10	18
mars	28	3	31	18	49	10	12	22
avril	28	2	30	18	48	10	13	23
mai	27	3	30	18	48	10	11	21
juin	28	3	31	17	48	9	12	21
juillet	29	3	32	14	46	7	11	18
août	28	3	31	13	44	9	12	21
septembre	28	3	31	15	46	9	13	21
octobre	28	3	31	16	47	7	13	20
novembre	27	3	31	15	45	9	12	21
décembre	28	2	30	15	45	10	14	23
Moyenne 2021	**28**	**3**	**31**	**16**	**47**	**9**	**12**	**21**

Cette année, 24 jeunes ont été accueillis dans les différents services de l'Oustal.

On note une augmentation sensible de la durée moyenne d'accueil qui était de 1 an et 8 mois en 2021. Par ailleurs, du fait de la crise sanitaire, il y a eu un ralentissement des sorties du dispositif des jeunes accueillis au SAVVA. Nous avons observé une suspension des mises en location d'appartements dans les dispositifs de droit commun, mais également une grande difficulté pour les jeunes femmes à trouver un emplois dans les secteurs commercial et de la restauration. Dynamique qui a repris dès le tout début de l'année 2022, marquant de nombreux mouvements dans les trois premiers mois de l'année 2022.

Malgré les nombreuses mutations engagées au SAU 78, ce service a réussi à soutenir une moyenne de capacité d'accueil à hauteur de près de 88%. Nous observons en ce début d'année 2022 que l'activité se maintient en moyenne entre 22 et 24 jeunes.

La baisse observée en octobre s'explique par exemple par les dégâts provoqués par un jeune dans une chambre, condamnée durant plusieurs semaines à cause du remplacement d'un carreau de fenêtre compliqué par ses dimensions très spécifiques.

Les chiffres clefs · SAU 78

• Entrées :
- Accueil familial : 30
- Collectif mixte : 30

Cette année, 60 jeunes des Yvelines ont été accueillis dans les différents services du SAU 78. Une jeune issue d'un autre département a été accueillie pour un très court séjour.

• Âge moyen à l'entrée :
- Accueil familial : 8,1 ans
- Collectif mixte : 15,3 ans
- SAU 78 : 11,6 ans

• Jeunes :
- Accueil familial : 51,2 % de garçons, 48,8 % de filles
- Collectif mixte : 26,3 % de garçons, 73,7 % de filles
- SAU 78 : 39,2 % de garçons, 60,8 % de filles

L'aménagement des locaux dans le collectif impose la tendance identifiée d'un plus grand nombre d'accueils d'adolescentes, l'aile destinée à l'hébergement des filles étant plus étendue.

• Temps moyen d'accueil jeunes :
- Accueil familial : 4 mois et 14 jours
- Collectif mixte : 3 mois et 16 jours
- SAU 78 : 3 mois et 30 jours

• Nombre de jeunes en fonction de la durée d'accueil :
- Accueil familial : moins de 3 mois : 11 ; entre 3 et 6 mois : 8 ; plus de 6 mois : 8
- Collectif mixte : moins de 3 mois : 16 ; entre 3 et 6 mois : 5 ; plus de 6 mois : 7

• Accueils réalisés par PEJ (Pôle Enfance Jeunesse)

Service	Accueil familial	Collectif mixte	Total SAU78
Boucle de Seine	22 %	18,4 %	20,3 %
Grand Versailles	19,5 %	13,2 %	16,5 %
Saint Quentin	7,3 %	31,6 %	19 %
Seine Aval / Les Mureaux	14,6 %	5,3 %	10,1 %
Seine Aval / Mantes la Jolie	4,9 %	7,9 %	6,3 %
Seine Aval / Poissy Chanteloup	26,8 %	18,4 %	22,8 %
Terres d'Yvelines	4,9 %	5,3 %	5,1 %

• Les parcours en interne :
- États-Unis : 3
- Pont Colbert : 3
- SSA : 1

En 2021, 7 jeunes (soit 25 % des orientations du Collectif mixte) ont été admis au foyer l'Oustal.

Le rapprochement des établissements Oustal et SAU 78 tend à favoriser les parcours internes tant dans le cadre des orientations pérennes que dans le cadre d'accueils à court terme permettant au SAU par exemple de penser et d'organiser l'accueil d'une jeune en étant un peu à distance de ses agirs au quotidien.

Orientations en sortie du SAU78	Accueil familial	Collectif mixte	Total SAU78
Etablissement PE 78	51,9 %	39,3%	45,5 %
Etablissement PE hors 78	18,5 %	10,7%	14,5 %
Orientation vers l'Oustal	0	25%	12,7 %
Fin d'accueil (fugue)	3,7 %	7,1%	5,5 %
Droit commun	7,4 %	0	3,6 %
Retour en famille	18,5 %	17,9%	18,2 %

• Sorties :
- 55 jeunes ont quitté le SAU 78 en 2021

• Âge moyen à la sortie :
- Accueil familial : 8,8 ans
- Collectif mixte : 15,6 ans
- SAU 78 : 12,3 ans

Ces chiffres témoignent des effets du travail réalisé par l'équipe du SAU 78 afin de répondre à ses missions d'observation et d'orientation dans un temps limité à trois mois, exceptionnellement renouvelables une fois. Les deux équipes ont apporté de profondes modifications dans leurs modalités d'accueil et d'accompagnement, permettant ainsi au service de répondre strictement à sa mission d'urgence.

Le service d'accueil familial urgence a largement diversifié les accueils, répondant aux besoins des services du département et plus spécifiquement concernant les demandes parfois de grandes fratries et également de tout-petits voire de nourrissons. Le service hébergement a également eu à se réinventer, non sans difficulté, de nouveaux repères d'accueil et d'accompagement pour s'adapter au mieux au choix de mixité initié en fin d'année 2020.

Les personnes accueillies et l'accompagnement

Concernant les enfants et jeunes accueillis au niveau de notre activité d'urgence, nous avons observé une nette évolution des demandes concernant des enfants qui faisaient l'objet d'un tout premier placement.

S'agissant de l'Oustal, nous avons, encore plus fortement cette année, vu s'intensifier les demandes de placement concernant des situations de plus en plus complexes, surtout pour les jeunes filles âgées de 14 à 16 ans, nécessitant parfois un suivi en quasi alternance avec le secteur psychiatrique.

« Entre mai et novembre 2020, les taux de syndromes dépressifs dans la population de 15 ans ou plus sont passés de 13,5% à 11,0%, revenant ainsi à un niveau équivalent à celui mesuré en 2019, selon les enquêtes EpiCov et EHIS.

Cette diminution globale est portée par une baisse de deux points des syndromes dépressifs mineurs, touchant 6,1% de la population, mais les syndromes dépressifs majeurs (4,9%) ne régressent pas sur la période et demeurent à des niveaux supérieurs à ceux de 2019, tout particulièrement chez les jeunes. Au cours de l'année 2020, une personne sur cinq est concernée par un syndrome dépressif en mai ou en novembre, et près d'une sur vingt présente un syndrome dépressif persistant au cours des deux périodes. Les jeunes, les femmes, les personnes handicapées sont particulièrement concernées…

En novembre 2020, 2,8% de la population déclarent avoir pensé à se suicider au cours des douze derniers mois, cela concerne 5,0% des 15-24 ans et la proportion de personnes concernées diminue à mesure que l'âge augmente. 4,0% rapportent avoir tenté de se suicider au cours de leur vie et, pour 0,2%, cette tentative a eu lieu dans les douze derniers mois. Enfin, les données d'EpiCov 2 rapportent des taux de consommateurs réguliers d'alcool et de cannabis en baisse par rapport aux données antérieures, mais elles font état d'une progression de plus de 20% de consommateurs de psychotropes au cours de l'année 2020.» (EpiCov : Épidémiologie et conditions de vie sous le Covid-19, et https://www.pediatre-online.fr/adolescents/adolescents-et-depression/)

Cet extrait d'un article du docteur Arnault Pfersdorff, pédiatre, fait écho aux observations que nous réalisons plus spécifiquement dans notre service d'accompagnement à la vie adulte. Je tiens à indiquer que nous n'avons pas le recul nécessaire pour étayer nos propres analyses aujourd'hui ; celles-ci sont uniquement basées sur nos observations et des intuitions récurrentes partagées par un certain nombre de professionnels de terrain.

Nous constatons, depuis plusieurs mois, une forme de dépressivité chez les tout jeunes majeurs qui, pour un trop grand nombre d'entre eux, abandonnent des formations en cours et/ou augmentent leur consommation d'alcool, de cannabis ou de prise de psychotropes. D'autres semblent incapables de renverser la courbe nuit/jour qu'ils ont, pour certains, commencé à inverser lors du confinement, s'inscrivant dans une forme d'inertie qui témoigne d'une fragilité psychique extrême.

Focus sur les projets réalisés

Force est de constater que le slogan « vivre avec la pandémie » a pris le pas sur nombre de nos activités et de nos projections, nous invitant à créer des dispositifs ad hoc tout au long de l'année. Nous avons tenté d'anticiper des organisations que nous avons ensuite reportées, annulées, révisées, ou réinventées. Comme nous l'indiquerons plus précisément dans d'autres paragraphes de ce rapport, nos difficultés, devenues des incapacités de recrutement, ont eu un impact direct sur notre dynamique de projet.

Paradoxalement, c'est dans une forme de compulsion vitale que l'ensemble du personnel s'est mis en ordre de marche lorsqu'il s'est agi de répondre présents pour deux projets de mise à l'abri. En effet, nos locaux de Fontenay-le-Fleury, qui accueillaient jusqu'en mars 2020 l'unité garçons du SAU 78, ont été aménagés et adaptés pour l'accueil de tout-petits en moins d'une semaine pour un projet (mars-avril 2021) de collaboration avec les services de protection de l'enfance du département. En octobre 2021, ils ont été très légèrement réadaptés pour l'accueil de mères en situation de précarité, projet porté par nos collègues du CHRS Stuart Mill.

Mise à disposition du pavillon de Fontenay-le-Fleury pour un projet de mise à l'abri d'enfants

La Direction Enfance Jeunesse (DEJe) du département des Yvelines fut confrontée, début mars 2021, à un accroissement du nombre de placements d'urgence qu'elle ne pouvait temporairement pas absorber au vu du nombre de places disponibles sur le département. L'imminence de la mise en œuvre de ces placements a ainsi conduit la DEJe à penser un dispositif spécifique pour répondre à cette urgence. C'est ainsi que la direction de l'établissement de l'Oustal/SAU 78 a été contactée pour mettre à disposition ses locaux de Fontenay-le-Fleury restés vacants suite à la fermeture d'une unité éducative d'hébergement et soutenir la mise en place du projet sur le plan de la coordination des équipes.

L'AVVEJ, propriétaire des locaux, a ainsi mis à disposition du conseil départemental des Yvelines le pavillon de Fontenay-le-Fleury à compter du jeudi 18 mars 2021 afin d'assurer l'accueil et l'hébergement de six enfants au maximum âgés de 2 à 10 ans confiés au service de l'aide sociale à l'enfance du département des Yvelines et placés sous sa responsabilité. La prise en charge de ces mineurs fut assurée par une équipe encadrante d'agents départementaux, pour la plupart des volontaires, qui furent placés sous la hiérarchie et la responsabilité du département. C'est dans un temps record que les équipes de l'Oustal, très touchées par le très jeune âge des enfants accueillis mais aussi par leur besoin vital d'être mis à l'abri, se sont mobilisées et fédérées afin de rendre les locaux adéquats à l'accueil des enfants. Une nouvelle intensification de la pandémie de Covid-19 en avril 2021 a conduit les agents volontaires à restreindre leur intervention, ce qui a contraint le département à suspendre dès la mi-avril l'accueil de ces enfants et à renoncer à ce projet tel qu'il avait été initié. Nous gardons le souvenir d'une coopération particulièrement fructueuse avec nos collègues du département.

Octobre 2021 : une réplique de mise à l'abri de femmes et leurs nourrissons avec Stuart Mill

À nouveau, ce pavillon fut mis à disposition, cette fois-ci du CHRS Stuart Mill. En effet, c'est dans le cadre de mesures administratives encadrées par le code de l'action sociale et des familles, et par le code civil que ces locaux ont permis la mise à l'abri de quatre femmes et de quatre nourrissons, filles et garçons. C'est ainsi qu'une convention fut signée le 1er octobre, pour une durée renouvelable d'un an, entre les établissements SAU 78 et Stuart Mill.

Dynamique de vie et de projet

Nous avons organisé deux transferts dans l'année.

Le premier séjour s'est déroulé au mois d'avril. C'est pratiquement à la veille des vacances scolaires de printemps 2021 que le gouvernement a pris la décision de les prolonger. Ce fut encore une équation quasi impossible à résoudre en tenant compte de notre organisation du temps de travail, de nos difficultés de recrutement, des congés trimestriels que doivent prendre nos équipes, mais aussi de la limite atteinte par les adolescents que nous accueillions face aux cumuls de contraintes portées par des décideurs qui, pour eux, sont invisibles.

À l'initiative d'un groupe de professionnels émanant de toutes les équipes éducatives, étayés par l'équipe d'encadrement, un transfert s'est ainsi organisé à la fois dans un délai extrêmement court et appuyé sur une organisation rigoureuse. Les jeunes ont ainsi pu passer 15 jours de vacances supplémentaires dans la région de Cérences, avec une équipe très investie et heureuse d'avoir contribué à faire vivre ce projet, qui plus est sous un soleil clément pour la saison. Cette expérience a révélé une appartenance institutionnelle très forte, centrée sur le travail éducatif soutenu par chacun et qui fut exprimée dans une forme de résilience collective.

Le second séjour s'est déroulé sur la côte d'Opale durant l'été. Traditionnellement, ce séjour vise à permettre le partage d'un temps hors les murs entre équipes et jeunes, regroupant sur le même lieu des professionnels et des jeunes issus de toutes les structures qui composent les deux établissements. L'organisation de ce séjour qui représente une attention et une vigilance très importantes est coordonnée par Nadia Kraiem, cheffe de service pédagogique.

Après une première semaine de beau temps, les trois semaines suivantes se sont déroulées dans une sorte de morosité qui s'explique par le très mauvais temps obligeant le groupe à rester enfermé et à organiser des activités d'intérieur en écho avec les différentes périodes de confinement vécues par les jeunes et les adultes. Interviewées dans la perspective de ce rapport d'activité, ces équipes ont pu exprimer qu'elles s'étaient senties particulièrement ébranlées par l'inspection départementale qui s'est étendue jusqu'en début juillet : « On était encore un peu sonné par cette inspection. » Pour autant, cela n'a pas entravé le cours du séjour durant lequel les jeunes ont pu découvrir de nouvelles activités.

Les moments festifs institutionnels

La prise en charge des jeunes filles que nous accueillons s'étaye sur une dimension collective de leur vie quotidienne. Plusieurs temps festifs ponctuent l'année et sont pensés de manière à produire du vivre-ensemble, mais visent aussi à prendre soin du lien tant dans les équipes, dans les groupes de jeunes que plus largement des liens au niveau institutionnel. Cette année encore, nous avons maintenu une très grande prudence, qui nous a empêchés d'organiser ces moments de festivité au niveau de l'ensemble de l'institution et nous a fait préférer les maintenir à la dimension de chaque lieu d'hébergement.

Alors que le variant Omicron poursuivait sa vague de contamination, les fêtes de fin d'année furent ainsi organisées au niveau de chaque pavillon ; ce fut l'occasion pour des maîtresses de maison nouvellement embauchées de révéler leurs compétences organisationnelles et culinaires, et surtout de témoigner de leur investissement à l'égard des jeunes filles que nous accueillons.

Ce fut également pour chaque équipe éducative l'opportunité de dévoiler sa capacité d'inventivité et son dynamisme pour créer des petits moments de fête pour le plaisir des grands et aussi des plus petits, qui sont accueillis par les assistants familiaux du service d'accueil aamilial (SAF) du SAU 78.

Le réveillon de la Saint Sylvestre a également pu être fêté, rassemblant jeunes et adultes des deux établissements au Relais des Canardières, locaux d'hébergement situés sur l'île de loisirs de Saint-Quentin-en-Yvelines. L'ensemble du personnel s'est mobilisé pour permettre cette organisation sur le plan sanitaire. Les jeunes et les professionnels présents avaient effectué des tests antigéniques afin de contenir tous les risques de contamination. De plus, l'infirmière de l'établissement était présente sur place afin de vérifier tous les résultats de test.

24 juin : Oustal, l'inspection du département

Le 24 juin 2021, nous avons reçu la visite inopinée d'une équipe de contrôleurs du département ayant pour mission de réaliser une inspection de l'Oustal. La décision du département d'organiser cette inspection faisait suite à la plainte que la mère d'une jeune fille, accueillie dans notre établissement, avait adressée au président du département des Yvelines. À l'issue de cette procédure de contrôle, nous avons reçu des observations concernant quelques dysfonctionnements comme, par exemple, le manque de recherche de légionnelle dans l'eau, de la poussière constatée sur un radiateur de salon ou un manque de vitrophanies sur des vitres de chambres de jeunes donnant sur la rue, ce qui pouvait effectivement impacter leur intimité. Nous mettons tout en œuvre pour remédier à ces dysfonctionnements sous la forme d'un « plan action qualité » que nous adresserons au tout nouveau service d'inspection interdépartemental réunissant le département des Yvelines et celui des Hauts-de-Seine. Je tiens à remercier ici l'ensemble du personnel présent qui a tenté de répondre au mieux à toutes les demandes des membres de l'équipe d'inspection.

Cependant, il me tient à cœur, à l'occasion de la rédaction de ce rapport d'activité, de me faire le porte-voix de certains salariés qui ont pu, dans l'après-coup de cette inspection, faire part de la manière dont ils l'ont vécue. Nombre de salariés ont évoqué le malaise qu'a provoqué chez eux cette inspection et surtout combien ils se sont sentis remis en cause dans leurs pratiques par des interpellations qu'ils ont considérées comme intrusives et brutales, marquant un manque de considération à leur égard (ce sont les termes utilisés par les salariés qui se sont exprimés). Quelques-uns, dont pour certains ni la compétence ni l'ancienneté ne peuvent être mises en cause, ont été interrogés de manière individuelle sur leurs modalités de travail et se sont sentis profondément blessés dans leur identité professionnelle. La forme très offensive des interpellations, ajoutée au malaise que peut provoquer ce genre de situation, ont eu un impact extrêmement nocif sur eux, et plus particulièrement sur une maîtresse de maison qui, par la suite, ne s'est plus sentie légitime à demeurer dans ses fonctions tant elle s'est ressentie directement remise en question. Après un arrêt de travail de quelques mois, cette salariée a pu reprendre ses fonctions dans un autre service des établissements, en mi-temps thérapeutique.

Au-delà de la forme que nous avons pu regretter, il n'en reste pas moins que cette expérience a été une occasion, pour nous, de réviser certaines de nos modalités de travail en réalisant le poids qu'a eu la crise sanitaire sur la structuration de nos pratiques institutionnelles.

Situations complexes

	Fugues enregistrées · Oustal					SAU 78
	Etats-Unis	Pont Colbert	SSA	SAVVA	Total / Mois	Collectif mixte
janvier	20	14	22	0	56	27
fevrier	25	43	26	0	94	17
mars	11	10	22	0	43	82
avril	37	1	37	0	75	7
mai	27	1	5	0	33	4
juin	37	4	15	0	56	0
juillet	48	38	0	0	86	3
août	16	5	1	1	23	5
septembre	10	15	0	0	25	4
octobre	48	41	0	0	89	7
novembre	18	24	0	0	42	0
décembre	40	24	0	0	64	2
Total	**337**	**220**	**128**	**1**	**686**	**158**

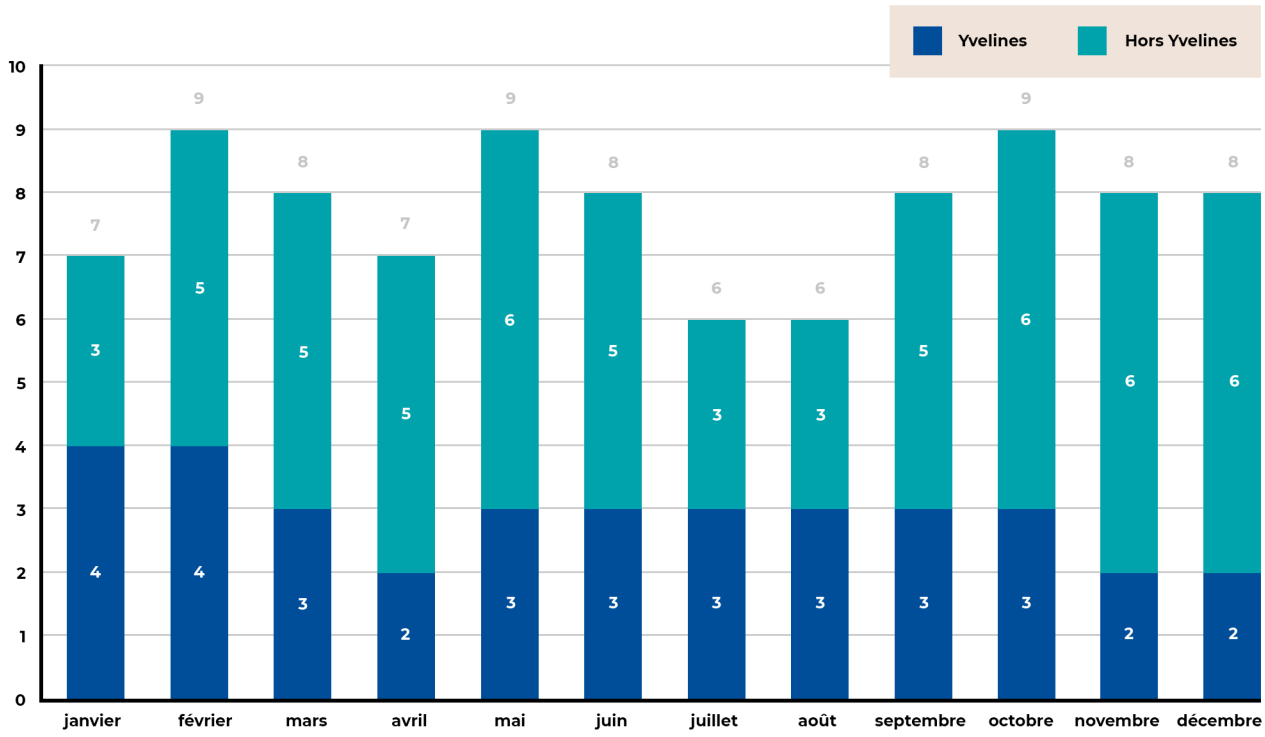
L'année dernière, la tendance était inversée Yvelines/Hors Yvelines. Il est à souligner les difficultés rencontrées pour obtenir la qualification des SC par les services de l'ASE, nous laissant découvrir les modifications alourdissant les procédures de qualification. Par exemple, nombre de demandes ont été effectuées à l'admission de la jeune pour lesquelles nous n'avons obtenu aucune réponse alors que la jeune avait quitté l'établissement.

Il est également à noter que l'Oustal a toujours été identifié comme un établissement situé dans la fin du parcours du placement des jeunes, qui cumulent généralement de nombreuses problématiques les inscrivant ainsi dans une qualification administrative de type complexe.

L'Oustal : sur le total des 686 jours de fugues, 309 jours concernent 25 fugueurs au total. Alors que 377 jours de fugues ne concernent que cinq jeunes, dont la problématique de fugue avait motivé leur accueil.

SAU 78 : nous notons une baisse très conséquente des fugues ; en effet, 768 étaient comptabilisées en 2020.

Nous pouvons faire l'hypothèse que l'installation du SAU dans l'enceinte de nos locaux rue Jacques Boyceau crée une enveloppe beaucoup plus contenante pour des jeunes dont l'accueil constitue une toute nouvelle entrée dans le dispositif de la protection de l'enfance. Un travail a été mené tout au long de l'année, et se poursuit encore aujourd'hui, diffusant les points de contenance à tous les niveaux du projet du service.



La dynamique RH

Cette partie concernant la dynamique ressources humaines est sans doute la plus éprouvante à rédiger, car elle contraint à se rendre à l'évidence d'un constat désolant, qui n'est pas seulement dû à la difficulté de recrutement à laquelle nous nous confrontons depuis maintenant près de trois ans, mais surtout à la béance d'une plaie impossible à refermer.

J'assume ici les termes que je choisis d'employer. En effet, lorsque, en tant que directrice, vous publiez des annonces d'emploi sur quelque support que ce soit et que vous ne recevez aucun signe en écho, recruter devient un parcours du combattant. Que cela concerne des postes d'éducateur, de coordinateur, de cadre, de maîtresse de maison, quel que soit le professionnel recherché, celui-ci ne semble plus exister.

Cette désertification de nos structures par les professionnels de notre secteur laisse place à de nouveaux profils de professionnels, dont le principal et seul atout consiste en la croyance qu'ils seront animés de cette vocation à venir en aide à l'autre en général. Ils n'ont pour beaucoup jamais rencontré un adolescent auparavant et n'ont pour certains aucune idée de ce que signifie une action éducative. Après leur embauche, ces nouveaux professionnels découvrent un métier qui leur est totalement inconnu, et lorsqu'ils sont mis face à certains agissements violents de la part des adolescents, ils s'immobilisent dans une sorte de sidération. La plupart des professionnels que j'ai interrogés dans la perspective de la rédaction de ce rapport d'activité m'ont fait part de leur profond sentiment de solitude, n'ayant pour certains plus jamais la possibilité de travailler en binôme, avec un collègue. En effet, considérant qu'une équipe est généralement constituée d'au moins six éducateurs et deux surveillants de nuit, plusieurs équipes ont fonctionné pendant plusieurs mois – et continuent encore aujourd'hui – avec une équipe réduite à quatre professionnels, deux éducateurs permanents dont un seul est diplômé et deux professionnels remplaçants.

Soulignons qu'à l'Oustal, deux équipes éducatives ont tourné pratiquement durant toute l'année à moins de 35 % de leur effectif en maintenant une activité à près de 92 % tout au long de l'année. Travailler dans ces conditions relève parfois de l'exploit – tant pour les équipes que pour l'équipe de direction, qui aborde les journées le ventre serré en appréhendant la moindre défection.

C'est ainsi que dans ce contexte extrêmement contraint l'équipe de direction de l'Oustal a connu durant l'année 2021 des mouvements importants de ses personnels :

• Fabien Garnier, directeur adjoint depuis 2011 a quitté l'Association en septembre 2021 pour prendre des fonctions de direction dans une autre association.

• Septembre 2021 a été marqué par l'arrivée de Yoann Tournier, promu chef de service des unités éducatives États-Unis et Pont Colbert. Il a pris ses fonctions en binôme avec sa collègue Sihame Lahsini, cheffe de service, plus spécifiquement en charge de l'unité États-Unis jusqu'en septembre 2022.

• En attendant leur arrivée, Isabelle Zoubiri, nommée directrice adjointe en septembre 2019 a assuré l'intérim des unités États-Unis et Pont Colbert de mi-novembre 2019 à septembre 2021, auquel s'est ajoutée la partie d'animation de l'équipe du SAVVA de septembre 2020 à février 2021, Fabien Garnier en assurant alors la partie organisationnelle.

• Nadia Kraiem, cheffe de service pédagogique, assure depuis septembre 2020 l'intérim d'encadrement d'équipe de l'unité SSA, et depuis septembre 2021 la partie organisationnelle de l'équipe du SAVVA.

• La directrice Narjès Calabrese assure depuis la mi-juin 2021 l'encadrement du SAVVA.

Faute de recrutement, c'est, appuyé sur ces intérims assurés par des cadres de direction, que l'établissement a pu continuer de fonctionner, sans pouvoir éviter parfois que la tension constante puisse mener à un sentiment d'épuisement.

Je souligne également que c'est dans ce contexte extrêmement tendu que l'établissement Oustal a fait l'objet, le 24 juin 2021, d'une inspection organisée par les services du département des Yvelines, dont j'ai rendu compte précédemment.

L'équipe de l'Espace Ressource au secours des unités éducatives

L'équipe éducative de l'Espace Ressource (ER) a fait preuve d'une capacité constante d'adaptation et d'un esprit de cohésion sans faille à l'égard de l'ensemble de leurs collègues des unités d'hébergement. L'équipe ER a ainsi répondu présente pour des remplacements de dernière minute, durant le week-end, en soirée, en matinée, ou encore pour assurer des accompagnements. L'équipe a adapté sa capacité d'accueil en prenant en charge des tout-petits voire des nourrissons, ce qui a permis aux assistantes et assistants familiaux du SAF de participer à des sessions de formation. Je veux louer ici leur grande capacité à ajuster leur intervention transversale pour venir en aide au reste de l'institution.

La place des maîtresses de maison

Quiconque a participé à la vie d'une unité d'hébergement dans une MECS, ne serait-ce que pendant quelques semaines, sait l'importance de la place de la maîtresse ou du maître de maison dans ces lieux de vie. Ce sont des métiers qui exigent une grande implication et une forte vocation. Il s'avère que durant cette année 2021, nous avons eu à anticiper le départ à la retraite de trois maîtresses de maison à l'Oustal et de la démission de celle du collectif mixte au SAU.

Parce que l'on ne s'improvise pas maîtresse de maison, nous avons tenté d'apporter une grande attention dans la préparation du départ et du remplacement de ces professionnelles en mettant en place des « tuilages » de plusieurs semaines ; trois nouvelles professionnelles furent ainsi embauchées et ont travaillé en proximité" directe de leurs collègues déjà en poste. Ces dernières ont mis beaucoup d'énergie à transmettre leur savoir-faire et savoir-être aux nouvelles « recrues ». Cette modalité de transmission fut très opérante. Je tiens à remercier vivement nos collègues, qui, tout près de la fin de leur carrière, ont redoublé d'énergie et d'attention pour transmettre l'essentiel de leur métier à leurs nouvelles « collègues ».

Narjès Guetat-Calabrese
directrice

CHRS STUART MILL

Les faits marquants

Le CHRS Stuart Mill a connu plusieurs évolutions cette année, notamment un déménagement de ses locaux de Versailles à Trappes et un développement de ses activités, qui eurent des conséquences sur le type de public accompagné.

En octobre 2021, les services éducatifs et administratifs qui étaient répartis sur plusieurs sites à Versailles ont été regroupés à Trappes. Ce projet, en réflexion depuis plusieurs années, a pu se concrétiser par la location de locaux de 340 m² organisés en bureaux et espaces d'accueil et d'entretien. Cette nouvelle configuration garantit au public un accueil dans un cadre agréable et respectueux de la confidentialité, ce qui était quasiment impossible dans les précédents locaux versaillais.

Le déménagement a entraîné des conséquences tant sur le plan professionnel que privé des personnels du CHRS. De plus, cette évolution s'inscrit dans le contexte de la crise sanitaire, qui implique déjà depuis mars 2020 son lot d'adaptations. Je remercie l'ensemble des professionnels pour leur mobilisation et leur implication qui ont facilité ce changement et l'installation dans les nouveaux locaux.

Ce regroupement permet d'ores et déjà la mutualisation des moyens, favorise la communication interne et fluidifie les relations inter-services. Le secrétariat désormais commun à l'ensemble du CHRS donne un meilleur repérage institutionnel, centralise et développe des outils communs. Un standard unique permet une

Les chiffres clefs

49 familles ont été accompagnées par l'ensemble des services d'hébergement du CHRS Stuart Mill

- Entrées : 28
- Sorties : 22
- Nombre de femmes victimes de violences conjugales : 43
- Nombre d'enfants : 77
- Nombre de fratries : 19

meilleure visibilité du CHRS tout en conservant la nécessité de protection inhérente à l'hébergement et l'accompagnement des femmes victimes de violences. Par ailleurs, les missions d'accueil du secrétariat sont également valorisées puisque toutes les personnes arrivant au service sont maintenant accueillies puis orientées.

Les changements organisationnels du CHRS ont été couplés avec l'ouverture d'un nouveau service et le redéploiement de l'activité de La Boutique.

En effet, le CHRS a répondu à un appel à projets de la Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement (DIHAL) et s'est positionné sur l'ouverture de dix places d'hébergement d'urgence pour des femmes enceintes et/ou sortant de maternité. Les places ont été progressivement ouvertes à partir d'octobre au SIAO 78 puis au SIAO 93. Cette nouvelle activité est mise en place à moyen constant, les équipes éducatives du CHRS assurant l'accompagnement de ces dix femmes.

L'activité de La Boutique, service d'accueil pour les personnes en très grandes difficultés, a été redéployée le 1er janvier 2022, dans les nouveaux locaux à Trappes, en service d'accueil de jour pour femmes.

La Boutique du CHRS Stuart Mill implantée à Versailles depuis 1985 était initialement un service dédié aux visites des pères, dont les enfants avec les mères étaient accueillis et hébergés par le CHRS du fait de violences. Ce lieu permettait un exercice du droit de visite sécurisé pour tous.

Les missions de La Boutique ont évolué dans le temps, en lien avec les besoins du territoire. Ce service de proximité situé dans le centre de Versailles a su faire preuve d'innovation et, soutenu par les services de l'État, a accueilli et accompagné les personnes à la rue, majoritairement des hommes, en grande précarité et marginalisés. Puis l'équipe s'est étoffée pour accompagner les bénéficiaires du RMI et les demandeurs d'asile.

L'évolution des politiques sociales et des lois de financement réorganisant au fil des années les missions des différentes institutions et réorientant ainsi les publics vers des organismes plus spécialisés, les pères ont trouvé des lieux dédiés aux visites accompagnées, les demandeurs d'asile ont été dirigés vers les services de l'OFII et/ou de l'OFPRA, et les bénéficiaires du RSA accompagnés par les services du Conseil départemental.

Ces diverses catégorisations des publics ont eu un impact sur l'activité, les modalités d'accompagnement et les moyens de La Boutique, qui ont entraîné des fermetures de poste, une réduction des amplitudes d'ouverture et l'arrêt de certaines missions.

Les deux travailleurs sociaux et l'agent administratif de ce lieu ouvert à un accueil inconditionnel ont accompagné jusqu'en décembre 2021 un grand nombre de personnes et familles majoritairement déboutées de leur demande d'asile, en très grande précarité et pour une grande proportion sans logement stable. La fermeture de ce lieu d'accueil, de domiciliation, d'écoute et d'accompagnement historique et unique sur le territoire a été complexe et a suscité beaucoup d'angoisse et de tristesse pour de nombreuses personnes accompagnées, ainsi qu'un certain désappointement des partenaires. L'anticipation de l'arrêt de l'activité du service et la réduction progressive des domiciliations ont toutefois permis l'orientation de nombreuses personnes vers des organismes partenaires. Néanmoins, la question de leur accompagnement reste pour la plupart sans réponse.

Le CHRS a recentré son accompagnement social, sans hébergement, auprès des femmes, public auprès duquel il a une expertise. L'équipe de l'accueil de jour accueille, écoute, accompagne et oriente 35 femmes avec ou sans enfant en situation de vulnérabilité du fait de la précarité de leur situation. Elles trouvent, outre un nouvel environnement chaleureux, un soutien alimentaire régulier grâce au partenariat avec la Banque alimentaire de Paris et d'Ile-de-France (BAPIF) ainsi qu'un soutien à l'autonomie du maintien de leur hygiène intime avec un accès gratuit à divers types de protections périodiques. De plus, le CHRS a renouvelé sa demande d'agrément de domiciliation pour l'accueil de jour à Trappes, laquelle a été acceptée.

Certaines évolutions attendues et souhaitées, d'autres imposées par le secteur de l'action sociale en grande mutation ont traversé l'institution et ont été l'occasion de remettre en question des pratiques, des habitudes de travail et des fonctionnements. Cette globale remise en perspective des actions amorce le travail à venir pour 2022, à savoir l'évaluation interne et la réactualisation du projet d'établissement.

Florence Bocquel
directrice

Regard(s) sur l'activité réalisée

	SAR	SAU	SAUVI	FE / FSM
Entrées 2021	2 personnes (1 famille)	18 personnes (7 femmes et 11 enfants)	36 personnes (16 femmes et 20 enfants)	4 femmes
Sorties 2021	2 personnes	18 personnes (6 femmes et 12 enfants)	34 personnes (15 femmes et 19 enfants)	0 personne
Présents au 31·12·2021	21 personnes (10 adultes et 11 enfants)	16 personnes (7 femmes et 9 enfants)	31 personnes (15 familles et 16 enfants)	4 femmes
Provenance orientation	SIAO 78	SIAO 78	SIAO 78	SIAO 78
Familles suivies	6 familles	13 familles	30 familles	4 familles
Composition familiale	4 couples et 2 familles monoparentales (mère/enfant)	13 familles monoparentales (mère/enfant)	19 familles monoparentales (mère/enfant) et 11 femmes seules	4 femmes avec enfant
Nombre de personnes suivies	23 personnes (10 adultes et 13 enfants dont une adolescente)	34 personnes (13 adultes et 21 enfants)	65 personnes (30 adultes et 35 enfants)	4 personnes
Durée moyenne de séjour des personnes suivies	12 mois	5 mois	5 mois	3 mois
Taux d'occupation	8185 jours	5052 jours	10169 jours	344 jours
Orientation / destination sortie	0 famille (2 personnes d'une famille toujours présente) sortie vers une autre famille	3 familles en logement autonome, 2 familles en orientation interne, 1 famille en solibail	3 familles en logement autonome, 1 famille en résidence social, 2 familles en CHRS, 4 familles en solibail, 5 autres	0 famille

Les services hébergements

49 familles ont été accompagnées par les services dédiés aux victimes de violences et 21 familles par le service appartements relais, soit 122 personnes accompagnées en 2021.

Typologie du public

• 43 % des personnes accueillies en hébergement tous services confondus sont des adultes ; 27 % femmes avec enfants

• 9 % femmes seules

• 8 % couples avec enfants

• 57 % des personnes accueillies sont des enfants

• La tranche d'âge moyenne des personnes accueillies sur les places VVC est de 25-35 ans, conforme aux statistiques nationales

• La tranche d'âge moyenne des personnes accueillies au SAR est de 36-44 ans

Durée de séjour moyen

• SAUVI : 5 mois

• SAU : 5 mois

• SAR : 12 mois

Sortie du CHRS

43 % des familles sont sorties dans l'année, dont :

• 19 % vers un service interne du CHRS Stuart Mill

• 29 % vers un logement autonome ou une intermédiation locative

• 19 % vers un logement autre (restitution du logement, solution familiale, retour domicile)

• 24 % de Soli bail

• 9 % : autres (sortie en urgence pour non-respect du règlement – inconnue)

Focus sur les FVVC et l'emploi

Il est notable qu'une grande majorité des femmes accueillies sur les dispositifs VVC sont sans emploi, et certaines d'entre elles sont également sans ressource. Cette réalité est à mettre en lien avec le « profil » particulier des femmes victimes de violences – qui n'ont parfois pas eu l'autorisation de sortir du domicile pour travailler. Cela s'explique aussi pour certaines d'entre elles par un niveau d'études et/ou de qualification très bas ou non reconnu en France, majoré par les deux ans de pandémie.

De plus, les violences subies ont pour certaines laissé de telles traces traumatiques que la recherche d'emploi n'est pas une priorité et arrivera à l'issue d'un long chemin de reconstruction physique et psychologique.

Activité par service · Service Appartements Relais (SAR)

20 places adultes et enfants :

Six familles composées de 4 couples avec enfants et 2 familles monoparentales ainsi que 11 enfants (6 filles et 5 garçons) ont été accompagnés en 2021. Cinq des six familles ont été orientées par le SIAO 78. Une orientation interne a été organisée entre le SAU et le SIAO 78 vers le SAR.

L'activité du SAR a été d'une grande stabilité durant 2021. Seule une famille (une mère avec sa fille) a intégré le service et une jeune femme devenue majeure avec son bébé a quitté l'hébergement de ses parents pour rejoindre le logement de son compagnon.

Plusieurs facteurs sont susceptibles d'expliquer le peu d'orientations réalisées :

• Le fort ralentissement constaté du secteur du logement (aucune visite de logement possible, demandes différées…)

• La précarisation financière de certaines familles du fait de l'arrêt des emplois, notamment de CDD sans reprise à l'issue de la crise sanitaire

• La diminution des orientations proposées par le SIAO 78

• Les sorties grâce au Syplo sont à la marge

Le service a réalisé 8 185 journées.

Activité par service · Le Service d'Accueil d'Urgence (SAU)

16 places ; le service a accueilli 18 personnes :

• 7 femmes avec 11 enfants et 18 femmes ont été orientées et sont sorties du dispositif

• 7 femmes et 9 enfants (6 garçons et 3 filles) étaient présents au 31 décembre 2021

Le SAU a accueilli, mis en sécurité, hébergé et accompagné 34 personnes (13 femmes et 21 enfants) victimes de violences conjugales dans l'année 2021. Toutes ont été orientées par le SIAO 78.

Situation familiale des 13 familles :

• Femmes mariées : 3

• Femmes célibataires : 2

• Femmes séparées : 6

• Femmes divorcées : 1

• Femmes pacsées : 1

Temps de séjour en 2021 des 6 femmes sortantes :

• Temps de séjour entre 10 et 25 jours : 2

• Temps de séjour entre 2 et 180 jours : 1

• Temps de séjour entre 185 et 250 jours : 3

Études/Emploi/Formation et ressources :

• Femmes en situation d'emploi : 6

• Femmes sans emploi : 4

• Femmes en ARE : 2

• Femmes dont la situation est inconnue : 1

Ressources/Prestation :

• RSA : 6

• Salaire : 6

• CAF : 3

• ASF : 1

• Prime d'activité : 2

• Complément familial : 2

• PAJE : 4

• Sans ressource : 4

Couverture sociale :

• S.S. régime général ou employeur : 2

• CMUC : 4

• CSS : 2

• Sans couverture : 2

• Inconnue : 1

Démarches juridiques :

• 4 démarches d'aide juridictionnelle

• 1 démarche auprès du JAF

Activité par service · Le service d'accueil d'urgence vers l'insertion (SAUVI)

22 places adultes :

Le service a accueilli 36 femmes et enfants en 2021 ce qui rteprésente 16 familles :

• 4 femmes seules, 1 femme enceinte et 10 femmes avec 1 ou plusieurs enfants

• 31 personnes étaient présentes au 31 décembre 2021 (15 familles : 6 femmes seules et 9 femmes avec enfants)

34 personnes sont sorties du dispositif en 2021 : 5 femmes seules et 10 femmes avec leurs enfants, dont :

• 4 femmes entrées en 2019, 7 femmes entrées en 2020 et 4 femmes entrées en 2021

65 personnes ont été suivies en 2021, soit un total de 30 familles :

• 15 familles étaient encore présentes au 31 décembre 2021

• 15 familles sont sorties sur l'année 2021

Origine de la demande : SIAO Urgence

Origine géographique :

• 26 familles des Yvelines

• 4 familles d'autres départements

Situation familiale :

• Femmes mariées : 8
• Femmes célibataires : 2
• Femmes séparées : 17
• Femmes divorcées : 2
• Femmes pacsées : 1

Composition des familles :

• Adultes : 30
• Enfants : 19 garçons, 16 filles
• Total : 65

Démarches juridiques :

• 8 aides juridictionnelles
• 4 procédures de divorce
• 1 démarche pénale
• 2 démarches vers des avocats

Sorties des 15 familles :

• Soli bail : 4
• Logement autonome : 3
• Résidence sociale : 1
• Retour au domicile : 3
• CHRS Urgence : 2
• Inconnue : 2

Durée de séjour 2021 des femmes sortantes :

• Temps de séjour entre 1 et 25 jours : 4
• Temps de séjour entre 26 et 35 jours : 1
• Temps de séjour entre 36 et 85 jours : 4
• Temps de séjour entre 86 et 225 jours : 4
• Temps de séjour entre 226 et 325 jours : 2

Activité par service · Les places d'hébergement d'urgence pour femmes enceintes / femmes sortant de maternité

10 places :

• 2 places pour le SIAO 78
• 8 places pour le SIAO 93

Le service a accueilli 4 femmes en 2021 :

• 3 femmes enceintes
• Une femme avec enfant sortant de maternité
• Temps de séjour : 344 jours (3 mois en moyenne)
• Provenance : 115 - hôtel
• Origine géographique : département des Yvelines

Enfants :

• 1 enfant entré avec sa mère
• 3 enfants nés après l'entrée en hébergement

Toutes les personnes accueillies par les quatre services d'hébergement sont inscrites dans le logiciel SISIAO, ainsi les entrées et les sorties restent-elles visibles par tous les partenaires de l'hébergement, ce qui facilite les orientations vers les places libres des différentes structures et/ou dispositifs d'hébergement/logement.

Activité par service · La Boutique

Une baisse importante du nombre d'actes s'explique par l'anticipation de la fermeture partielle de l'activité de la Boutique et de l'orientation de nombreuses familles/personnes vers d'autres services de domiciliation en vue du redéploiement de l'activité en accueil de jour à Trappes. La baisse des visites est à mettre en lien avec la pandémie, qui a amené le service à bloquer les nouvelles domiciliations et à anticiper la fermeture des domiciliations aux hommes et aux familles autres que monoparentales.

Compte tenu du nombre de domiciliations, les actes en référence avec la gestion du courrier sont logiquement surreprésentés. Ce sont 18 464 actes qui ont été réalisés pour 659 personnes en 2021 :

- Courrier : 9 141
- Lettres administratives/rapports/autres : 383
- Dossiers administratifs emploi : 22
- Dossiers administratifs santé : 128
- Dossiers administratifs logement : 178
- Domiciliations : 276
- Contact autres partenaires : 62
- Dépannage : 67
- Réunions/démarches à l'extérieur : 31
- Déplacement avec/chez la personne : 5
- Appels téléphoniques sortants et rentrants : 6 331
- Entretiens : 715
- Visites : 1 135

Bien que l'activité ait été ralentie, 434 personnes (312 adultes et 122 enfants) ont été accueillies et accompagnées sur l'année ; 276 nouvelles personnes ont fait une demande de domiciliation en 2021.

Néanmoins, 250 personnes ont dû être réorientées vers d'autres structures pour préparer le redéploiement de la Boutique en accueil de jour pour femmes en grande précarité. Depuis plus de deux ans en effet, la Boutique constatait une forte augmentation des visites de femmes (seule ou avec enfant) en situation de grande précarité. Ce constat est partagé par plusieurs partenaires du territoire.

Nombre de domiciliations en 2021 : 276

- Nouvelles domiciliations : 22
- Anciennes domiciliations : 254

Le service, en prévision de sa réorganisation, a rapidement bloqué les nouvelles domiciliations, ne répondant qu'aux sollicitations de grande urgence (femmes enceintes ou avec nourrissons, personnes malades), ce qui correspond à l'ouverture de 22 nouvelles domiciliations.

Comparatif / actes et visites 2021 :

Année	Visites	Actes
2014	4928	39199
2015	4849	32622
2016	4209	32064
2017	3873	27363
2018	5003	33219
2019	6602	40434
2020	3165	29636
2021	1135	18474

Les personnes accueillies

Focus sur les femmes et les enfants victimes de violences conjugales

Les services d'hébergement des femmes victimes de violences conjugales du CHRS Stuart Mill se font fort d'accueillir ces femmes de manière quasi immédiate dès lors qu'ils sont sollicités par le SIAO 78 ou un commissariat parce que l'accueil rapide est gage de mise en sécurité. Cependant, il ne s'agit pas d'intervenir dans la précipitation, car il est essentiel de soutenir chaque femme accueillie en entretien de préadmission et dans l'organisation de son départ du domicile. Bien qu'elles soient arrivées jusqu'au CHRS, il leur est parfois très angoissant ne serait-ce que d'imaginer faire une petite valise en cachette. C'est aux professionnels de proposer des idées : les amies, la famille, l'assistante sociale, la voisine… toutes les solutions sont étudiées pour permettre d'envisager ce départ le plus en sécurité possible, d'autant plus que la présence des enfants augmente le sentiment de culpabilité et complexifie l'organisation pour quitter le domicile conjugal.

Les violences conjugales, comme les recherches le démontrent, sont multiples, insidieuses, silencieuses, économiques (pas d'indépendance financière), administratives (ne pas être en possession de ses papiers d'identité), physiques (être brutalisée, frappée occasionnellement ou quotidiennement), sexuelles (être violée occasionnellement ou quotidiennement), psychologiques (être humiliée, sous emprise, menacée, avoir peur sans cesse…). Cette violence, bien qu'elle soit aujourd'hui un peu mieux comprise, est polymorphe et de ce fait extrêmement complexe à verbaliser pour les victimes et à identifier pour beaucoup de professionnels. Dans de nombreuses situations, l'emprise qu'exerce l'agresseur est tellement forte et s'étend sur tant d'aspects de la vie que les victimes elles-mêmes ne peuvent la reconnaître comme violence conjugale.

Un des enjeux de la réussite de l'accompagnement est la capacité des équipes à identifier le profil psychologique des femmes accueillies afin d'intervenir et de renforcer l'ensemble des aspects de la vie de la victime, seules conditions pour prévenir et diminuer les risques de retour au domicile ou de reproduction de situations de violence. La restauration de l'estime d'elles-mêmes, le travail sur la honte et la culpabilité sont également des leviers majeurs de leur guérison.

L'accueil en structure permet la protection immédiate des victimes, l'évaluation de la situation, la mise à plat des besoins, l'élaboration du projet individuel et du plan d'action, et la reconstruction.

Focus sur les projets réalisés

L'accueil de femmes enceintes et/ou sortant de maternité

Le nombre de femmes sortant de maternité et se retrouvant sans solution d'hébergement en France augmente depuis plusieurs années. Afin de répondre à ce problème croissant, le gouvernement a décidé d'en faire une priorité de son Plan de prévention et de lutte contre la bascule dans la pauvreté et d'ouvrir 1 500 places d'hébergement destinées à accueillir ce public en 2021, dont 1 000 en Ile-de-France, région qui concentre au moins deux tiers des besoins. Les femmes sortant de maternité sans solution d'hébergement constituent un public particulièrement vulnérable qui nécessite un accompagnement spécifique. Le CHRS a mobilisé ses ressources internes pour répondre à cet appel à projets à moyen constant.

Le service a ouvert progressivement 10 places sur le dernier trimestre 2021 pour permettre l'accueil de femmes au titre de la solidarité régionale. La coordination avec notre partenaire départemental a été fluide, les orientations avec le SIAO 93 ont nécessité une période d'adaptation plus importante. Les contraintes techniques liées au logiciel SISIAO (création de structure, accès SIAO 93 aux professionnels, identification des places) ont demandé une coordination accrue des différents services.

Ainsi, les femmes accueillies bénéficient de :

- un référent individuel
- un soutien à l'ouverture des droits
- un soutien dans l'accès aux dispositifs de santé
- un soutien dans l'ouverture des droits communs
- un soutien à la parentalité
- la mise à jour du dossier d'orientation avec le SIAO et proposition d'orientation

L'accueil et l'accompagnement sous forme d'un accueil de jour pour 35 femmes

La fermeture de la Boutique a permis le redéploiement de son activité sous forme d'un accueil de jour entièrement destiné à l'accompagnement de femmes en situation de précarité. L'accueil de jour offre également pour 100 femmes un service de domiciliation.

L'entrée dans les nouveaux locaux a permis l'aménagement d'une salle spécialement destinée à l'accueil des femmes et de leur enfant. Une salle dédiée permet des entretiens respectant la nécessaire confidentialité et le besoin de sécurité de ces femmes aux parcours de vie chaotiques et très souvent douloureux. L'accueil de jour a pour objet de proposer un lieu de soutien psycho-affectif, d'ouverture des droits, de soutien à la recherche d'un hébergement, de renforcement des compétences sociales, de développement de la capacité au savoir-habiter, de consolidation du parcours de vie et d'hébergement.

Ce lieu offre en outre un coin repos, des possibilités de soutien alimentaire, un casier individuel sécurisé pour y déposer de petits effets personnels, un accès à des soins d'hygiène intime. Grâce aux savoir-faire et compétences des professionnels, un accompagnement global spécifique aux femmes en situation de rupture de vie et de précarité est proposé. Par ailleurs, un fort accent sera mis sur les questions de santé et le développement de partenariats avec notamment la maison des femmes Calypso de la commune de Plaisir. Il prendra également en compte les besoins spécifiques des enfants inévitablement touchés par la situation de violence et/ou de précarité. L'accueil de jour travaillera avec l'ensemble des partenaires qui évaluent et orientent les femmes seules et femmes victimes de violences avec ou sans enfant.

La dynamique RH

Mouvements du personnel

Le départ à la retraite en mars 2020 du directeur a été l'occasion pour l'association et l'établissement de repenser son organisation. Une direction intérimaire a été mise en place afin de prendre le temps de réfléchir aux différentes options. La gestion de la pandémie a néanmoins différé de quelques mois la mise en place effective de la nouvelle organisation, mais la décision d'une direction conjointe avec un autre établissement de l'AVVEJ pour le CHRS a été entérinée et mise en place en septembre 2021. Cela a été l'occasion d'un remaniement de l'équipe de direction. En prévision de la direction conjointe de deux établissements, un poste de directrice-adjointe a été créé.

Le 1er septembre 2021, la nouvelle directrice a pris ses fonctions au CHRS Stuart Mill à hauteur de 0,20 ETP. Elle assure également la direction des MAPE, un autre établissement de l'AVVEJ.

Création du poste de directrice adjointe le 1er avril 2021.

Embauche en CDI d'une cheffe de service le 25/10/2021, d'une éducatrice spécialisée le 18/10/21.

Démission d'un éducateur du SAUVI-SAU le 23/09/2021 et des deux travailleurs sociaux de la Boutique en octobre et novembre.

Un licenciement pour inaptitude le 30/03/2021 ; le poste d'ouvrier de maintenance est resté vacant le reste de l'année du fait de la difficulté de recruter.

Les nombreux mouvements de personnels constatés cette année sont à l'image des bouleversements structuraux vécus par l'établissement.

Formations suivies

• EJE / 5 jours de formation : « De la négligence à la maltraitance, l'enfant en souffrance ». CESF / 5 jours de formation : « L'argent, l'usager et le travailleur social »

• Comptable : 2 jours de formation « CPOM »

• Directrice adjointe : formation continue « Manager des organisations sociales et culturelles en ESS »

Activité par département • **Essonne**

SAU ESPACE ADOLESCENTS 91

Les faits marquants

La crise sanitaire depuis mars 2020 a nécessité une grande adaptation dans les modalités de prise en charge (distanciation sociale, protocoles d'hygiène chronophages pour les équipes, périodes de quatorzaine, cas contact…).

Nous avons observé qu'en 2021 nous avons eu quelques cas de Covid-19 à déplorer au sein du groupe d'adolescents.

Le second confinement n'a pas eu le même impact, puisque la scolarité était maintenue pour les jeunes. Les professionnels ont fait face à une situation inédite, dans un contexte très anxiogène. Je tiens à souligner leur professionnalisme, leur investissement ainsi que leur disponibilité. Néanmoins, les classes ou les écoles fermées nous ont obligés à structurer et élaborer avec les jeunes des plannings hebdomadaires alternant des temps de scolarité et des temps d'animation. Cette organisation a favorisé une certaine stabilité. La majorité des jeunes s'est posée, le nombre de jours de fugue en 2021 a été très faible et le climat a été propice à une grande solidarité et une cohésion de groupe. Les éducateurs ont proposé de nombreuses activités, permettant à une majorité de jeunes de supporter la situation.

Le pôle pédagogique de l'établissement permet d'accueillir les jeunes déscolarisés ou en attente de l'être. L'équipe intervient auprès des jeunes accueillis dans les domaines d'accompagnement à la vie sociale, scolaire, familiale. À ce titre, les éducateurs scolaires mettent en place des activités de loisirs autour de la culture, du sport, de la découverte

Les chiffres clefs

- 155 jeunes accueillis pour une capacité de 32 places installées
- 27 jeunes présents au 31 décembre 2021
- 70,37 % de filles et 29,63 % de garçons
- 34 % des jeunes âgés de 15 à 16 ans
- La durée moyenne des séjours est de 3,1 mois, ce qui est comparable à 2019

- 51 % sont déscolarisés à leur arrivée ou sans emploi
- 89 % de jeunes ont un rapport difficile à l'école
- 73 % sont sortis avec un projet scolaire ou professionnel

- 89,75 % d'activité
- 232 demandes d'admission

- 42 % des jeunes présentent des conduites à risque
- 49 % de jeunes ont des carences médicales à l'arrivée
- 78 % des jeunes ont bénéficié d'un suivi médical
- 20 % sont restés moins de 3 jours et n'ont pu bénéficier d'un suivi médical

du monde extérieur. Les richesses de notre environnement proche et parfois trop méconnu : la forêt de Fontainebleau, par exemple. Ces activités, au-delà de leur aspect récréatif, sont un outil d'observation important pour l'équipe éducative, qui peut en tirer des informations fines sur les acquis des jeunes en termes de comportement dans différentes sphères sociales.

L'ouverture d'un accueil collectif en mai 2021 nous permet de répondre aux différents profils des jeunes orientés à Espace Adolescents. Le nombre de jeunes restreint – 6 jeunes accueillis depuis mai 2021, et 12 à partir de février 2022 – fait que nous maintenons un cadre d'accueil familial. Ce petit nombre d'adolescents vivant sous le même toit facilite aussi une présence éducative de proximité. L'accueil collectif comporte 12 places en multi-accueil, dont des places individualisées. Cet environnement contribue à apaiser la situation et à poser les bases d'une sécurisation progressive des jeunes.

Regard(s) sur l'activité réalisée

Espace Adolescents élabore et met en œuvre un projet scolaire ou professionnel en développant un partenariat avec les établissements scolaires ou de formation adaptés.

C'est dans ce contexte que nous avons développé différents partenariats avec de nombreux établissements scolaires. Cela afin de mettre en place des accompagnements scolaires individualisés, et apporter une réponse temporaire et singulière à certains jeunes trop éloignés de la scolarité classique. En 2021, 113 jeunes accueillis ont pu bénéficier de cet accompagnement individualisé qui a permis soit un retour progressif vers l'enseignement traditionnel, soit une remise à niveau avant la reprise de la scolarité, soit un affinement de nos observations pour une proposition d'orientation.

Parallèlement à cette prise en charge en interne, l'établissement a développé un partenariat fort avec les établissements, basé sur la confiance liée à une très bonne image d'Espace Adolescents auprès des chefs d'établissement. Cette image positive est bâtie sur notre implication, notre

réactivité et la qualité de nos liens et de dialogue avec le corps professoral. Les apprentissages sont au cœur des préoccupations de l'équipe éducative et pédagogique et mobilisent une part importante de l'accompagnement, que ce soit pour la mise en œuvre ou le maintien d'une formation.

Cette année, le taux de jeunes sans projet concret à leur arrivée était encore très élevé : 51% étaient soit déscolarisés, soit non scolarisés, soit sur la voie du « décrochage » scolaire. La scolarité et la formation professionnelle sont toujours des préoccupations majeures pour l'accompagnement des adolescents. Durant l'année 2021, 73 % ont quitté l'établissement avec un projet scolaire défini.

Les personnes accueillies

Un premier point est fait, dès l'admission, concernant le suivi déjà mis en place avant l'accueil à Espace Adolescents. Des entretiens cliniques réguliers sont proposés aux adolescents par la psychologue de l'établissement. Ils y trouvent une écoute spécifique, facilitatrice de la parole et un lieu où ils sont accompagnés dans la reconstruction de leur histoire telle qu'elle puisse devenir supportable et structurante.

Une évaluation psychologique (tests d'efficience intellectuelle et/ou de tests projectifs) est possible pour préciser un projet psychopédagogique individuel ou une prise en charge spécialisée (orientation scolaire spécialisée…). Après le temps de l'accueil, le travail consiste à tenter d'établir dans un temps contraint une évaluation de la situation des adolescents. Dans la mesure du possible, nous recherchons la continuité, que ce soit dans leur scolarité ou dans leur suivi médical, qui est aussi une de nos priorités. À leur admission, les jeunes présentent en effet presque tous des carences en soins, c'est une des parties la plus visible de l'urgence. Nous sommes quasiment toujours confrontés à la rareté des informations sur le suivi médical antérieur des adolescents. La mise en place d'un bilan systématique rapidement après l'accueil nous permet alors de faire le point et d'entamer ce type de démarche (dentiste, ophtalmo, etc.).

L'orientation est une étape lourde de responsabilité dans la mesure où les préconisations ont un impact fort sur l'avenir des adolescents. C'est pourquoi l'établissement a mis en place tout un dispositif d'accompagnement des professionnels dans cette mission (analyse des pratiques, formation). Cette responsabilité se double de la difficulté de devoir rester centré sur les besoins de l'adolescent sans toutefois ignorer la réalité des places disponibles. Le travail de concertation avec les services de l'ASE dès le début de la prise en charge est déterminant de ce point de vue. Plus les adolescents sont âgés, plus l'orientation se révèle complexe. L'établissement est ainsi tributaire de l'offre disponible sur le territoire ; 36 adolescents ont fait l'objet de plus de 12 demandes d'accueil auprès d'établissements différents avant qu'elles aboutissent (actes parfois renouvelés à plusieurs reprises auprès des mêmes établissements).

Il existe un véritable paradoxe entre la pertinence des accueils d'urgence et de leurs analyses et la difficulté de trouver une solution pérenne à la sortie.

Focus sur les projets réalisés

La relation éducative est au centre du travail des équipes et au service de la triple mission du SAU. Sans elle, pas de travail possible. Le travail éducatif au sein du SAU est d'accueillir/évaluer/orienter. Ce sont par conséquent les rapports entre les éducateurs et les adolescents qui occupent la scène de la vie quotidienne.

L'accompagnement éducatif des situations des jeunes accueillis est traité régulièrement par le biais des réunions d'équipe, lors des supervisions et des temps de synthèse. De plus, pour prendre davantage de recul et questionner les pratiques éducatives, les problématiques des jeunes sont examinées sous leur aspect clinique, dans le cadre de l'analyse des pratiques, une fois par mois.

Depuis la création d'Espace Adolescents en décembre 1996, il n'était pas question dans le projet initial d'accueil collectif. Les temps ont changé. La difficulté de recrutement d'assistants familiaux pour l'accueil d'adolescents, couplée au souhait de plusieurs jeunes d'être accueillis avec d'autres, a fait qu'en mai 2021 nous avons ouvert un accueil collectif de 6 places. Cet accueil s'est ouvert assez rapidement au sein d'un appartement, avec comme projet de déménager début 2022 dans une maison qui pourra accueillir 12 jeunes, soit un espace plus spacieux, avec un grand jardin, et plus propice à l'accueil d'adolescents.

Cette maison est située dans le centre de Corbeil-Essonnes. Au sein de ce lieu, nous regrouperons l'accueil de 4 jeunes actuellement en appartements partagés afin de les rapprocher d'une présence éducative. Ils seront accueillis sur un collectif plus individualisé tout en bénéficiant d'une présence éducative permanente.

La dynamique RH

L'année 2021 fut une année bien particulière pour l'établissement. Après une stabilité du personnel éducatif, nous avons été confrontés à plusieurs départs d'éducateurs.

C'est ainsi qu'une nouvelle équipe s'est en partie constituée. Comme la plupart des établissements à caractère social, nous avons fait face à une difficulté de recrutement sur l'ensemble des postes à pourvoir. 2021 fut une nouvelle fois une année qui brillera par son manque de convivialité. Pour des raisons sanitaires, les festivités annuelles n'ont pas pu avoir lieu. Nous espérons pouvoir nous rattraper en 2022.

Enjeux et perspectives

Malgré la crise sanitaire ayant déstabilisé le dispositif de protection de l'enfance et rendue impossible l'orientation des jeunes auprès d'établissements eux-mêmes désorganisés, le SAU a maintenu une durée de prise en charge très satisfaisante et a répondu à sa mission essentielle : accueillir en urgence 155 jeunes.

En continuité avec le travail entamé au cours de l'année 2021 pour revisiter les procédures existantes en lien avec l'évaluation interne qui se déroulera en juin 2022, l'établissement poursuit la mise à jour des différents outils utilisés. Un travail de mutualisation des informations entre les deux équipes – l'équipe éducative dédiée au collectif et l'équipe éducative dédiée à l'accueil familial et en appartements – est nécessaire afin de favoriser les échanges. Enfin, la réactualisation du projet d'établissement datant de 2021 devra avoir lieu afin d'y inclure les nouvelles modalités d'hébergement.

Au cours de l'année 2022, le SAU s'inscrira dans la continuité en répondant au mieux à la triple mission qui lui est conférée. Pour cela, la stabilité des équipes éducatives sera essentielle. C'est à partir de cette stabilité que le projet pourra se développer par l'acquisition de valeurs de travail communes en lien avec le projet de service.

Fabienne Brousse Brunel
directrice

Témoignages sur l'activité

J'occupe le poste de secrétaire de direction depuis mars 2021 au sein du service d'accueil d'urgence d'Espace Adolescents.

J'ai intégré une équipe constituée de nombreux professionnels (directrice, chefs de service, psychologue, économe, comptable, secrétaire, éducateurs scolaires, travailleurs sociaux, homme d'entretien et assistants familiaux) accueillants, attentionnés, dévoués, disponibles, avec des valeurs humaines et compétents chacun dans son domaine d'activité.

La structure se caractérise par plusieurs pôles qui interagissent. Chaque pôle a un rôle précis à jouer pour le bon fonctionnement de la structure. Dans le cadre de ma mission, qui est celle d'assister l'équipe de direction, je suis aussi amenée à travailler et à communiquer avec l'ensemble de l'équipe (collectif, structure, pôle pédagogique et secrétaire éducative).

Je dois également, lors de l'absence de la secrétaire éducative travaillant à mi-temps, pouvoir me rendre disponible et prendre son relais, tout en ayant un ordre de priorité.

La polyvalence de ce poste aux tâches professionnelles multiples fait que je ne suis jamais soumise à la routine, ce qui me conforte dans mon choix d'avoir intégré ce poste à Espace Adolescents.

Ayant plusieurs années d'expérience dans le secteur de la protection de l'enfance, il m'a été assez facile de m'immerger dans les missions qui m'ont été confiées et me suis rapidement adaptée à l'environnement de la structure de taille humaine.

Aujourd'hui, je considère mon intégration à Espace Adolescents comme une expérience professionnelle et humaine très enrichissante, par ses missions et mes fonctions, ainsi que par mon adaptation face à l'évolution des usages du service (création d'un collectif) à laquelle j'ai apprécié d'avoir contribué.

Stefanie Cocozza
secrétaire de direction

FOYER EDUCATIF LA PASSERELLE

Les chiffres clefs

- 51 jeunes accueillis au 31 décembre 2021
- 30 garçons et 21 filles
- Un taux d'activité de 96,05 % de la capacité théorique

Les faits marquants

Tomber de Charybde en Scylla

Ces deux figures constituent une métaphore des dangers guettant les marins grecs lors du franchissement d'un détroit identifié dans l'Antiquité, au large de la côte de la Sicile, comme celui de Messine. La légende est à l'origine de l'expression « tomber de Charybde en Scylla », qui signifie « aller de mal en pis ».

Charybde avale et vomit

Le début de l'année a été bien compliqué, avec plusieurs clusters dans les collectifs, l'obligation de respect de gestes barrières pas toujours bien adaptés à la vie en collectivité telle que la nôtre, l'organisation de tests collectifs jusqu'à la mise en quarantaine de l'ensemble du groupe d'enfants et d'adolescents. C'est déjà compliqué pour une famille, alors pour un groupe de 10 à 12 adolescents, cela devient parfois très tendu. Nous sortons enfin, vers mai-juin 2021, d'un troisième confinement avec la levée progressive des restrictions sanitaires. À l'été 2021, de nouvelles mesures pour endiguer les variants du virus voient le jour, avec leur cortège d'incohérences liées à notre activité d'accueil de mineurs. La quatrième vague correspondant au variant Delta, considérée comme celle « des non-vaccinés », fait son apparition. Pour exemple, il est nécessaire d'être vacciné pour accompagner un enfant lors d'un rendez-vous à l'hôpital. Et comme il n'y a pas d'obligation pour le personnel travaillant en protection de l'enfance à se faire vacciner, la présence de personnes réfractaires à la vaccination

complique encore nos organisations. Enfin, la période de fin d'année, propice aux cadeaux, nous amène en novembre 2021 une cinquième vague avec le variant Omicron, dont la progression est particulièrement rapide.

Les traces laissées par ces longs épisodes sont importantes aussi bien chez les accueillis que chez les accueillants. Il est encore un peu tôt pour comprendre les effets de cette période pour les jeunes, mais déjà des signes annonciateurs sont présents. Les plus âgés des jeunes accueillis ont bien du mal à quitter ce lieu devenu encore plus protecteur qu'il ne l'était déjà prévu. Il protège bien entendu, mais il empêche également le départ, l'émancipation. L'extérieur est bien trop questionnant, voire inquiétant ou angoissant. Comment faire, alors, pour réaliser ce métier d'éducateur dont l'origine est bien de « conduire vers » ?

Scylla, quant à elle, dévore

Le recrutement devient particulier en cette fin d'année. En vingt ans de recrutement, je n'avais jamais connu cela. Je ne compte plus les absences des candidats aux entretiens d'embauche. Ils ne préviennent pas, ne s'excusent pas et nous les attendons, au cas où ils daigneraient se présenter. C'est presque un candidat sur deux qui agit comme cela maintenant. Il ne s'agit donc plus d'un cas particulier mais d'une manière de faire récurrente. Certains pourraient laisser entendre que, par le passé, les salariés ayant été bousculés par les recruteurs prendraient une certaine compensation aujourd'hui – pour ne pas dire revanche – dans l'équilibre des rapports. Alors, certes, je ne vais pas dédouaner certains dans leurs manières dédaigneuses de rencontrer les candidats à l'embauche, mais nous ne sommes pas dans les grandes entreprises du CAC40 avec l'obsession des dividendes accordés aux actionnaires.

Néanmoins, je tiens à préciser que lors de ces déconvenues provoquées par l'absence des candidats aux entretiens, le narcissisme est éprouvé. Pas seulement le narcissisme du recruteur, encore qu'il serait intéressant de s'y arrêter pour comprendre les effets que cela génère sur lui, mais également concernant l'ensemble de l'institution dans ce qu'elle représente. Les équipes s'impatientent parfois à voir venir les renforts. Étant à distance, ils ne comprennent pas toujours les délais d'attente qu'un recrutement nécessite. Et encore il me semble que nous ne sommes pas les plus dépourvus et mes collègues dans d'autres secteurs du travail social sont largement plus en peine que nous. Cependant, il est nécessaire de se poser les questions importantes : la protection de l'enfance n'est-elle plus un endroit où des professionnels ont envie de s'engager ? L'institution n'est-elle plus attirante ? Protéger l'enfance en danger n'est plus d'intérêt général pour cette nouvelle génération de travailleurs sociaux ? L'augmentation des salaires suffira-t-elle à compenser les déficits d'intérêt ?

Ces deux épreuves pour ne pas dire dangers nous atteignent fortement et je ne voulais pas commencer ce rapport d'activité 2021 sans préciser ce que nous venons de traverser et que nous traverserons sans doute encore. Il ne s'agit pas de s'émouvoir des changements à l'œuvre, mais de pouvoir bien les discerner et d'essayer de les comprendre.

Ce rapport d'activité comprend en outre les écrits des quatre chefs de service éducatif de l'institution. Ces écrits viennent préciser leurs points de vue et préoccupations passées et actuelles.

Emmanuel Breton
directeur

Regard(s) sur l'activité réalisée

Quand la désorganisation du travail organise l'accompagnement éducatif

Lundi 16 mars 2020 à 20 heures, le Président Emmanuel Macron annonce le début du confinement pour le lendemain midi. Les modalités sont encore un peu floues, les écoles seront fermées, les déplacements restreints, des autorisations seront nécessaires et M. Édouard Philippe, Premier ministre, en précisera les termes quelques heures plus tard.

À 23 heures, je reçois les premiers messages de professionnels me demandant une attestation, des précisions… C'est la découverte de nouvelles expressions et pour d'autres d'une période de notre histoire que l'on pensait révolue : couvre-feu, attestation de déplacement, distanciel, confinement, gestes barrières, passe sanitaire puis vaccinal… Et enfin du mot qui fait peur : « Covid-19 », qui deviendra « la Covid-19 ». Parce qu'au féminin elle effrayerait encore un peu plus ?

Si la nouveauté est souvent signe de nouvel élan, cette fois-ci, il a fallu concilier de nombreux paramètres humains, sanitaires, législatifs et psychologiques en même temps, ce qui a rendu la dynamique de travail bien plus complexe.

Avec la crise sanitaire, c'est la perturbation de l'organisation du travail à laquelle nous avons été confrontés. Comment jongler entre tension et crispation quand on surfe sur une vague qui risque à tout moment de se briser sur le rocher des obligations de l'encadrement éducatif. Nous voilà au début d'une nouvelle forme de travail en réorganisation permanente. Elle touche la structure dans sa collectivité, mais aussi chacun de ses salariés et des jeunes accueillis individuellement.

Définition

Par organisation du travail, j'entends ce juste milieu entre une présence effective auprès des jeunes et une disponibilité personnelle suffisante pour permettre une réelle implication dans le travail et ainsi garantir, au jour le jour, individuellement et collectivement, un fonctionnement efficient. Ainsi, il ne s'agit pas seulement de gérer, penser, anticiper la présence de chacun, mais aussi de prévoir des relais, des instances de réflexion, des pas de côté pour mieux repartir et laisser la place et le temps à l'élaboration.

Constat d'une année : les difficultés rencontrées

Au cours de l'année 2021, comme la précédente, il a fallu imaginer l'accompagnement éducatif avec une carence en personnel éducatif importante. L'équipe a été au complet seulement 7 semaines sur 53, en prenant en compte les absences pour maladie, l'isolement et les congés de chacun. Les difficultés de recrutement d'éducateurs qualifiés sont venues complexifier l'accompagnement éducatif. Il a fallu compter avec un personnel éducatif dont on attend à la fois la polyvalence et la spécialisation. Les difficultés et la souffrance exprimées par les jeunes sont venues percuter les angoisses de chaque salarié en proie à une crise sanitaire sans précédent. À cela s'ajoutent les problématiques de certains adolescents qui auraient nécessité souvent une réponse mixte, thérapeutique et éducative, mais qui, faute de solution, se cantonne au second registre. Enfin, s'il est impossible de penser le travail éducatif en distanciel, c'est-à-dire sans la présence physique des éducateurs, l'enseignement scolaire et/ou professionnel à distance s'est mis en place une bonne partie de l'année. Les adolescents qui nous sont confiés étaient donc présents en plus grand nombre toute la journée, ce qui a demandé une présence et un accompagnement scolaire cette fois-ci encore plus importants.

Pour finir, il me reste à aborder la difficulté qu'ont eue les jeunes à s'inscrire dans leur groupe classe, une vie de collégien ou de lycéen, en ne côtoyant leurs camarades qu'au mieux une semaine sur deux. Le nombre de jeunes déscolarisés ou proches de l'être n'aura jamais été aussi élevé qu'au mois de juin 2021.

Mise en place d'un fonctionnement à flux tendu

Au début de la crise sanitaire, alors que l'équipe éducative se réduisait comme une peau de chagrin, j'ai tenté d'impliquer l'équipe (restante) dans la réalisation des nouveaux plannings tout en prenant en compte les désidératas et obligations de chacun. J'escomptais ainsi améliorer tout à la fois leurs conditions de travail et l'accompagnement des jeunes. Je faisais l'hypothèse que dans ce contexte la participation des salariés pourrait être une source de résilience. Rapidement, nous constatons que cette participation aux décisions concernant l'organisation du travail peut aussi créer un déséquilibre au sein de celle-ci. Elle est ressentie non plus comme une reconnaissance des besoins des salariés, mais comme une charge de travail supplémentaire. À cela s'ajoute une double insécurité liée à l'absence des collègues et au manque de disponibilité de la cheffe de service. En effet, lorsque le manque de personnels est apparu, la première de mes intentions fut de combler ce vide en devenant une cheffe de service métamorphe, prenant tour à tour la place de chacun.

La métaphore du chef d'orchestre, qui permet aux musiciens de tous jouer ensemble, en harmonie, est souvent utilisée dans les ouvrages traitant du management. Il s'agissait plutôt ici de devenir homme-orchestre, jouant alternativement ou parfois en même temps de tous les instruments. Inutile d'être des plus mélomanes pour comprendre que le résultat est nettement meilleur dans la première hypothèse.

Adaptations nécessaires

Dans un tel fonctionnement «en soleil», où la cheffe de service occupe la place centrale, les rayons que sont les éducateurs ne se croisant plus, il a fallu porter une attention et une volonté encore plus appuyées sur les transmissions écrites et orales, reprendre les bases de la communication pour qu'elles soient le plus limpide possible. Loin du taylorisme (de Frederick Taylor) ou du fordisme (de Henry Ford) du début du XX[e] siècle, qui ont tenté une amélioration de la productivité par une division du travail à la fois horizontale (tâche par tâche selon les compétences) et verticale (hiérarchie très marquée), nous avons dû trouver un juste milieu entre cette discontinuité du travail et une continuité indispensable pour un suivi cohérent de l'accompagnement éducatif. La façon de s'organiser de chacun des membres de l'équipe influence directement la réussite des objectifs suivis en protégeant à la fois le collectif de vie et en garantissant les parcours individuels.

Enjeux et résultats de l'organisation du travail

Le fait d'ajuster l'organisation du travail au rythme de la crise sanitaire a aussi permis de mettre en avant la visibilité et donc le suivi du travail et des missions de chacun. La collaboration entre les membres de l'équipe a permis de poursuivre nos objectifs éducatifs tout en visant à encourager l'autonomie et la responsabilisation. Cette période particulière a malgré tout favorisé l'innovation tout en définissant des règles communes pour tous dans le respect de la pensée associative et institutionnelle.

Enfin, le lien entre les éducateurs et les adolescents n'a cessé de se renforcer, favorisant un accompagnement éducatif de qualité. S'il existe de profondes difficultés à faire, changer, refaire continuellement ce qui vient d'être achevé, nous pouvons à présent constater de vrais effets positifs.

Telle Pénélope, qui tissait le jour et défaisait son ouvrage la nuit afin que la besogne perdure, souhaitons non pas le retour du bien-aimé Ulysse à Ithaque mais une revalorisation de notre métier afin de retrouver un personnel engagé en nombre suffisant.

Patricia Becker
cheffe de service éducatif

Restons en mouvement

En 2021, l'activité du service des appartements partagés au foyer éducatif La Passerelle s'est poursuivie après une année de crise sanitaire avec ses contraintes induites. La distanciation sociale imposée à chacune et chacun a été intégrée à notre pratique éducative, qui nécessite la présence des éducateurs pour soutenir la mise au travail, en réflexion et donc en mouvement des jeunes accueillis.

Les réunions de projets stoppées en 2020 ont, petit à petit, pu reprendre leur rythme afin de mieux mettre en perspective l'accompagnement des jeunes vers leur vie future et donc d'envisager plus finement leur départ du service. Ces réunions revêtent une importance dans notre pratique, car elles viennent remobiliser l'équipe et le jeune. Ce temps de remise à plat des projets, d'échange sur telle ou telle difficulté à surmonter, permet au jeune comme à l'éducateur référent, à l'équipe, de retrouver un certain souffle dans le parcours pour préparer un départ réussi. Ainsi la reprogrammation de ces réunions est-elle venue remettre en exergue la dimension créative propre à tout projet.

Par ailleurs, le projet d'évolution du service visant à accueillir un plus grand nombre de jeunes a pu être validé par les instances départementales. Le service qui accueillait 13 jeunes majeurs et mineurs il y a quelques années, 16 aujourd'hui, a élargi sa capacité d'accueil pour en prendre en charge 19. Pour cela, nous avons recherché un nouvel

appartement partagé de trois places dès le mois de septembre 2021. Nous le souhaitions à proximité du service afin de préserver une certaine proximité sociale et éducative avec les jeunes concernés. Cette recherche s'est vite avérée infructueuse et les agences immobilières sollicitées nous ont informés de la difficulté à trouver ce type de logement. Nous nous sommes donc ajustés et avons modifié le projet avec la recherche de deux appartements plus petits, un type 3 (deux places) et un studio.

Cela n'est pas venu remettre fondamentalement en question le projet de service sur lequel nous travaillions en parallèle. Il nous a fallu y intégrer cette nouvelle donnée pour envisager notre manière d'intervenir et d'accompagner les jeunes. Ce travail de relecture et réécriture du projet de service est toujours en cours.

Dès le mois de novembre, nous avons pu trouver un appartement qu'il a fallu aménager afin d'y accueillir les premiers jeunes en décembre. Concomitamment, nous avons pu signer le bail d'un studio pour y accueillir un jeune début 2022.

Cette montée en charge fin 2021 s'est accompagnée d'un recrutement en perspective pour début 2022, puisqu'un poste de professionnel à mi-temps était vacant depuis le début d'année. En parallèle de cette nouvelle dynamique à faire vivre pour le service, de nombreux départs ont eu lieu en fin d'année 2021. Il nous a donc fallu accueillir un pourcentage de jeunes important au regard de notre accompagnement quotidien. Par ailleurs, ce plus grand nombre de jeunes et un poste en plus au sein de l'équipe nous obligent à une organisation rigoureuse pour rendre efficient un espace devenu trop petit. Par exemple, les évolutions sociales et sociétales obligent de plus en plus à un accompagnement à l'appropriation des outils numériques pour la moindre démarche. Cela suppose donc des espaces de travail et d'accueil le permettant.

Ce sera là une perspective pour 2022 où, au-delà de l'aspect matériel, l'esprit créatif de l'équipe, de chacune et chacun pourra être sollicité.

Ces évolutions dans le travail ne devront pas nous dispenser d'une réflexion constante sur le sens de notre pratique et sur son sens clinique, car il semblerait que les jeunes que nous accueillons aient des difficultés d'ordre psychologique ou psychiatrique de plus en plus importantes, comme en attestent les hospitalisations ou orientations en services spécialisés et les demandes adressées à la MDPH en 2021.

Dominique Morille
chef de service éducatif

Les personnes accueillies et l'accompagnement

Castor & Pollux

Ce service du foyer éducatif La Passerelle, créé en 2017, correspond plus que jamais au dernier amendement du 7 juillet 2021, dans le cadre du projet de loi relatif à la protection de l'enfance. Il pose à nouveau le principe du regroupement des fratries dans un même lieu. Castor & Pollux tente de promouvoir la continuité des liens horizontaux en offrant un espace chaleureux, ludique et protecteur pour que les frères et sœurs puissent partager des moments de vie.

Malgré une volonté des départements d'éviter les séparations, un manque cruel de places et de possibilités est noté. Une étude sur des jeunes placés à l'ASE de Paris démontre que seules 10 % des fratries sont accueillies ensemble. Le service Castor & Pollux répond d'une part à ce besoin et d'autre part aux demandes effectuées par les enfants pour rencontrer leurs frères et sœurs, en relais du travailleur social de l'ASE. À partir de cette demande, une fiche de coordination stipulant les coordonnées des lieux de vie des enfants et les personnes à contacter nous est adressée. Charge ensuite à Castor & Pollux de trouver une date et de faire la proposition aux différents intervenants pour que les membres d'une même fratrie puissent se retrouver.

Le nombre de demandes de rencontres s'accroît chaque année ; d'une petite dizaine de fratries, fin 2019, elles concernent actuellement 20 fratries, ce qui représente 58 enfants pris en compte dans leur demande de se retrouver ensemble. Depuis 2020, certains juges des enfants préconisent le service Castor & Pollux sur les ordonnances de placement. Nous n'avons réalisé que très peu de communication auprès des services judiciaires, mais par le principe « du bouche-à-oreille », cette opportunité pour les enfants est devenue une option fort appréciable.

Le service ouvre ses portes le mercredi après-midi et le samedi toute la journée. La gestion la plus complexe est de trouver les bons créneaux qui correspondent à tous. L'organisation administrative ressemble à un jeu de « Tetris » en puissance 10, le casse-tête est parfois très complexe parce qu'il faut trouver la date où les enfants sont libres de leurs activités sportives ou amicales, qu'aucun rendez-vous médical ou familial n'ait été prévu, qu'un accompagnateur soit disponible… Et sur les derniers temps, que tous soient testés négatifs ! Se surajoutent la recherche de personnes bénévoles pour accueillir les fratries, la formation de contrats civiques pour renforcer les effectifs sur quelques mois et la disponibilité des professionnels du foyer éducatif La Passerelle pour faire tenir debout ce service.

C'est parce que nous sommes convaincus que le lien fraternel et sororal est important sur le plan identitaire, qu'il va favoriser les expériences de partage, d'émotions et la perpétuation dans la mémoire du chemin parcouru avec son frère ou sa sœur, avec le sentiment de ne pas être seul au monde, que nous tentons au mieux d'organiser ces temps.

Le maximum de rencontres sur une semaine est l'accueil de six fratries qui se décompose comme suit :

- deux rencontres le mercredi après-midi
- quatre rencontres le samedi

À partir du printemps, nous avons pu accueillir trois fratries dans l'après-midi ; nous bénéficions d'un jardin où il est possible de disposer des tables et des jeux d'extérieur. Nous pouvons également proposer des temps d'activité comme la visite d'une ferme, ou se rendre à une base de loisirs.

Grâce à une coordination entre les locaux et les professionnels qui assurent les rencontres, une régularité de ces visites est possible, cependant notre seuil d'accueil ne peut aller au-delà de 28 fratries. En effet, la périodicité des rencontres est en moyenne d'une fois par mois. Actuellement, nous offrons à 20 fratries, soient 58 enfants, la possibilité de partager des moments ludiques, de conserver leurs liens et de vivre pendant un temps des expériences qui sont nécessaires à leur construction identitaire.

Les professionnels qui évoluent dans ce service bien particulier sont jusqu'alors très satisfaits, ils ont le sentiment d'être utiles, de voir le plaisir dans les yeux des enfants, dont la reconnaissance est immédiate. Nous pouvons préciser que c'est un des moteurs des accompagnants, il y a cette immédiateté. Notre service gagne en visibilité, les juges pour enfants commencent à en avoir connaissance et à le notifier, les maisons départementales de nos secteurs passent le relais entre travailleurs sociaux. Cette information reste néanmoins à une échelle minime. Une communication plus poussée pourrait être utile pour développer le service, bien que le risque serait de ne pas pouvoir assumer les demandes.

Nous sommes donc dans un entre-deux en termes de perspectives d'avenir pour Castor & Pollux : soit nous communiquons plus et devrons trouver des locaux et une organisation plus pérenne, soit nous restons à l'échelle actuelle pour préserver la qualité des rencontres.

En 2021, nous avons eu le plaisir d'accueillir une photographe de l'association sur le service et espérons que des photos viendront alimenter nos propos et donner « une image » sur ces moments partagés. Nous avons eu également une agréable surprise lorsqu'une jeune femme en école de communication, intéressée par ce service, a proposé d'y faire son mémoire de Bachelor. Ce travail

a abouti notamment pour Castor & Pollux à la réalisation de son logo, en parfaite adéquation avec l'histoire du choix de son nom et à la symbolique de ce service.

La présentation du service sur le site Internet de l'AVVEJ retient l'attention toute particulière des candidats à l'embauche et des étudiants en travail social. L'intérêt manifesté par des personnes aux profils variés est également le signe que ce service répond bien sûr au besoin des enfants concernés, mais vient toucher la fibre fraternelle et sororale de tout un chacun.

Carine Cauvin
cheffe de service éducatif

Focus sur les projets réalisés

Ouverture du pavillon d'Arpajon

À l'automne 2021, La Passerelle s'est agrandie. En effet, cela faisait plusieurs mois qu'à la demande du département de l'Essonne nous avions le projet de création d'un quatrième pavillon pouvant accueillir 12 jeunes. Ce projet devait voir le jour en 2020, mais les aléas liés à la crise sanitaire ont considérablement contrarié nos prévisions. En septembre 2021, le temps passant et les travaux n'étant pas terminés, nous avons fait le choix de démarrer l'activité avec un groupe d'enfants « réduit ». Le projet porte en effet sur la réunification de deux maisons. L'une des deux étant totalement fonctionnelle, nous avons pu y accueillir 6 enfants, âgés de 10 à 16 ans, 4 garçons et 2 filles. Il est prévu, dès la fin des travaux, d'augmenter notre capacité d'accueil à 12 places.

Nous fonctionnons avec un taux d'encadrement exceptionnel puisque l'équipe se compose de 6 éducateurs et 1 psychologue pour 6 jeunes. Nous avons également la chance de disposer des qualités d'une maîtresse de maison connaissant le fonctionnement de La Passerelle depuis plusieurs années. Pour construire cette équipe, nous avons réalisé deux recrutements en interne, par mutation, et quatre recrutements en externe.

Nous avons procédé de la même façon pour constituer le groupe de jeunes : deux venaient d'autres pavillons de La Passerelle tandis que quatre nous étaient orientés par des services partenaires extérieurs. Ce parti pris dans la constitution de l'équipe et du groupe d'enfants a été facilitateur en termes de transmission des pratiques professionnelles mais également des valeurs institutionnelles, tant pour les uns que pour les autres.

Le pavillon d'Arpajon étant un renforcement de La Passerelle, son fonctionnement global se calque sur celui existant au sein des autres pavillons situés à Bouray-sur-Juine, Marolles-en-Hurepoix et Saint-Germain-lès-Arpajon. Au cours du premier trimestre, de septembre à décembre, nous pouvons dire que nous avons appris à nous connaître et à fonctionner ensemble. Ce « nous » concerne aussi bien l'équipe de professionnels que le groupe de jeunes. Nous avons profité de ce temps pour construire les règles de vie avec les jeunes, dont on s'aperçoit d'ailleurs qu'ils sont parfois plus exigeants ou sévères envers eux-mêmes que ne peuvent l'être les éducateurs qui les accompagnent !

Si les règles de vie commune ne s'éloignent pas de ce que nous connaissons déjà dans les autres pavillons, il a fallu les adapter à la marge en tenant compte de l'âge moyen du groupe des jeunes accueillis à Arpajon qui est d'environ 13 ans.

Pour le reste, force est de constater que nous ne brillons pas par notre originalité mais que le fonctionnement déjà à l'œuvre à La Passerelle continue de porter ses fruits, tant vis-à-vis de la prise en charge quotidienne des enfants que de l'implication et de l'engagement des professionnels.

Aujourd'hui, ce projet de quatrième pavillon n'est pas totalement abouti. En effet, les travaux sont toujours en cours et ne nous permettent pas d'augmenter notre capacité d'accueil à 12 jeunes comme prévu. Toutefois, compte tenu de la dynamique présente au sein de cette nouvelle équipe et du groupe de jeunes, il nous tarde à tous, jeunes compris, de voir la fin des travaux et de poursuivre cette aventure.

Agathe Lefevre
cheffe de service éducatif

Les chiffres clefs • journées réalisées

Mois	Internat	Diversifié
janvier	1323	1134
février	1198	1169
mars	1331	1341
avril	1365	1302
mai	1398	1361
juin	1317	1350
juillet	1302	1338
août	1232	1315
septembre	1192	1283
octobre	1346	1340
novembre	1319	1287
décembre	1340	1313
Total	15663	15533

FOYER ÉDUCATIF LE VIEUX LOGIS

Les faits marquants

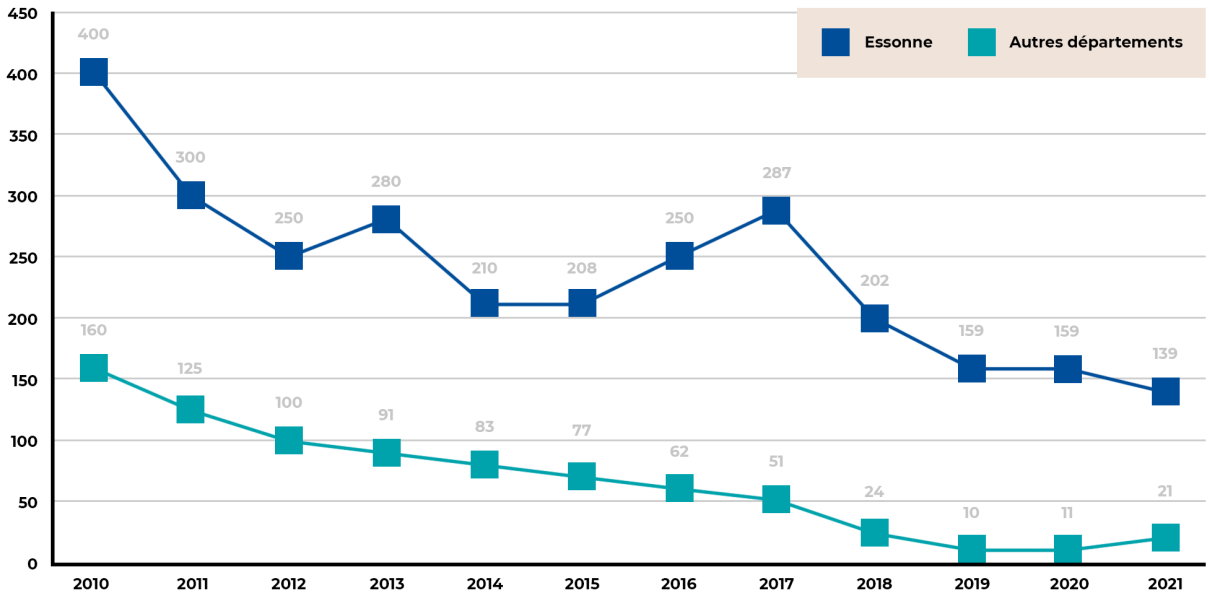
L'arrivée d'un nouveau directeur au mois de mars 2021, ainsi que celle d'un nouveau chef de service pour le Service d'Accompagnement Éducatif (SAE) au mois de novembre 2021.

La mobilisation des équipes éducatives pendant la période de Covid-19, pour continuer à assurer la qualité d'accompagnement et permettre la reprise des séjours pour les jeunes.

Les équipes éducatives ont proposé 61 places en séjour pour les jeunes du Vieux Logis, avec des destinations comme le Puy du Fou, Argelès, Fréjus, Montpellier ou encore Blonville-sur-Mer et Center Parcs. C'est plus de la moitié des jeunes, tous services confondus, qui ont bénéficié de ces temps de repos et de loisirs. Cinq jeunes seulement sont partis en colonie de vacances.

Depuis le début de la crise sanitaire, l'attrait pour ce type de séjour a considérablement diminué, peu d'adolescents ont souhaité s'y inscrire cet été (en 2018, ils étaient 28 à partir en colonie).

Nombre de demandes d'admission



Regard(s) sur l'activité réalisée

Depuis plusieurs années, nous constatons une baisse des demandes d'admission sur les internats. Au total, sur les deux services, nous avons reçu 137 demandes.

Nous avons ainsi mis en place une procédure d'information hebdomadaire à destination des partenaires de l'Essonne pour les informer de nos disponibilités en temps réel. Nous avons également commencé à travailler avec les départements limitrophes.

Cette situation particulière est également due à la crise sanitaire, qui a eu un impact important sur l'activité. De nombreux malades du Covid-19 (jeunes et salariés) ont empêché ou retardé les admissions.

Les personnes accueillies

Le Vieux Logis est une Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) accueillant 90 jeunes de 12 à 21 ans placés par l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) sur 6 services :

• SAE : 44 places en hébergement diversifié (16-21 ans) - studio ou appartements partagés

• Internat : 46 places en pavillons de 10 à 12 jeunes mixtes sur les communes de Montgeron, Draveil, Yerres et Crosne

• Pôle pédagogique « La Station » pour les jeunes déscolarisés

Le Vieux Logis, dont le pôle administratif se situe à Montgeron, fonctionne en internat éducatif et assure un hébergement hors du milieu familial aux adolescents et jeunes adultes accueillis. Il soutient et garantit des missions de protection et d'éducation, en lien avec les projets individualisés de chaque jeune.

Les jeunes sont orientés par l'ASE (possibilité d'accueil pour toute l'Ile-de-France mais priorité donnée à l'Essonne) dans le cadre d'une Ordonnance Provisoire de Placement, d'un Accueil Provisoire ou d'un Contrat Jeune Majeur.

La problématique des jeunes comporte deux aspects :

• Une situation familiale particulière : absences parentales ou familiales, carences éducatives et de soins, maltraitance, conflits familiaux, précarité

• Des difficultés personnelles liées à leur histoire s'exprimant parfois de façon aiguë à l'adolescence et pouvant perturber leurs relations sociales, leur scolarité, leur évolution vers l'autonomie

Ils doivent être en mesure de pouvoir prendre les transports en commun et de suivre une scolarité ou une formation à l'extérieur de l'établissement.

Scolarité des jeunes présents

Niveau scolaire ou de formation	Internat	SAE
Collège	5	-
Lycée	6	6
Lycée Professionnel	10	9
Etudes Supérieures	0	9
En situation d'emploi	0	4
En recherche d'emploi ou stage	0	7
Classe d'accueil pour étrangers	2	0
Apprentissage	5	7
Déscolarisation	14	0
EREA / CEFOP / Service civique	1	1

Focus sur les projets réalisés

Le temps, cette notion si particulière de par sa subjectivité et dont chaque jeune, chaque professionnel fait l'expérience au sein de notre maison, continue d'interroger notre quotidien, nos actes, et la continuité que l'on tente de proposer jour après jour.

Bien que nous en disposions, le temps reste pour nous indomptable et capricieux au regard d'une actualité qui se réclame de l'urgence et de l'immédiateté. Cette immédiateté que nous expérimentons à l'intérieur et au-delà de nos murs nous contraint parfois et malheureusement à suspendre notre pensée, notre réflexivité et notre imaginaire.

L'urgence, l'un des paramètres qui caractérisent notre temps et avec laquelle chaque acteur doit composer, nous contraint aujourd'hui à penser nos accompagnements autrement. Alors, comment penser autrement lorsque les institutions, œuvrant dans le même sens, fonctionnent pourtant sur des temporalités différentes ?

Contraints, nous le sommes aussi souvent par la temporalité administrative et juridique – celle qui nous impose parfois une course contre la montre du fait d'une échéance qui se dessine pour les jeunes, du fait de la majorité par exemple, qui peut paraître si excitante mais tellement vertigineuse, car laissant derrière elle une enfance et une adolescence amères et carencées.

Du temps, les jeunes en manquent assurément, nous aussi : eux pour se construire, nous pour réfléchir afin de les accompagner au mieux dans leur cheminement.

Au-delà de la procédure d'admission et de ce que cela nécessite à chaque étape liée à l'accueil (la nuit de contact, la décision, l'attente puis l'arrivée), il s'agit pour nous de tenir compte de la temporalité subjective du jeune faisant l'objet du placement. Le temps du désir saura sans doute se faire attendre. L'expérience nous fait dire que la partie ne se joue qu'au moment où le jeune consent à s'impliquer et où le désir devient mutuel.

Le lien et la continuité, ces deux dimensions indispensables qui donnent sens à notre métier et

Situation précédant et suivant la prise en charge en internat

	Admissions		Sorties	
	Garçons	Filles	Garçons	Filles
Famille	2	3	3	3
Famille et AED	0	0	0	0
Famille et AEMO	1	0	0	0
IDEF / Espace Ado / SAU	7	3	0	0
Autre établissement ASE	1	2	0	2
Foyer du Jeune Travailleur	0	0	1	0
Séjour de rupture - Lieu de vie	2	2	0	0
Rue, hébergement précaire	1	1	1	1
Famille d'accueil	0	3	0	0
Solution personnelle autonomie	0	0	0	0
Foyer maternel	0	1	0	0
Autre service du Vieux Logis	0	1	6	5
Hospitalisation	0	0	0	1

Conditions de sortie pour les jeunes majeurs

	Conditions de sortie	Jeunes
Avant 21 ans	Volonté instit / ASE	0
	Volonté usager	11
	Critère de 21 ans	7
Niveau socio-professionnel	Formation	0
	Diplôme prof. CAP / BEP / Bac / BTS / DUT	12
	BAC / BTS / DUT	3
	Sans formation	3
Situation d'emploi	CDI	7
	Alternance	4
	Intérim / temps partiel / CDD	3
	Très précaire sans emploi ou occasionnel	1
Logement	Pro pre ou en couple	5
	Colocation	1
	Famille	1
	FJT / CROUS	11
	Centre maternel / hôtel / CHRS / autre ASE	0

continuent de rendre vivante notre institution et particulièrement notre pavillon, ont d'abord pour objectif de préserver un accompagnement à la fois individuel et collectif tout en garantissant une dimension éthique et sécurisante. Le temps nous a permis de consolider notre pratique et de l'adapter en fonction de chaque sensibilité. Car il est essentiel de garder en tête que nos attentes, nos désirs ne sont parfois pas en synchronisation avec ceux des jeunes, que leur temporalité est différente de la nôtre à bien des égards et que leur reconstruction nécessitera sans doute du temps.

Considérer que nous ne sommes qu'une étape dans un parcours de vie, c'est leur reconnaître le temps du cheminement, c'est appréhender pour mieux gérer nos propres frustrations face à des comportements parfois inadaptés et sûrement liés aux souffrances qui sont les leurs. La façon d'accueillir et de laisser le temps à l'installation fera sûrement apparaître quelques symptômes donnant lieu à des transgressions. Nos inquiétudes seront légitimes quand eux se seront juste autorisés à exprimer certaines choses.

Enfin, le lien que chacun d'entre nous maintient avec sa professionnalité n'est pas une mince affaire dans la mesure où il s'agit de la rendre vivante et créatrice au quotidien, de la même manière que de parvenir au sentiment de « faire équipe ».

Le renouvellement cyclique et le maintien du lien d'équipe sont d'une telle importance que cela requiert un investissement et un travail psychiques de chacun d'entre nous, du seul fait que rien n'est acquis d'entrée de jeu.

L'éducation à la citoyenneté, axe de travail éducatif majeur pour le SAE

Promouvoir la citoyenneté dans le champ de l'action éducative fait partie intégrante de l'accompagnement des jeunes accueillis au service du SAE du Vieux Logis. De ce fait, la participation des jeunes à la vie sociale, culturelle et politique locale, leur inscription sur les listes électorales, leur implication dans les clubs sportifs, les bibliothèques municipales et les associations sont des sujets récurrents abordés avec les jeunes tout au long de leur passage au SAE.

Cet axe de travail s'inscrit dans la perspective de la sortie des jeunes du Vieux Logis et de leur installation dans le territoire (ville) qu'ils auront choisi. Il représente une porte d'entrée permettant leur futur ancrage social et culturel.

Les 44 jeunes installés dans les studios et appartements partagés dans les villes alentour et dans la ville de Montgeron, siège de la maison mère du Vieux Logis et de son service qui les accueille, sont sollicités pour participer aux différentes activités organisées par les éducateurs, dont l'atelier citoyenneté. Initiative mise en place depuis plusieurs années sous forme de rencontres-débats, d'espaces d'échange et de parole autour de questions d'actualité à la demande des jeunes ou sur proposition de l'équipe éducative, avec ou sans support, parfois avec des invités extérieurs.

Ces actions permettent des temps collectifs conviviaux, forts et nécessaires, au vu de la spécificité de ce service. En outre, elles mettent en exergue la place du jeune au sein d'un groupe, la création de lien et leur implication en :

- les initiant au respect mutuel
- expérimentant la prise de parole
- les invitant à exprimer leurs idées

Ce travail autour de l'éducation à la citoyenneté s'est traduit, en début d'année 2022, au vu de l'actualité et de l'échéance des élections présidentielles, par un atelier programmé le vendredi 11 mars à partir de 18 h 30 au sein de l'établissement. Il réunira les jeunes inscrits sur les listes électorales qui voteront pour la première fois, et sera consacré aux propositions des 12 candidats autour de trois thèmes que nous avons retenus :

- l'éducation
- l'environnement
- la santé

Cette rencontre permettra aux jeunes de prendre connaissance des candidats et de pouvoir discuter autour d'une partie de leurs propositions, le but étant de les aider à faire des choix cohérents, de les former à l'exercice de la démocratie, de développer leur sens civique par leur contribution majeure à la société, de devenir des citoyens actifs.

La dynamique RH

La dynamique RH s'est inscrite dans le prolongement des conclusions de l'enquête sur les Risques Psycho-Sociaux (RPS) rendue l'année dernière, et notamment :

• Le développement du dialogue avec les instances représentatives du personnel (CSE, délégué syndical) et un travail de sécurisation de l'institution, conformément aux recommandations émises

• La mise en place d'un travail sur les risques sociaux professionnels et psychosociaux, avec la collaboration de la psychologue de la médecine du travail (ACMS)

• L'actualisation du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) sur tous les pavillons et services, en y associant l'ensemble du personnel

• Une réflexion autour de l'organigramme de l'institution et un travail d'accompagnement aux changements portant sur les missions des cadres de l'établissement, en lien avec leurs fiches de fonction

S'agissant des perspectives pour l'année 2022, le Vieux Logis s'est engagé sur plusieurs axes qui sont et seront abordés sous l'angle de la participation et de la co-construction avec les salariés et les jeunes accompagnés. Il s'agira de :

• Finaliser la démarche d'évaluation interne qui a débuté en 2021 et qui se concrétisera par l'envoi du rapport aux autorités de tarification à la fin du mois d'avril 2022. Le travail, réalisé conformément au référentiel de l'HAS, a permis d'auto-évaluer les pratiques professionnelles et d'établir une synthèse représentative de l'accompagnement effectué

• Continuer à inscrire l'établissement dans une dynamique environnementale au sein du Vieux Logis, en maintenant les investissements dans l'achat de véhicules électriques

• Continuer à développer la transversalité entre les équipes des différents pavillons et services, en partageant les valeurs et les bonnes pratiques professionnelles communes, et favoriser la montée en compétences des différents corps de métiers (cadres, éducateurs, agents techniques, maîtresses de maison) pour sécuriser les professionnels et être dans une démarche d'amélioration continue de la qualité

• S'engager dans la réécriture du projet d'établissement (2022-2027)

• Continuer à développer le partenariat pour améliorer l'accompagnement et la coordination des parcours (problématiques soins, prostitution, logement, formation, emploi). L'institution s'est déjà inscrite dans une collaboration avec France Bénévolat, Graine de Ressources (sensibilisation des jeunes aux addictions)

Enfin, une réflexion des professionnels est à l'œuvre autour de sujets tels la création d'un dispositif d'accueil des cas complexes, l'accueil de jeunes avec enfants ou encore la création d'un lieu de vie.

Imad Masrouki
directeur

Activité par département • **Hauts-de-Seine**

Les chiffres clefs

160 enfants présents au 31 décembre 2021

• Tranches d'âge :
- 0 à 3 ans : 24,3 %
- 3 à 6 ans : 45,6 %
- 6 à 13 ans : 30 %
- 13 à 18 ans : 0

• Répartition par genre :
- Garçons : 92
- Filles : 68

• Institut ou personne à l'origine de l'intervention :
- Établissements de santé (CMP, hôpitaux) : 7,5 %
- Établissements scolaires : 8 %
- PMI : 15 %
- EDAS : 84 %

• Difficultés relevées :
- Carences éducatives
- Troubles du comportement

• Principales difficultés pour les familles :
- Conflit conjugal
- Psychopathologie
- Problème de logement
- Situation administrative non régularisée

• Nombre d'enfants accompagnés dans l'année : 220

• Durée d'accompagnement des mesures terminées :
- AEMO : 20,5 mois
- AED : 32 mois

• Mesures en attente : 0

• Lieu de résidence des enfants :
- Au domicile de la mère : 47,5 %
- Au domicile du père : 10,6 %
- Au domicile du couple : 31,3 %
- Garde alternée : 1,8 %
- Tiers digne de confiance : 8,75 %

• 27 % de mesures terminées dans l'année (soit 60 enfants) :
- AED : 30
- AEMO : 30

• Motif de l'interruption :
- Évolution positive : 42 %
- Demande de la famille : 17 %
- Déménagement : 20 %
- Impossibilité de coopérer : 5 %
- Majorité : 0
- Placement Urgence : 10 %
- Placement Préparé : 6,6 %

AEMO LA MARELLE

Nos projets

• Mettre au travail la réécriture du projet de service

• Ré-initier le partenariat par le biais de rencontres « en présentiel »

• Développer les compétences et l'expertise de chacun par le biais de formations, qui depuis deux ans ont été annulées pour raisons sanitaires.

Les faits marquants

Contrairement à l'année précédente, nous n'avons pas été pris de cours pour organiser la continuité de service en fonction de l'alternance des périodes de fonctionnement ordinaire et de restrictions sanitaires. Notre réserve de masques, de gel hydroalcoolique, de produits désinfectants a été régulièrement renouvelée.

Le travail s'est effectué en présentiel, les visites à domicile ont perduré ainsi que les audiences. Seules quelques rencontres partenariales ont été réalisées en visioconférence.

À la Marelle, tous les postes de travailleurs sociaux étaient pourvus, mais les propositions d'accompagnement en AED ont été fortement réduites pendant les six premiers mois de l'année du fait du retard pris, par les travailleurs sociaux des SST, dans les évaluations préalables à toute contractualisation d'AED.

Regard(s) sur l'activité réalisée

L'activité réalisée en 2021 est de 87,38 %. Nous accusons un déficit de 4790 journées bien qu'un nombre important d'enfants (87 en 2021, 60 en 2020) a été admis au cours de l'année : 47 en AEMO, ce qui représente sensiblement le même nombre d'une année à l'autre, et 40 en AED (contre 19 en 2020 !). Ces nouvelles mesures d'AED ont été contractualisées en grande majorité au cours des six derniers mois de l'année.

Au cours du 1er trimestre, nous avons eu peu de demandes d'accompagnements, et ce au regard de la dégradation des conditions sanitaires. Y a-t-il eu moins d'informations préoccupantes émanant des crèches, des écoles, des PMI, ou les évaluations des SST n'ont pas été réalisées du fait du manque de personnel, ou du télétravail difficilement compatible avec la mise en place d'entretien et de visite à domicile ? Il s'agit probablement de ces deux hypothèses conjuguées.

Les SST nous ont proposé sept demandes d'intervention, deux seulement ont été contractualisées, dont une après trois rendez-vous. Les autres ont fait l'objet de plusieurs propositions de rendez-vous, par courrier mais aussi directement par téléphone, en vain. Lorsque nous tentons de rencontrer les familles, nous ne sollicitons pas d'autres SST, ce qui a rapidement des conséquences sur le nombre de familles accompagnées et donc sur le nombre de journées. Concernant les AEMO, toujours au cours de ce trimestre, nous n'avons reçu que quatre ordonnances.

En avril et mai, malgré nos relances auprès des SST, nous n'avons reçu que cinq propositions (quatre ont été contractualisées).

Par la suite, au cours de l'année, les sollicitations ont été plus régulières et les familles plus enclines à demander de l'aide.

Les personnes accueillies

Protection de l'enfance et handicap

Nous observons qu'un nombre important d'enfants est porteur de handicap et/ou présente des troubles envahissants du développement. À la date du 31 décembre, sur 160 enfants, 15 % présentent des troubles importants dont 10 % bénéficient d'une reconnaissance MDPH.

Il est difficile de savoir si l'entrée dans le dispositif de protection de l'enfance relève du risque de danger ou du handicap. Quoi qu'il en soit, les troubles envahissants du développement restent difficiles à appréhender et appellent des réponses adaptées, non seulement au stade de l'entrée dans le dispositif de protection de l'enfance, mais aussi au cours de la prise en charge.

La vulnérabilité des familles en cas de survenue d'un handicap est accentuée lorsqu'elles connaissent des fragilités multiples (économiques, sociales…). Lorsque l'enfant est atteint d'un lourd handicap, les prises en charge sont multiples, CAMPS, IME et scolarité à temps partiel, hôpital de jour et scolarité, service hospitalier de pédiatrie, ce qui nécessite une grande disponibilité du ou des parents, et par conséquent leur pose des difficultés en termes d'emploi et bien sûr financières.

L'intérêt de l'enfant doit être au centre de nos réflexions et de nos pratiques professionnelles en valorisant les compétences des parents dans un lien étroit avec les partenaires. Or, la pénurie de professionnels en pédopsychiatrie entraîne des retards de prise en charge, de bilan, d'orientation adaptée, qu'il s'agisse d'enfants ayant une reconnaissance MDPH ou souffrant de troubles divers.

Les files actives des CMP s'allongent d'année en année. Parfois, la durée d'attente est supérieure à un an et lorsque les séances débutent, il n'est pas rare que la fréquence des rencontres soit de deux voire une fois par mois.

Les premières difficultés, qui nécessitent un soutien thérapeutique pour les jeunes enfants accompagnés à la Marelle, sont indéniablement liées au conflit parental consécutif de la séparation conjugale. Puis viennent les troubles de l'acquisition du langage, du comportement, l'agressivité, les difficultés à s'intégrer dans un groupe, l'hyperactivité et les troubles du sommeil.

Nous avons affaire à des parents qui, dans un premier temps, sont rarement demandeurs de soutien psychologique, d'autant que cette proposition de soins vient s'ajouter à une mesure éducative (plus ou moins imposée) qui les désigne comme « en difficulté », ce qu'ils entendent souvent comme : incompétents, maltraitants, défaillants… Le travail de l'éducateur consiste à soutenir les parents dans cette démarche de soins. En effet, aucun enfant ne peut investir un travail thérapeutique qui n'est pas investi par ses parents. S'il sent chez eux une opposition ou une méfiance, s'il a consigne, explicite ou non, de ne rien dévoiler de la vie familiale, comment pourra-t-il investir sa psychothérapie ?

Un autre écueil auquel le soutien thérapeutique de l'enfant est parfois confronté est le fait qu'il ne peut dire ce qui vient de lui mais ce qui est dicté par l'un de ses parents. Comment peut-il dire ou montrer ce qu'il vit ou ce qu'il pense si, dans un souci de loyauté, il fait sien le discours d'un de ses parents ?

Souffrance psychique des parents

Nous sommes confrontés au constat douloureux des dysfonctionnements psychopathologiques d'un ou des deux parents, et nous interrogeons sur leurs effets sur le devenir psycho-affectif des enfants. En effet, le développement psychique du jeune enfant confronté à la dépression (ou autre pathologie) d'un parent présente des risques qu'il faut savoir reconnaître et évaluer.

L'accompagnement éducatif permet d'observer les interactions parents-enfants dans leurs carences et leurs failles, mais aussi leurs ressources. Les interactions précoces et les relations des jeunes enfants avec le parent ou leur(s) parent(s) souffrant de pathologie psychique posent problème et rendent nécessaire un travail d'observation, éducatif et de prévention, qui contraint le professionnel à trouver un équilibre entre empathie et distance professionnelle

nécessaire. Comment aller à la rencontre de cette famille, accueillir sa souffrance, en contenir les effets en priorisant la protection de l'enfant ?

Afin de mieux appréhender ces questionnements au cœur de notre pratique professionnelle, nous avons fait appel au COPES (centre de formation pour les professionnels de l'enfance, de l'adolescence et de la famille) pour travailler autour de ces problématiques.

Quels sont les signes de souffrance de l'enfant, bruyants ou masqués, et à partir de quel clignotant doit-on s'inquiéter ? Parentification ou hyperactivité, quels sont les mécanismes de défense de l'enfant ? Qu'est-ce que le parent instille de sa propre maladie dans la relation à son enfant ?

En tant que professionnel, mieux se positionner, reconnaître les manifestations inconscientes soulevées par les situations et pouvoir penser les événements tant dans des valeurs partagées que dans des outils communs.

Focus sur les projets réalisés

La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale soumet les établissements et services médico-sociaux à une législation spécifique en matière d'évaluation et d'amélioration continue des activités et de la qualité des prestations.

Cette évaluation interne 2021 de la Marelle s'inscrit dans la suite de l'évaluation interne de 2012 réalisée en collaboration avec un conseiller technique auprès de la direction générale de l'association, puis de l'évaluation externe de 2015 conduite par le cabinet ENEIS Conseil. Un audit conjoint PJJ/Conseil départemental en 2017 est également venu s'incorporer dans ce processus d'évaluation.

Cette nouvelle évaluation interne est la première d'un nouveau cycle suite au renouvellement d'autorisation en date du 31 décembre 2016.

Nous avons fait le choix de conduire cette évaluation en interne. Nous avons interrogé la pertinence, l'impact et la cohérence des actions mises en œuvre au regard des missions imparties d'une part, et des besoins et attentes des personnes accompagnées d'autre part. Nous nous sommes appuyés sur une analyse documentaire, l'observation des pratiques et le recueil du point de vue des différents acteurs. Il s'agit d'une démarche collective et participative qui a nécessité d'impliquer l'ensemble des professionnels et de confronter leur parole à celle des personnes accompagnées.

À l'issue de ce diagnostic partagé, les points à valoriser seront mis en avant et les éléments d'amélioration précisés. Un plan d'amélioration continue de la qualité (PACQ) de l'accompagnement sera élaboré, suivi et communiqué régulièrement aux professionnels et aux personnes accompagnées. Les résultats de l'évaluation interne sont transmis tous les cinq ans à l'autorité ayant délivré l'autorisation. Suite à cette évaluation, le service réactualisera son projet d'établissement.

La dynamique RH

Cette année a été particulièrement bousculée en ce qui concerne les ressources humaines.

La charte mobilité de l'association a ouvert la possibilité pour les salariés de changer de service ou d'établissement à un même poste ou dans le cadre d'une promotion. Les résultats de cette politique ont été particulièrement entendus à la Marelle puisque quatre salariés en ont profité (deux sont allés vers un autre service et deux sont arrivés d'un autre service).

Les deux chefs de service ont quitté le service ; Monsieur Traoré a bénéficié d'une mobilité dans un autre établissement de l'association en décembre. Ses compétences et son expertise liées à sa formation initiale d'éducateur de jeunes enfants ont apporté un regard plus affiné sur le développement du tout-petit et ses besoins spécifiques.

Madame Zidani, après une année de présence, a démissionné ; sa nouvelle fonction d'encadrement n'a pas été probante de part et d'autre.

Deux nouvelles cheffes de services ont pris leurs fonctions le 3 janvier 2022.

Postes éducatifs

• En janvier, Madame Rodriguez a été embauchée dans le cadre d'une mobilité interne à l'association, après plusieurs années passées aux MAPE. Son arrivée est consécutive au départ à la retraite de Madame Raufaste après trente ans d'accompagnement des familles.

• En novembre, Madame Théron a rejoint l'équipe éducative après avoir travaillé une année aux MAPE. Elle reprend le poste de Madame Pronchery, qui a fait valoir ses droits à la retraite après, elle aussi, trente ans de service.

Postes administratifs

• Madame Doucoure, agente administrative, a remplacé Madame Dioumassy, qui a souhaité finaliser un Master II en ressources humaines.

• Monsieur El Ouazzani, agent d'entretien, a fait valoir ses droits à la retraite au mois de mai, et depuis nous n'arrivons pas à embaucher.

• Madame Saada, après presque trois ans d'arrêt maladie, a bénéficié d'une rupture conventionnelle.

• Enfin, Madame Hayat a fait valoir ses droits à la retraite le 31 décembre, mais elle poursuit son activité en CDD pendant six mois dans le cadre d'un cumul emploi-retraite.

Isabelle Bermond
directrice

Les chiffres clefs

• 161 enfants accompagnés au 31 décembre / Mesure (stock)

• Taux d'activité en n-1 = 175 enfants

• Nombre d'enfants accompagnés dans l'année (flux) = 276

• Durée d'accompagnement des mesures terminées :

- AEMO : 44 mois
- AED : 50 mois

• Mesures en attente : 10

• Tranches d'âge :

- 0 à 3 ans : 5 %
- 3 à 6 ans : 14 %
- 6 à 10 ans : 18 %
- 10 à 13 ans : 26 %
- 13 à 16 ans : 21 %
- 16 à 18 ans : 16 %

• Répartition par genre :

- Garçons : 88, soit 54,5 %
- Filles : 73, soit 45,5 %

• Répartition par âge :

- 0 à 6 ans : 19 %
- 6 à 13 ans : 39 %
- 13 à 18 ans : 42 %

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

- Établissements scolaires : 36 %
- Services santé (CMP, hôpitaux privés, PMI) : 22 %
- Proches : 14 %
- Autres, police, extensions de mesure, JAF : 6 %
- Services AED, EDAS : 8 %
- 119 : 3 %
- NSP : 11 %

• Lieu de résidence des enfants :

- Au domicile de la mère : 44 %
- Au domicile du père : 11 %
- Au domicile du couple : 25 %
- Garde alternée : 3 %
- Tiers digne de confiance : 4 %
- Internat : 3 %
- NSP : 6 %

AEMO LES AMANDIERS

Les faits marquants

L'année 2021 a été marquée par un nombre considérable de placements. En effet, 18 mineurs ont nécessité un éloignement familial et, pour cinq d'entre eux, en urgence. Constat particulièrement significatif : la moitié d'entre eux étaient âgés de plus de 17 ans et bénéficiaient d'une AEMO depuis moins d'un an, faisant suite à un retour de placement !

S'il n'est pas rare que des adolescents placés aient besoin d'éprouver la qualité de la relation avec leurs parents et les compétences éducatives de ces derniers en mettant à mal leur placement et en « contraignant » tant l'ASE que le JE à leur retour en famille, un travail en amont avec celle-ci durant le placement doublé d'un accompagnement éducatif en milieu ouvert à la sortie permet généralement à la situation familiale d'évoluer favorablement. Ce sont des situations « classiques » en AEMO.

Ainsi, le nombre inhabituel de ces jeunes qui ont vécu un « retour à l'ASE » durant l'année 2021 nous force à constater l'échec d'une protection de l'enfance qui n'accompagne pas, qui ne protège pas… En outre, nous avons pu constater que ces placements ont rarement été le fruit d'une élaboration familiale apaisée et sereine, mais plutôt effectués dans un contexte d'énième rupture familiale, pour des jeunes arrivant à l'aube de leur majorité.

Cette situation désastreuse semble être la conséquence de deux phénomènes concomitants : celui de la mise en difficulté des placements durant la période du confinement, et celui de la désorganisation du département durant cette année 2021 provoquée par une réorganisation du Conseil départemental entamée en 2020, et qui peine à se mettre en place ; celle-ci ayant amené de nombreux départs de travailleurs sociaux, de responsables de la protection de l'enfance.

Regard(s) sur l'activité réalisée

L'équipe éducative ayant été cette année au complet, nous avons pu réaliser le nombre de journées prévues, et ce malgré un fléchissement du nombre d'accompagnements en fin d'année.

En effet, pour des raisons liées à un mode de calcul (imposé par le financeur) qui ne prendrait pas en charge un (petit) excédent de journées au-delà de notre habilitation, l'association a pris le parti de ralentir son activité aux mois de novembre et décembre. Ce positionnement associatif, bien que difficile à tenir du fait de la nécessité de mettre en attente des mesures d'AEMO et de refuser la mise en œuvre d'AED, nous permettra à l'avenir de faire entendre que tout excédent doit être financé, tout comme il nous est demandé le remboursement de journées non réalisées.

Cette année encore, le nombre de mesures d'AED a continué de baisser, passant d'un accompagnement de 18 mineurs en décembre 2020 à 12 un an après. Si nous avons mis en œuvre cinq nouvelles prises en charge au cours de l'année, il ne s'agit que d'accompagnements exercés auparavant par le service en tant que mesures judiciaires et passées en AED à la demande de la famille. Nous faisons le constat, d'une part, que jusqu'au dernier trimestre de l'année, une seule proposition nous a été transmise pour laquelle la famille a adhéré ; d'autre part, que

les trois familles pour lesquelles des mesures nous ont été confiées en novembre n'ont pas donné suite à la demande formulée auprès du SST quelques mois auparavant.

Les personnes accueillies

Nous constatons cette année une répartition liée à l'âge des mineurs plus homogène que l'année précédente. La part des accompagnements de garçons est assez proche de celle des filles. Par ailleurs, le taux d'enfants âgés de moins de 6 ans accueillis au service a presque doublé (passant de 11% à 19%), celui des mineurs âgés de 16 ans et plus a également significativement augmenté.

Cette année nous a permis de constater une évolution dans l'accompagnement plus centré sur le vécu des familles dans leur quotidien. Ainsi, des activités ludiques au domicile (jeux de société, cuisine) mais également à l'extérieur (bateau-mouche, visites culturelles) ont été plus souvent proposées aux familles, dans l'objectif d'un accompagnement plus soutenu et plus concret du lien parent-enfant. La participation des travailleurs sociaux à des activités familiales a permis d'une part d'observer et d'évaluer la qualité de la relation, mais également de médiatiser la communication pour en améliorer la qualité, en proposant par exemple une manière de communiquer différente, ou encore d'accompagner une prise d'autonomie de l'enfant en permettant au parent de laisser faire son enfant… Force est de constater que la médiatisation des relations s'avère particulièrement enrichie dans un contexte d'activité ludique en famille et que cet outil apporte une grille d'observation particulièrement riche et un contexte permettant la prise en compte par la famille de propositions éducatives concrètes.

Cette pratique, que chacun des travailleurs sociaux a pu expérimenter de manière plus soutenue cette année, enthousiasme l'équipe éducative tant les observations qui en découlent se révèlent constructives dans l'accompagnement éducatif global. Ainsi, s'appuyant sur l'intérêt de cet outil éducatif, un projet de « séjour familial » est en cours de construction pour l'année 2022 avec, entre autres, ce même objectif d'une observation et d'un accompagnement concret du lien parent-enfant.

Focus sur les projets réalisés

Après une longue période où les propositions auprès des jeunes ont été limitées du fait des restrictions sanitaires, l'équipe éducative a manifesté un intérêt tout particulier pour la mise en place de diverses activités de groupe.

Dorénavant, lors de toutes les périodes de vacances scolaires, des activités sont proposées aux mineurs, généralement au sein du service lorsqu'il s'agit des plus petits, en extérieur lorsqu'elles s'adressent à des adolescents. Les observations émanant de ces groupes d'enfants, encadrés par des éducateurs qui ne sont pas forcément leurs référents, et dans un contexte singulier et ludique, sont particulièrement riches et permettent un regard différent sur le fonctionnement et le comportement de chacun au sein d'un groupe de pairs, à l'égard de l'adulte, sur l'appréhension des règles… Conscients de l'intérêt de ces observations, et grâce à la diversité des propositions, les éducateurs ont eu la possibilité d'affiner leurs critères de « sélection » des enfants pour lesquels telle ou telle activité représenterait un intérêt particulier.

En outre, des projets, en cours de construction pour l'année prochaine, permettront de regrouper des jeunes sur des temps d'activité (argile, jeux de société) en dehors des vacances et de manière régulière (à trois reprises au moins), dans le projet de soutenir les uns et les autres dans leurs capacités d'adaptation au groupe de pairs.

La dynamique RH

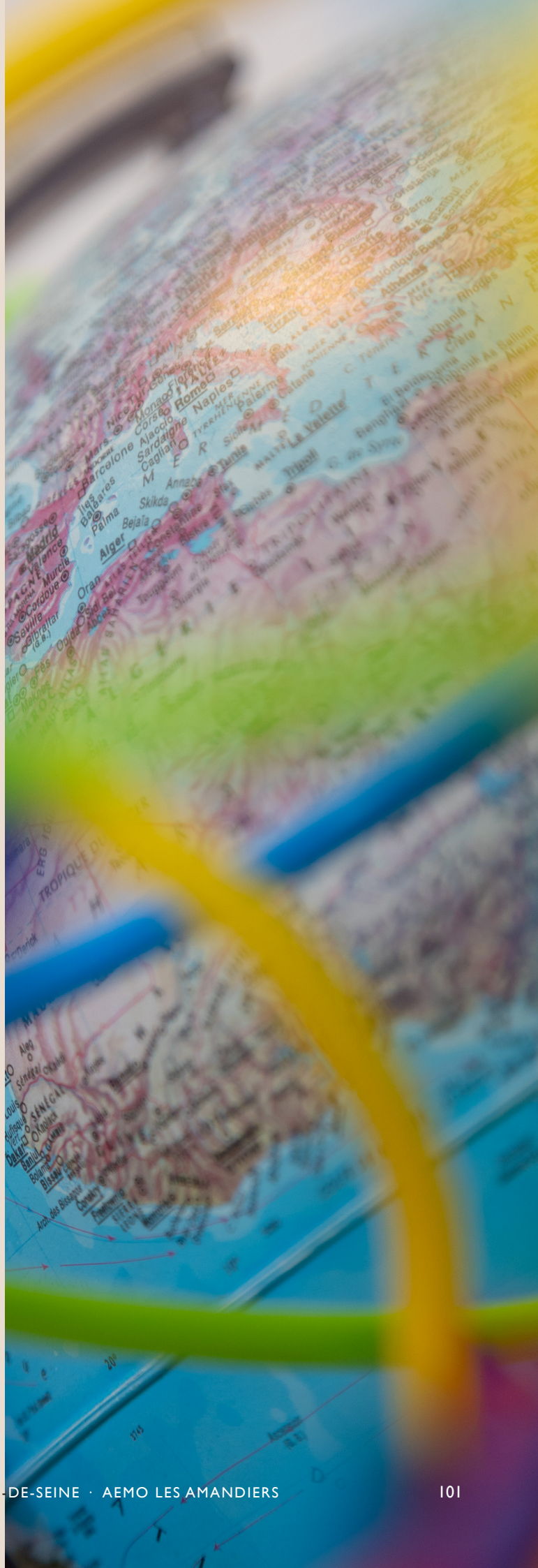
Commedepuis plusieurs années déjà, le service a connu des mouvements de personnel dus à des départs et retours de congés maternité et/ou parentaux.

Ainsi, Madame Nion et Madame Alliou sont revenues sur le service après un congé parental, respectivement en février et octobre de cette année. Madame Barnay a bénéficié d'un congé maternité puis parental à partir du mois d'avril. Madame Ballandras a quitté le service quelques mois, entre mars et août, pour donner elle aussi naissance à un beau bébé. Par ailleurs, une éducatrice spécialisée a quitté le service en juillet pour mettre en œuvre un projet de vie loin de la région.

Ces différents mouvements n'ont pas empêché l'activité de se poursuivre, les retours permettant de pallier les départs. L'équipe a eu également la chance de pouvoir s'appuyer sur Madame De Watteville, qui a accepté, après avoir réalisé un stage d'un an au sein du service et obtenu avec succès son diplôme d'éducatrice spécialisée, un CDD de quelques mois, permettant ainsi de maintenir une continuité d'action dans les mesures déjà en cours.

Du côté administratif, Madame Doucoure est venue renforcer le secrétariat en tout début d'année, sur un temps plein partagé entre les Amandiers et la Marelle, permettant de maintenir avantageusement un lien administratif entre les deux structures.

Valérie Durand
directrice adjointe



MAISONS D'ACCOMPAGNEMENT PARENTS ENFANTS (MAPE)

Les faits marquants

La crise sanitaire et ses conséquences se sont poursuivies en 2021, nécessitant toujours autant d'adaptations de la part des professionnels. La gestion des contaminations Covid-19 des familles et enfants ainsi que des professionnels a régulièrement ponctué le quotidien des MAPE, notamment l'organisation dans les internats et les crèches.

La Cellule de Crise Covid-19 MAPE (CCCM) mise en place en 2020 a continué à se réunir régulièrement pour gérer les événements sur un mode collégial tout en étant guidé par l'intérêt des familles. Ce contexte n'a pas permis d'enrayer la fatigue et la lassitude déjà présentes en 2020, d'autant que l'invisibilité des travailleurs sociaux au regard de la différence de considération entre les secteurs sanitaire, médico-social et social en termes de reconnaissance et de valorisation par la prime Ségur a renforcé un sentiment d'injustice.

L'absentéisme, le manque d'attractivité du secteur social et la crise des vocations ont mobilisé l'équipe de direction tant sur la question des recrutements que sur la gestion des postes vacants afin de garantir l'accompagnement des familles. Cette conjoncture impacte le fonctionnement des MAPE, crée de la discontinuité auprès des familles accueillies et met en tension les professionnels en poste.

La mobilisation nationale des travailleurs sociaux est rare et la participation des professionnels aux mouvements de grève de fin 2021 a mis en exergue

Les chiffres clefs

- 77 familles accompagnées

- 86 enfants :
  - 73 enfants en accueil mères-enfants
  - 13 enfants en accueil parental

- Demandes d'admission :
  - 76 en centre maternel
  - 11 en centre parental

- Admissions :
  - 27 en centre maternel, dont 12 jeunes femmes mineures et 15 majeures
  - 5 en centre parental
  - 5 femmes enceintes
  - 17 enfants âgés de 0 à 3 mois
  - 8 enfants âgés de 3 à 6 mois
  - 3 enfants âgés de 6 à 12 mois
  - 3 enfants âgés de 1 à 2 ans
  - 1 enfant de plus de 3 ans

- Sorties :
  - Centre maternel : 34 familles - durée moyenne de séjour : 18,4 mois
  - Centre parental : 4 familles - durée moyenne de séjour : 17,5 mois

le manque de reconnaissance de leurs compétences et de leur engagement.

Dans ce contexte, les MAPE ont poursuivi et engagé plusieurs axes de travail liés à la mise en place de projets internes, au développement du droit des usagers, à la conformité réglementaire.

La participation des familles aux réunions de synthèse, initiée en 2020 auprès des familles des Services d'Accueil de Familles en Appartement (SAFA), s'est poursuivie et est désormais déployée dans tous les services. Cette modalité de travail, visant à favoriser l'exercice du droit des personnes et à les rendre actrices de leur accompagnement aux MAPE, est désormais inscrite dans les pratiques éducatives des professionnels. Lors du Conseil de la Vie Sociale (CVS), les familles ont pu témoigner de leur intérêt à participer à cette instance. Cela leur permet de se sentir reconnues comme parents et d'être écoutées mais également d'entendre le point de vue des professionnels dans sa dimension institutionnelle. Les temps d'échange avec les équipes éducatives avant et après la réunion de synthèse sont un cadre où sécuriser les familles et anticiper leurs prises de parole. Cependant, il est noté que ce moment est empreint d'une certaine solennité, avec des enjeux quant à l'accord de renouvellement de la prise en charge par l'ASE et les MAPE.

Le groupe de travail institutionnel de « prévention et traitement des actes violents aux MAPE » a poursuivi la construction d'une réflexion sur le repérage et l'anticipation, la diminution des risques, l'implication des acteurs et le traitement des situations afin de proposer des axes de travail dans une démarche participative aux professionnels, élus, familles, etc.

La démarche d'évaluation interne s'est mise en place par la constitution d'un comité de pilotage, l'animation de groupes de travail avec les professionnels, la consultation des familles via des questionnaires, des rencontres et le CVS. La rédaction de l'évaluation interne sera finalisée au premier semestre 2022.

Les MAPE ont également entrepris de solliciter des bénévoles dans le cadre d'un projet de soutien scolaire et d'apprentissage de la langue française auprès de jeunes femmes accueillies à Antony. Cette expérience est positive et ouvre les services à de nouvelles formes d'intervention et de types de transmission afin d'offrir aux jeunes femmes de nouveaux espaces de relation.

Regard(s) sur l'activité réalisée

Les MAPE ont réalisé 16 678 journées soit :

• 15 724 journées réalisées et facturées à taux plein du prix de journée (100 %)

• les femmes enceintes et les seconds enfants sont facturés 50 % du prix de journée : 1 908 journées ont donc été réalisées et facturées au demi-prix de journée, soit 954 journées réalisées.

L'activité est en baisse de 9,72 %, équivalent à 1 759 journées par rapport à l'année 2020.

L'année 2021 a débuté déficitaire en termes de taux d'occupation et cette baisse s'est poursuivie toute l'année, notamment à partir du second semestre lorsque des familles, qui n'avaient pas bénéficié d'une orientation de sortie auparavant en raison de la crise sanitaire et ses conséquences, ont quitté les MAPE. Ces départs n'ont pas bénéficié à d'autres familles du fait de la baisse des demandes d'admission.

La baisse d'activité concerne l'accueil en centre maternel principalement en appartements diffus de femmes avec un et deux enfants. Nous notons que les demandes d'admission continuent de diminuer en 2021, notamment celles pour les jeunes femmes mineures et majeures en centre maternel. Cette année, le nombre de demandes a baissé de 28 % pour ce type d'accueil en collectif ou en appartement diffus.

L'activité du centre parental a évolué positivement de 21,46 % entre 2020 et 2021. Cette modalité de prise en charge correspond à un réel besoin pour les familles et sur le territoire. Par ailleurs, les MAPE ont accueilli pour la première fois un père seul et son fils, évolution qui met en exergue les changements qui s'opèrent au centre maternel au regard de l'histoire de ce type d'établissement et de l'adaptation des professionnels, ainsi que la capacité des MAPE à s'adapter aux problématiques familiales.

Nous pouvons formuler plusieurs hypothèses liées à la baisse d'activité :

• Les besoins de prise en charge en centre maternel sur le territoire sont moins importants au regard de l'offre existante.

• La méconnaissance des MAPE par les travailleurs sociaux des SST du 92 à la suite de la réorganisation départementale et des changements de professionnels.

• Le développement de nouvelles offres pour les familles relevant de centres maternels dans les départements d'Ile-de-France.

• Le coût : cependant, le prix de journée du dispositif MAPE comprend une prise en charge globale que ce soit pour la mère, les parents et l'enfant (hébergement, aide financière si nécessaire, soutien à la parentalité, accompagnement social global, mode de garde pour l'enfant en crèche ou chez une assistante maternelle salariée de l'établissement).

Nous avons rencontré le conseil départemental fin 2020 pour alerter quant à la baisse d'activité des MAPE et comprendre les besoins du département.

La situation des MAPE nécessite d'analyser les besoins sur le territoire, d'avoir une démarche proactive auprès des partenaires, d'envisager le développement de nouvelles activités.

Florence Bocquel
directrice

Les personnes accueillies

La proportion des demandes d'admission de familles rencontrant des difficultés de régularisation administrative s'est inversée avec les familles de nationalité française en l'espace d'une année, entraînant de fait une hausse conséquente de familles sans ressource en proportion de celles accueillies.

Ainsi, 17 familles accompagnées cette année sont en situation irrégulière et sans ressource. Cette évolution du public pris en charge aux MAPE a des conséquences sur l'accompagnement éducatif et le travail de soutien à la parentalité. En effet, les familles apparaissent entravées pour investir l'accompagnement proposé par les MAPE, la régularisation de leur situation administrative étant alors un préalable à un sentiment de sécurité, de projection et d'insertion.

Les demandes de titre de séjour ou de renouvellement auprès de la Préfecture sont de plus en plus longs. Les temps d'attente oscillent entre 8 et 19 mois et génèrent de l'anxiété, la perte d'un emploi ou l'impossibilité d'en trouver un, l'impossibilité d'effectuer une demande de logement ou un recours DALO. L'insécurité et la précarité dues à ces situations créent une indisponibilité psychique des familles à un travail d'accompagnement éducatif centré sur la relation parent-enfant.

Face au manque de ressources, l'aide financière des MAPE répond à la nécessité de donner un budget permettant aux familles de subvenir à leurs besoins primaires et de travailler la gestion du budget. L'augmentation du nombre de familles ayant bénéficié de l'aide financière est notoire sur trois ans, ainsi elles sont 37 en 2021 alors qu'elles étaient 27 en 2020 et 23 en 2019.

Focus sur les projets réalisés

De l'Espace Petite Enfance au Petit Moulin : un projet à faire vivre…

L'Espace Petite Enfance a vécu une année de changements et tend dorénavant à se forger une identité ayant pour base un nouveau projet pédagogique et une autre dénomination : la crèche du Petit Moulin.

En effet, la réécriture du projet pédagogique de la crèche a été initié à partir de la demande de l'équipe auprès de la direction de revoir les horaires de travail. Il s'est alors agi de réfléchir au projet pédagogique afin de créer un planning en adéquation avec ses besoins. La responsable petite enfance des MAPE et la cheffe de service ont animé pendant plusieurs mois des réunions projet avec l'équipe et, en parallèle, un nouveau planning a été validé.

La crèche du Petit Moulin, intégrée au foyer maternel situé 4 rue du Moulin à Antony, accueille et accompagne le développement de 12 enfants âgés de 0 à 3 ans : 8 d'entre eux sont les enfants des mères accueillies au sein du Service Internat Mère Enfant (SIME) et 4 de parents accompagnés par le Service d'Accueil des Familles en Appartement (SAFA) d'Antony. L'équipe pluridisciplinaire de la crèche est composée d'une cheffe de service, d'une éducatrice de jeunes enfants (EJE), de 4 auxiliaires de puériculture, d'une infirmière, d'un psychologue, d'un médecin référent

et d'une psychomotricienne intervenant tous les quinze jours.

Le nouveau projet a permis de travailler à partir des besoins des enfants sur de nouvelles modalités d'accueil, de mettre en avant la place des parents au sein de la crèche et de développer des actions de soutien à la parentalité, et finalement de répondre aux besoins spécifiques des familles accompagnées en centre maternel.

Ainsi, dès la procédure d'admission, la famille accueillie au sein des MAPE est informée des modalités et conditions matérielles d'accueil qui seront proposées à son enfant au moment opportun. L'accueil de l'enfant au sein de la crèche, sans condition d'âge, est pensé à partir du besoin émanant de la mère et verbalisé à l'équipe éducative. La temporalité entre la demande du parent et sa mise en œuvre est évaluée par l'équipe éducative et le(s) parent(s). La rencontre du ou des parents seul(s) avec la cheffe de service de la crèche en présence de l'EJE matérialise l'inscription de l'enfant à la crèche et le désir d'initier une première séparation. Ce cadre positionne alors le parent comme unique responsable de son enfant tant dans sa qualité de représentant légal que symboliquement. La période dite d'adaptation de l'enfant à la crèche est préparée et pensée sur une durée de deux semaines par une auxiliaire de puériculture, désignée en équipe comme étant l'accueillante de l'enfant et l'interlocutrice privilégiée des parents durant cette période de transition.

Les horaires d'ouverture de la crèche restant de 7 h à 19 h, le SIME et le SAFA soutiennent les parents dans l'élaboration du planning d'accueil de leur enfant. Les temps d'accueil de l'enfant doivent prendre en compte les contraintes de la mère et respecter le rythme et les besoins de l'enfant. L'équilibre entre la proposition soumise par la mère aux professionnelles de la crèche et la réalité de l'accueil bénéficiant à l'enfant sera évalué par l'EJE de la crèche en concertation avec l'équipe.

La relation entre le parent et les professionnelles se tisse fort de propositions plurielles et vise à établir un lien de confiance permettant la co-construction du projet de l'enfant. Nous proposons pour cela des temps de partage et d'interactions parents-enfants et professionnels à l'occasion d'un goûter tous les jeudis après-midi, goûter confectionné par le groupe d'enfants avec les professionnelles.

Les temps parent(s)-enfant permettent, eux, une modalité de rencontre avec le psychologue et une professionnelle de la crèche à partir d'une problématique traversée par le parent ou proposée par l'équipe.

Les sorties extérieures organisées par les professionnelles de la crèche peuvent être aussi l'occasion de soutenir la parentalité en associant un ou plusieurs parents à des activités en dehors de l'établissement (promenade au parc, ludothèque, piscine…).

Ces nouvelles propositions requièrent dès lors de poursuivre la réflexion en équipe sur les temps de transmission parent-enfant, mais également de repenser les outils de communication en interne permettant l'articulation des compétences de chacun des professionnels au profit de l'observation et l'accompagnement de l'enfant dans son évolution au sein de l'espace collectif qu'offre la crèche du Petit Moulin. En outre, des temps dédiés d'échanges et de communication entre les éducatrices de jeunes enfants des services éducatifs et celle de la crèche visent à réaffirmer la place de l'enfant au cœur des préoccupations dudit service éducatif, qui a également pour mission l'accompagnement du parent dans sa démarche d'insertion sociale.

Enfin, dans le souci de répondre à l'urgence de passer le relais, les professionnelles de la crèche ouvrent leur porte aux mères sollicitant une « pause maman ». Cette nouvelle modalité d'accueil de l'enfant au sein de la crèche permet à une mère qui n'a pas encore entamé le processus de distanciation quotidienne d'avec son enfant de le confier sur des temps courts. La « pause maman » s'adresse alors principalement aux mères de nouveau-né ou qui viennent d'arriver. Si la mère a un besoin croissant de ces temps nommés « pause maman », l'équipe l'accompagnera vers une inscription à la crèche en vue d'un accueil séquentiel de son enfant.

L'année 2021 a permis de faire émerger un projet pédagogique où la famille est prise en compte dans son ensemble, et la relation entre les professionnelles de la crèche sert alors de vecteur à la guidance parentale. La construction de ce projet a pris du temps – notamment en raison des départs successifs des professionnelles de la crèche – sa mise en œuvre se met donc en place avec une équipe renouvelée quasiment dans sa totalité. La co-éducation de l'enfant accueilli au sein de la crèche n'est possible qu'à partir de l'instant où les places respectives de chacun sont identifiées de manière réelle ou symbolique et préservées. Étayer la relation mère-enfant dans le souci du bon développement de celui-ci reste un postulat de base à partir duquel j'accompagne l'équipe de la crèche du Petit Moulin.

Catherine Meliot
cheffe de service

Séjours de vacances

Plusieurs séjours ont eu lieu cet été :

• au château de Chaussepot au Poislay (41) sur le thème de l'eau pour 4 dyades, organisé par 2 professionnelles du FME et une de la crèche de Fontenay-aux-Roses

• dans une ferme dans l'Yonne (89) pour 3 dyades, organisé par 3 professionnelles du SIME

• en Normandie sur le thème « zen et détente » pour 4 dyades, organisé par 2 professionnelles de la crèche de Fontenay-aux-Roses et une du FME

• en « semi-autonomie » à La Rochelle (17), au camping de Châtelaillon-Plage, financé en partie par l'ANCV et organisé par une éducatrice spécialisée du FME et l'EJE de la crèche de Fontenay-aux-Roses pour 2 mères du SAFA et 4 enfants et une dyade du FME

Séjour en semi-autonomie

Chaque année, aux MAPE, plusieurs séjours de 3 à 5 jours sont organisés par les équipes éducatives durant l'été avec un petit groupe de mères et leurs enfants accueillis en internat. Ils ont souvent lieu dans une location à proximité de la mer ou à la campagne. Ce projet est le fruit d'une réflexion pluridisciplinaire interservice ayant pour objectif d'amener une dimension nouvelle aux projets de séjour, en s'adressant à des familles accueillies en appartement et à celles des internats qui ont le projet d'accéder à une plus grande autonomie.

Un séjour en semi-autonomie est donc né de l'idée selon laquelle les familles s'investiraient plus si elles participaient à sa conception, son organisation et sa réalisation. Il se voulait coopératif pour permettre une élaboration commune du projet entre professionnelles et familles, mais aussi entre les familles accompagnées. Ce séjour était expérimental tant par sa préparation, son déroulement que son financement.

Un des objectifs de ce séjour était aussi de partir à moindre coût et de donner une impulsion aux familles pour qu'elles puissent réitérer l'expérience en dehors du cadre des MAPE. Pour ce faire, nous avons sollicité les aides au départ en vacances de la CAF, l'attribution de chèques vacances via l'ANCV et la participation financière des familles, ce qui a permis de financer l'intégralité de ce temps de loisirs. Néanmoins, l'obtention des chèques ANCV pour la première fois a retardé l'organisation de ce séjour, nous poussant à réaliser des démarches que les familles auraient dû effectuer (achat des billets de train, réservation du mobile home…). Malgré une course contre la montre à cause des échéances, le défi a été relevé grâce à Madame Werner, qui nous a soutenues dès le début et s'est démenée pour obtenir les chèques ANCV à temps, contribuant ainsi largement à la réalisation de ce séjour.

La semaine s'est donc déroulée à La Rochelle, dans un camping au sein duquel deux mobile homes avaient été loués pour les familles afin de leur offrir un espace privilégié et intime où expérimenter l'autonomie avec leurs enfants. Un mobile home indépendant était occupé par les professionnelles. Cette disposition garantissait des temps collectifs entre les familles et exerçait une fonction de réassurance par la proximité des professionnelles qui se rendaient disponibles au besoin.

Les vacances au camping ont été une découverte plutôt appréciée par l'ensemble des familles. L'ambiance conviviale du lieu leur a permis de se sentir rapidement à l'aise, créant pour certaines des relations avec les voisins, souvent grâce aux enfants.

Les déplacements vers et durant le séjour ont eu lieu en transport en commun (train et bus) afin d'ancrer ce séjour dans une réalisation potentielle et future pour les familles. Chacune a fait ses courses, à ses frais, en autonomie, en respectant un budget fixé avant le départ, en calculant le nombre de repas à assurer dans la semaine, et elles ont fait le choix de mettre en commun leurs denrées. Aussi, elles avaient apporté des courses et des préparations faites chez elle. Au fur et à mesure de la semaine, elles ont montré quelques difficultés, disant ne plus rien avoir à manger et devant compléter les premiers achats à l'épicerie du camping. Nous avons analysé ce choix de mise en commun et de partage de repas comme une dimension de solidarité entre elles, mais aussi culturelle, pour ne pas laisser l'une des familles manger seule… ni les éducatrices.

Malgré l'objectif d'autonomie fixé pour ce séjour, les familles étaient souvent dans l'attente que les éducatrices donnent l'impulsion aux activités et établissent le programme de la journée. Elles avaient envie de se laisser porter, particulièrement celles accueillies à l'internat. Cela peut s'expliquer entre autres par le fait qu'elles n'avaient malheureusement pas été incluses dès le début dans l'organisation. En effet, nous voulions que les mères se saisissent de ce projet et soient force de proposition. Cette dimension amenée en tant que telle les a insécurisées, ce qui ne leur a pas permis d'être moteur lors de l'arrivée. L'inconnu, le changement et l'adaptabilité étaient très compliqués à composer pour elles. Elles ne se permettaient pas de prendre des initiatives et nous renvoyaient à un positionnement que nous ne voulions pas avoir : elles étaient dans l'attente de l'organisation que nous avions initiée malgré nous. Les professionnelles ont néanmoins réussi à poser un cadre en alternant les moments en groupe et en individuel, soutenues à distance par les cheffes de service des MAPE.

Ce temps de séjour a permis une observation différente des temps ordinaires. À travers les sorties et les moments du quotidien, nous avons rapidement vu les enfants s'épanouir et évoluer, et les mères s'en réjouir. La semaine a été ponctuée de moments de découverte et de temps privilégiés

en famille. Les moments de convivialité ont été riches d'échanges et de partages tant pour elles que pour nous. Des relations amicales se sont créées entre jeunes femmes, et les sorties initiées durant le séjour ont perduré à leur retour aux MAPE : aller au parc, en visite sur Paris… avec leurs enfants.

Dans l'ensemble, la semaine s'est bien déroulée et a permis une parenthèse ressourçante et agréable pour les familles. Ce séjour qui se voulait expérimental tant par sa composition, son organisation que son financement a permis de dégager des axes de travail et des pistes d'amélioration pour d'autres projets. Par exemple, nous pourrions envisager de les accompagner, de les soutenir lors de leur installation, puis de les laisser quelque temps seules afin de favoriser une véritable autonomie. Autre proposition, pour les familles vivant déjà en appartement autonome, mères seules ou couples, nous pourrions imaginer un séjour avec la présence des éducateurs à proximité. Cela permettrait de créer une relation éducative différente et d'observer les familles dans leur quotidien, ce qui n'est pas l'accompagnement habituellement proposé. Mais surtout, maintenant que nous connaissons la procédure pour l'obtention des chèques ANCV, nous imaginons en confier quelques-uns aux familles pour qu'elles achètent elles-mêmes leurs billets de train, réservent et signent leur contrat de location, avancent la caution et organisent leurs activités (en complétant avec leurs bons CAF pour celles qui en bénéficient).

Virginie Dautel
éducatrice de jeunes enfants à l'EMA

Milena Favre-Carrere
éducatrice spécialisée au FME

Convention avec le CODES 93

Le Comité Départemental d'Éducation pour la Santé est venu effectuer des ateliers à destination des mères dans le but de favoriser l'insertion socioprofessionnelle et la santé globale des femmes enceintes ou mères d'enfant de moins de 3 ans à Fontenay-aux-Roses. Les ateliers avaient lieu chaque mercredi après-midi sur diverses thématiques : la santé, le sommeil, l'alimentation, les addictions, les relations amoureuses, l'activité physique, l'estime de soi, les écrans, la contraception…

Plusieurs mères se sont mobilisées sur les huit semaines consécutives pour assister à plusieurs de ces ateliers. Elles ont apprécié de pouvoir discuter de sujets variés avec d'autres professionnels que ceux des MAPE et ont pu poser leurs questions en toute liberté. Elles sont ressorties de ces sessions satisfaites d'avoir pu partager avec d'autres mamans leurs interrogations.

D'autres sessions sont prévues pour les jeunes femmes d'Antony en 2022, ainsi qu'à Fontenay-aux-Roses, notamment concernant plus particulièrement les écrans. L'objectif : accompagner les parents en situation de précarité dans un usage des écrans et du numérique favorable à la santé et adapté à l'âge de leurs enfants.

Des ateliers à destination des professionnels sont prévus lors de ces dernières sessions, toujours dans le but d'accompagner toujours mieux nos usagers.

Isabelle Hemar et Sophie Petit
infirmières

Convention avec l'école Ostéobio

À l'initiative de deux professionnelles de l'internat situé à Fontenay-aux-Roses, un partenariat avec une école de formation d'ostéopathes a été imaginé et mis en place durant l'année 2021. Issue de l'observation et de l'analyse d'un besoin non comblé en soins ostéopathiques pour les futurs ou jeunes parents (notamment les mères en pré et post grossesse) et pour les enfants accueillis, la mise en place de cette collaboration a permis aux MAPE de proposer un terrain de stage avec un public spécifique à l'école Ostéobio et de faire bénéficier de soins gratuits, et sur place, à des familles pour lesquelles le coût, la disponibilité des professionnels et la distance représentaient des freins majeurs. L'année 2021 a donc été consacrée à la définition du projet et des modalités de sa mise en place, ainsi que du cadre des interventions. Une convention partenariale a donc été élaborée et signée en janvier 2022 afin que les interventions puissent se mettre en place de façon expérimentale durant l'année 2022.

Jeanne Werner
directrice-adjointe

La dynamique RH

Mouvements du personnel

L'équipe de direction a été profondément renouvelée avec un changement de directeur, de directrice-adjointe et le recrutement de deux chefs de service.

Depuis septembre, la directrice exerce ses fonctions aux MAPE et au CHRS Stuart Mill (78), spécialisé dans l'accueil de femmes et enfants notamment victimes de violences. La direction commune à ces deux établissements a pour objectif de créer des synergies en termes d'accompagnement d'un public qui présente des problématiques similaires.

À l'image des enquêtes dans le secteur associatif des solidarités et de la santé notamment en Ile-de-France, les difficultés de recrutement ont été récurrentes et certains postes éducatifs sont restés vacants plusieurs mois.

• 8 embauches en CDI

• 10 embauches en CDD

• 14 démissions

• 2 ruptures de période d'essai à l'initiative du salarié, dont un en CDI et un en CDD

• 1 départ à la retraite

• 2 mutations au sein de l'AVVEJ

Stages

Les MAPE ont accueilli 10 stagiaires, dont 4 gratifiés : 4 auxiliaires de puériculture, 2 éducateurs spécialisés, 4 éducateurs de jeunes enfants, 1 psychomotricienne, 2 psychologues, 1 élève de 3e en stage d'observation.

Formations collectives et individuelles

Le choix de certains thèmes de formations collectives fait suite au groupe de travail de « prévention et traitement des actes violents aux MAPE ». Ainsi les questions de la gestion des collectifs et de la place des pères dans l'accompagnement en centre parental ont-elles été au cœur des questionnements et ont nécessité d'être approfondies par des temps de formation.

• « Accompagnement individuel et temps collectifs en internat », 5 professionnels (14 h)

• « Accueil parental : travail avec les parents, les mères, les pères », 8 professionnels (14 h)

• « Accueillir, écouter, transmettre », 8 professionnelles des crèches (7 h)

• Atelier d'écriture, 10 professionnels des services éducatifs (14 h)

• Premiers secours

• ACCESS : « Outil de suivi des journées », 1 secrétaire et 1 comptable

• 1 formation surveillant de nuit qualifié

• Formation maître d'apprentissage : 1 EJE et 1 ES

SAU 92

Les faits marquants

L'année 2021 est une année de transition pour le SAU de Colombes à la suite du renouvellement de l'équipe de ses cadres, mais aussi une année marquée par une succession d'événements complexes tels que la poursuite de la crise sanitaire, de la crise institutionnelle, et le problème de recrutement des professionnels au sein de notre secteur.

Deux projets ont néanmoins pu être travaillés pour redynamiser notre établissement pour 2022 :

• L'externalisation de nos services administratifs ainsi que celui du placement familial pour libérer de l'espace sur le site central et augmenter dans le même temps notre effectif de deux places pour répondre à une demande forte de l'accueil d'urgence

• L'évolution de l'établissement vers un dispositif multi-accueil par la création d'un petit service « d'accueil modulable ou placement à domicile » permettant d'élargir et de diversifier notre offre de service en individualisant au maximum le parcours du public accueilli

Ce projet de réorganisation du SAU 92 proposé au département des Hauts-de-Seine est une vraie opportunité pour renforcer notre légitimité dans le cadre de notre mission et être en adéquation avec les orientations stratégiques du schéma départemental.

Les chiffres clefs

Admissions et sorties

Sur l'année 2021, le SAU a accompagné 136 adolescents, 22 présents fin 2020 et début 2021, ainsi que 114 nouveaux jeunes ; 110 ont été orientés. Au 31/12/2021, le SAU était complet, soit 26 jeunes sur 26 places disponibles.

- Jeunes présents au SAU au 31/12/2020 : 22
- Jeunes admis au SAU dans l'année 2021 : 114
- Jeunes sortis dans l'année 2021 : 110
- Jeunes présents au SAU au 31/12/21 : 26
- Jeunes accompagnés sur l'année 2021 : 136

Mois	File active mensuelle	Entrées	Sorties
janvier	23	4	3
février	18	8	13
mars	18	11	11
avril	22	10	6
mai	27	13	8
juin	25	6	8
juillet	23	8	10
août	26	12	9
septembre	26	8	8
octobre	24	9	11
novembre	25	13	12
décembre	26	12	11

Regard(s) sur l'activité réalisée

Le SAU de Colombes est un établissement qui a de nombreux atouts puisqu'il propose la mixité, deux modes d'accueil d'urgence (accueil collectif et placement familial) ainsi qu'une plateforme scolaire. Or, tout comme l'année passée, 2021 montre à nouveau un déficit de journées.

Les crises sanitaire et institutionnelle ainsi que les départs et arrivées de nouveaux professionnels notamment le remplacement de l'intégralité de l'équipe des cadres ont engendré une baisse du taux d'occupation sur le premier trimestre.

Néanmoins, dès le mois d'avril, en modifiant notre organisation interne par rapport à la procédure des demandes d'admission – qui étaient effectuées exclusivement par les éducateurs – mais aussi par la reprise des relations avec les différents partenaires, nous avons réussi à rétablir et à maintenir l'activité en lien avec notre habilitation de 26 places.

Aujourd'hui, nous sommes davantage sollicités, quasiment complets chaque jour et devons d'ailleurs refuser des demandes. À noter que ces dernières sont traitées de manière identique même si la priorité est donnée au département des Hauts-de-Seine.

Les personnes accueillies

À son admission, le jeune est invité à un entretien d'accueil qui permet d'échanger sur son « histoire de vie ». Cet accompagnement individuel fait qu'il participe aussi à reconnaître avec nous et les partenaires qui nous l'adressent le parcours l'ayant amené au placement. S'élaborent ainsi le rôle de chacun et le travail à mettre en place pendant son accueil. Il est important que le jeune soit informé et acteur des projets le concernant. Il doit être écouté, consulté dans la mesure de ses capacités et se préparer aux futurs changements de sa vie.

Le premier mois est un temps d'observation qui permet aux adultes de faire connaissance avec le jeune. Ils prennent les contacts nécessaires avec son environnement extérieur, nouent les partenariats indispensables au bon déroulement de la mesure, ils observent les points forts et les points faibles du jeune tant au niveau instrumental (scolaire, démarches, hygiène, autonomie, capacités à faire…) qu'au niveau relationnel (capacités à être). Ce mois est ponctué d'entretiens individuels hebdomadaires au terme desquels un bilan a lieu, où le projet individualisé est élaboré et écrit, entre le jeune, sa famille et les partenaires extérieurs.

Entretiens individuels et réunions d'expression se tiennent régulièrement tout au long de l'accueil. Ils permettent à chaque jeune de se situer, en fonction de son âge et de son histoire personnelle dans une aventure collective.

Nous développons une action de réinsertion scolaire ou professionnelle en utilisant les dispositifs de droit commun. Les jeunes que nous accueillons ont des niveaux scolaires très différents, allant de la classe relais ou d'alphabétisation au baccalauréat. Chaque jeune doit être inscrit dans un projet scolaire, professionnel ou d'insertion. Certains d'entre eux n'étant plus en âge d'obligation scolaire, l'accompagnement individuel pour des démarches d'insertion dans des dispositifs de droit commun prend alors une importance capitale. Notre dispositif interne de plateforme scolaire dédié à cet axe est une ressource très importante.

Visant l'apprentissage de l'autonomie, l'action se tourne naturellement vers les dispositifs de droit commun permettant aux jeunes de s'inscrire dans le tissu social (scolarité, formation, travail, sport, culture, loisirs…). Cependant, les inhibitions que nous rencontrons chez les jeunes accueillis – et se traduisant par des conduites de fuite, d'évitement, d'incivilité et d'agressivité – nous amènent à privilégier des activités à caractère sportif et/ou culturel.

Cela s'inscrit dans l'accompagnement éducatif et sollicite les potentialités des jeunes les plus en difficulté. Ces diverses activités rendent possible l'expression du jeune, qui met des mots sur sa souffrance. L'accompagnement de l'adulte est indispensable car rassurant.

Les activités sportives ou culturelles extérieures sont encouragées dès que les jeunes se sentent capables de s'y inscrire et d'y participer. Le travail effectué à ce niveau est davantage un travail de suivi et de partenariat avec des organismes extérieurs.

Il sert aussi à travailler le sentiment d'appartenance à un collectif lorsque jeunes et adultes vont soutenir « l'un des nôtres », alors qu'ils participent ensemble à une compétition ou un spectacle.

Différents types d'activités en petit effectif se préparent dans l'intérêt particulier d'une expérience relationnelle jeune/adulte dans un cadre plus restreint que le groupe complet. Ces activités sont : piscine, cinéma, échanges, animations festives. Elles sont préparées et encadrées par l'équipe éducative. D'autres le sont par des organismes extérieurs à nos structures (colonies, fédération sportive, bénévolat, Club Ados, SMJ, etc.). Nous avons un partenariat historique et très positif avec le service Jeunesse de la ville de Colombes, qui accueille à chaque période de vacances scolaires des jeunes du SAU, leur permettant une expérience inclusive et sociale.

Les familles des jeunes accueillis comptent également parmi nos partenaires essentiels dans leur parcours d'accompagnement. En effet, selon les raisons du placement, il apparaît que les difficultés familiales ont un retentissement permanent sur les comportements des jeunes pendant leur séjour. Nous avons pour principe de tenter de rendre aux parents l'espace qui leur est dû. Par conséquent, nous menons avec régularité de nombreux entretiens familiaux avec tous les travailleurs sociaux qui interviennent autour de la situation familiale. Les rencontres avec les familles et le travail entrepris avec elles participent aussi à la prise en charge individuelle, au même titre que le suivi et le soutien scolaire, que l'accompagnement dans les démarches extérieures à caractère spécifique (obtention de papiers d'identité, audiences, rencontre avec les acteurs de l'ASE, suivi médical, etc.). Les entretiens familiaux permettent d'évoquer des malentendus, des non-dits. La parole donnée à chacun peut redonner du sens au placement. Comprendre la place et le rôle de chacun à l'intérieur du système familial, repérer les liens qui unissent ses membres, repenser les difficultés en termes de relation et mobiliser le système autour de son histoire et de son devenir dans un processus dynamique font partie de nos missions. Dans certains cas, nous travaillons le retour en famille.

Pour les plus jeunes, qui ont rarement eu la possibilité de vivre pleinement leur enfance, l'accompagnement physique dans des démarches sociales dites « ordinaires » (achat de vêtements, accompagnement chez des amis, ou au choix d'une décoration pour le groupe) peut avoir une importance capitale. Cela demande à l'adulte accompagnateur de se positionner en modèle, un exemple d'adulte responsable et capable de solliciter l'avis du jeune. Ce positionnement donne l'occasion au jeune de se situer en acceptant l'aide et le contrôle de l'adulte. Il faut accepter d'être petit pour devenir grand. Pour les plus âgées, pratiquement majeurs, un suivi éducatif quotidien permet un accompagnement vers l'inscription de chacun dans les dispositifs sociaux de droit commun. L'apprentissage de l'autonomie est donc un axe de travail à renforcer.

En outre, les troubles présentés par les jeunes amènent de plus en plus souvent à demander le concours du secteur psychiatrique et psychothérapeutique dès la construction du projet. Au cours de cette année, il nous a été demandé d'accueillir des jeunes avec des problématiques sévères qui ont mobilisé nos capacités adaptatives. Face à certains symptômes troublant les professionnels, il nous a fallu sortir de nos représentations routinières et œuvrer dans nos réponses éducatives par essais/erreurs pour tenir nos engagements d'accueil « inconditionnel ». Les très jeunes adolescentes prises dans des réseaux de prostitution, les « cas complexes » sans réponse institutionnelle au sein du maillage médico-social et/ou pédopsychiatrique, autant de jeunes qui doivent obtenir la protection qui leur est due mais qui mettent nos pratiques et nos approches éducatives « traditionnelles » à l'épreuve d'une nécessaire créativité.

Pour mener à bien notre action auprès de ces adolescents en difficulté, nous avons besoin d'une présence éducative constante, qualifiée et en nombre suffisant. Or, le problème du recrutement dans notre secteur nous met parfois nous-mêmes en difficulté, car les postes vacants sont bien souvent comblés par des personnes intérimaires.

Nous nous attachons également à la cohésion de l'équipe pluriprofessionnelle, car ensemble nous travaillons auprès de ces jeunes avec le même souci de leur bien-être et de la réussite de leur devenir. La connaissance des métiers de chacun et le respect du travail de l'autre favorisent une complémentarité essentielle dans la prise en charge des jeunes.

Les troubles présentés par les jeunes accueillis se caractérisent de plusieurs manières : opposition aux adultes, à la scolarité et à tout ce qui peut être repéré comme une manifestation contre les normes sociales.

La provocation est une remise en cause du cadre éducatif. Nous constatons que les jeunes demandent un encadrement personnalisé et une présence très forte. Il est alors indispensable de mettre en place une prise de parole adaptée, une confrontation d'idées avec leurs pairs et avec les adultes, une acceptation des règles de vie, une participation à la vie de la structure, une adaptation du comportement aux situations et aux lieux. La diversité d'expression des troubles rencontrés occasionne autant de rendez-vous médicaux et de suivi de soins que de périodes d'écoute individuelle. La dévalorisation de soi chez le jeune accueilli amène à des conduites de provocation, d'agressivité, de dépression, de violence et de mise à l'épreuve du lien. Afin d'éviter la multiplicité d'interventions auprès du jeune (actions entreprises par les divers intervenants), un partenariat important est entretenu pour coordonner la prise en charge. Cette démarche contribue à l'inclusion du jeune dans les différents dispositifs dans lesquels il évolue.

Nous nous appuyons alors sur les trois psychologues du SAU, chacune œuvrant dans un champ qui est bien circonscris mais en complémentarités partagées dans les réunions d'équipe. Une psychologue est dédiée à « l'évaluation des jeunes » : elle rencontre systématiquement chacun d'eux au moins un fois,

qu'il soit accueilli au foyer ou en famille d'accueil. Elle évalue son état psychologique et se met en lien avec les partenaires du soin déjà positionnés pour une coordination et une poursuite des soins, ou le cas échéant oriente vers les structures de droit commun correspondant au territoire du jeune. Selon la situation du jeune, elle peut proposer une suite d'entretiens ponctuels pour soulager ses angoisses, ses questions.

Une deuxième psychologue, entrée au SAU en octobre 2021, est pour sa part dédiée à « l'évaluation des familles ». Elle reçoit également, autant que faire se peut, chaque parent ou personne ressource pour le jeune accueilli, toujours avec un éducateur du service, pour un ou plusieurs entretiens afin de mettre en perspective la dynamique interrelationnelle à l'œuvre, défaire les nœuds, les malentendus, interroger les capacités parentales, valoriser les ressources des familles ou parfois révéler leurs grandes incapacités dans l'échange qui a été créé.

Une troisième psychologue est dédiée à « l'accompagnement des assistantes familiales » du SAU qui accueillent des jeunes de la même manière qu'au foyer : inconditionnellement, du lundi au dimanche, à n'importe quelle heure, des adolescents dont nous ne connaissons que très peu le parcours, qui arrivent seuls, parfois choqués, toujours en souffrance. Elle a une fonction de soutien et de support, elle s'applique à organiser des échanges très réguliers en individuel ou en mobilisant ce groupe professionnel très solidaire et engagé qui se heurte aussi, dans l'intimité de son foyer, aux nombreux symptômes et comportements que nous avons décrits. Il s'agit bien de parler des jeunes au travers de cette expérience singulière d'accueil.

L'équipe éducative est aussi constituée de l'équipe des assistantes familiales du SAU qui répond aux exigences et contraintes de la mission avec la même réactivité et la même agilité par son accueil inconditionnel 24/24 h, 7/7 j, 365 j/an. C'est une mission qui requiert des qualités assez extraordinaires et une grande disponibilité : permettre à un jeune en crise, en rupture, en souffrance de se poser, de vivre et d'évoluer au sein d'un foyer familial qui a ses coutumes, ses habitudes, ses règles, son histoire…

Au-delà d'une activité professionnelle à domicile, il s'agit pour les assistantes familiales d'avoir un réel intérêt pour les rencontres singulières pour recueillir, nourrir, soigner, éduquer des jeunes parfois très meurtris afin de construire une relation de confiance, et quelques fois devenir, un temps donné, un tuteur de résilience. Car, en effet, dès l'accueil, la question du départ prochain et vers d'autres horizons est posée.

Selon les cas et les mesures, la rencontre avec la famille durant l'accueil est incontournable. Il semble important que cette rencontre puisse se faire dès la procédure d'admission. Cette approche contribue à expliquer en termes positifs la nécessaire séparation entre le jeune et sa famille, et à comprendre comment le système familial fonctionne. Il est indispensable de définir précisément la responsabilité, le positionnement et le travail concret de chacun dans le suivi entrepris ou à entreprendre. Jeunes, parents, travailleurs sociaux, personnels de l'établissement, juges ou responsables de l'ASE s'articulent à la définition de la durée du placement. Les compétences et les ressources de l'environnement familial sont des appuis. Même si notre intervention est imposée à la famille, son intégration au projet individualisé du jeune semble l'aider dans l'exercice de sa responsabilité parentale. Reste que les jeunes accueillis n'ont parfois pas de famille ; il est alors essentiel d'axer le travail d'échange sur des thèmes tels que l'absence, le deuil, l'abandon, l'exil, ainsi que l'espoir ou l'estime de soi.

La durée du séjour étant de quatre mois, la pluralité des professionnels dont nous disposons nous permet aussi de gagner en compétences tant dans la clinique éducative partagée dans les réunions hebdomadaires que dans les comptes rendus écrits qui s'enrichissent à plusieurs mains. Ces regards croisés constituent pour les magistrats ou partenaires adresseurs à mi-parcours du placement une aide à la décision d'orientation qui peut s'approcher au plus près de la singularité de la situation du jeune dans son milieu familial.

L'accompagnement proposé au SAU de Colombes prend tout son sens pour définir au mieux, selon des critères d'évaluation objectifs, une orientation pérenne au sein d'une structure qui répond aux attentes et problématiques que rencontre le jeune.

Motifs d'admission

Les conflits familiaux avec violence restent le principal motif d'admission. Le nombre de mineurs non accompagnés est important mais reste stable.

Motifs d'admission	Effectifs	%
Accueil parquet	16	14 %
Carences éducatives	6	6 %
Conflit familial	20	17 %
Dépannage	11	9 %
Délinquance	4	4 %
Fugue / errance	10	8 %
Mineur isolé	20	17 %
Violences physiques	16	14 %
Psychopathologie des parents	5	5 %
Inconnu	5	5 %
Autre	1	1 %
Total	114	100 %

Âge à l'admission et sexe :

- 58 % de garçons, 42 % de filles
- 50 % des jeunes accueillis sont âgés de 14 et 15 ans

L'âge des jeunes à l'admission se situe entre 11 et 17 ans, avec une forte proportion d'adolescents âgés de 13 à 16 ans. Néanmoins, le groupe est toujours très hétérogène.

Ages	F	M	Total
10	1	0	1
11	0	3	3
12	3	3	6
13	5	11	16
14	13	14	27
15	12	19	31
16	6	13	19
17	7	4	11
Total	47	67	114

Modalités de sortie

La plupart des orientations ont été préparées malgré la complexité des problématiques des jeunes accueillis.

Modalités de sortie	Effectifs	%
Sortie préparée	83	75 %
Exclusion définitive	1	1 %
Autre	26	24 %
Total	111	100 %

Types de sortie

La plupart des jeunes ont pu pleinement s'investir dans une nouvelle orientation : foyer éducatif, placement familial, service d'accompagnement à l'autonomie mais aussi retour en famille.

D'autres, en revanche, n'ont pas pu s'inscrire dans un accompagnement éducatif par manque d'adhésion au placement et soit ont fugué quasiment dès leur arrivée, soit nous ont conduits à anticiper leur fin de prise en charge.

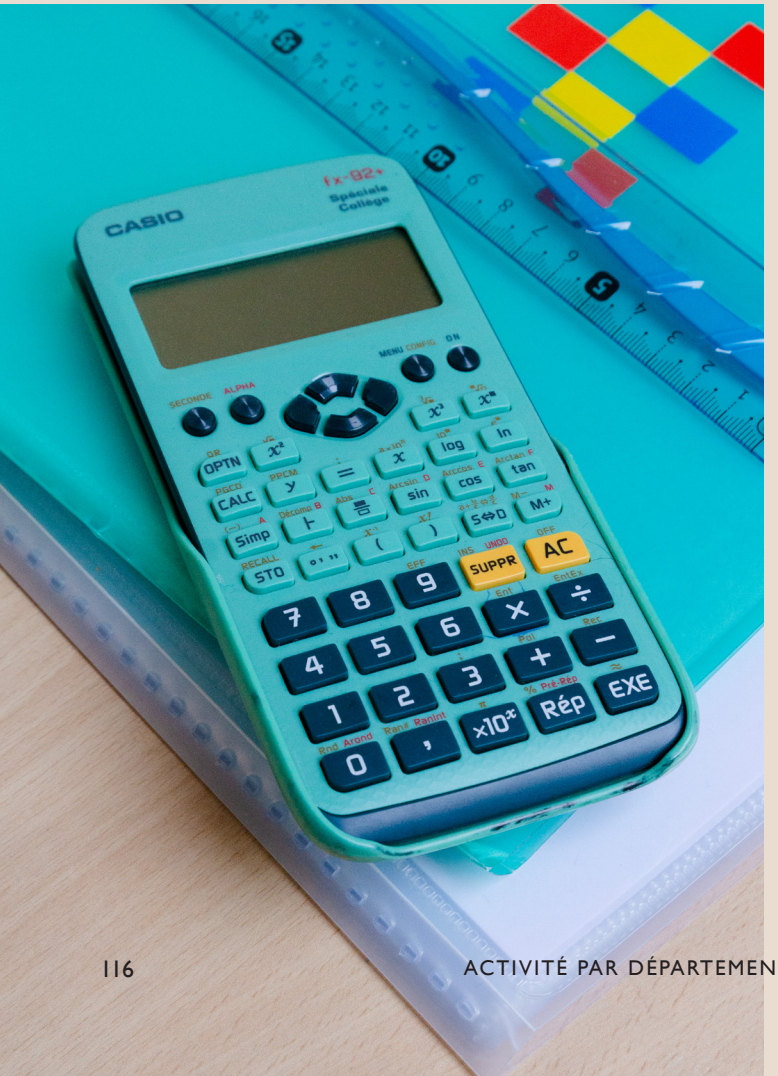
À cela s'ajoutent les jeunes qui ont été hospitalisés et ceux qui sont arrivés au SAU pour un dépannage de quelques jours.

Types d'accueil	Effectifs	%
Etablissements ou placement familiale dans Paris	6	5 %
Etablissements ou placement familial en IDF	29	26 %
Etablissements ou placement familial en province	2	2 %
Hébergement autonome	1	1 %
Retour en famille sans mesure de suivi	4	4 %
Retour en famille avec mesure de suivi	12	11 %
Autres	56	51 %
Total	110	100 %

Ancienneté du séjour

Il est à constater que la mise à l'abri des publics est une priorité. Ainsi le temps d'observation, d'investigation et d'orientation varie-t-il selon la situation des jeunes. Néanmoins, il est important de préciser que plus d'un quart des jeunes accueillis ont dépassé les quatre mois de prise en charge. Cette difficulté d'orientation est due aux problématiques complexes des adolescents que nous recevons mais aussi au manque de places pérennes sur le territoire.

Durée de sejour	Effectifs	%
0 à 7 jours	35	32 %
8 jours à < 1 mois	15	14 %
1 à 2 mois	9	8 %
2 à 4 mois	15	14 %
plus de 4 mois	36	32 %
Total	110	100 %



Répartition par type de mesure et origine géographique

Les demandes d'admission viennent exclusivement du département des Hauts-de-Seine et de Paris. Nous remarquons que les placements judiciaires sont plus importants que les placements administratifs.

Admission dans l'année	75	92	Total
Placement direct	0	0	0
ASE / Juge	12	55	67
ASE / Adm	4	42	46
PJJ / Ord 45 / D 75	1	0	1
Inconnue	0	0	0
Total	17	97	114

Situation scolaire

Le nombre de jeunes déscolarisés à l'admission est très important. Ce décrochage scolaire vient se cumuler aux différentes problématiques déjà existantes. L'investissement dans la scolarité reste donc fragile pour la plupart, mais l'équipe, notamment l'éducateur scolaire au sein de la plateforme pédagogique, a réussi à en remobiliser certains et à les réinscrire dans un circuit scolaire traditionnel. À noter toutefois qu'un quart des jeunes ont été réinscrits dans un enseignement adapté.

Niveau scolaire ou de formation	Nombre d'adolescents à l'admission	Nombre d'adolescents à la sortie
Collège	34	48
Lycée	22	22
Enseignement adapté (CLISS, SEGPA...)	4	28
Déscolarisation	50	8
Autres	4	4
Total	114	110

Focus sur les projets réalisés

Le déménagement

L'établissement du SAU 92, situé au 45 rue Labouret à Colombes, était depuis de nombreuses années dans une tension permanente tenant à l'exiguité de ses locaux. Sur un même palier de 4 m² se croisaient les entrées de deux chambres d'hébergement, d'une salle de bains dédiée aux jeunes, du bureau de la direction et du bureau administratif. La salle de réunion, trop petite, ne permettait pas de réunir les salariés et nous obligeait à louer des salles à l'extérieur afin de rassembler les professionnels. Les psychologues n'avaient pas de bureau dédié et devaient s'adapter en permanence en jonglant avec les espaces existants. Enfin, les jeunes ne bénéficiaient pas d'une réelle salle à manger.

Dans un contexte d'accueil d'urgence, cette organisation arrivait à son point de rupture, car autant les conditions de travail du personnel que les conditions de vie des jeunes accueillis devenaient difficilement supportables.

Pour répondre à cette problématique, nous avons recherché activement des locaux pouvant correspondre à nos besoins. La proximité avec le SAU 92 était l'une des conditions les plus importantes, sachant que le marché immobilier est saturé à Colombes. Ainsi avons-nous trouvé, au termes d'une fastidieuse prospection, un petit pavillon situé au 54 bis rue Saint-Hilaire, à 5 minutes à pied du site central. Ce nouveau lieu permettra d'héberger les services administratifs, la direction ainsi que le service de placement familial.

Afin de ne pas augmenter le prix de journée, nous avons envisagé d'augmenter notre activité de deux places supplémentaires à moyen constant humain.

Réorganisation du SAU : l'architecture du nouveau dispositif

La réorganisation de l'établissement, déjà amorcée cette année autour de l'idée de création d'un dispositif multi-accueil, donnera la possibilité d'être au service de la continuité des parcours des jeunes accueillis mais aussi apportera de la souplesse dans les possibilités d'intervention.

Par la mutualisation des services et l'introduction de la transversalité, l'accueil en urgence va permettre d'établir un diagnostic de la situation, de remobiliser les adolescents ainsi que leurs parents afin de proposer une orientation vers un projet plus adapté. De plus, ce nouveau fonctionnement va favoriser chez les professionnels une certaine polyvalence et donc un développement des compétences.

Pole ressource →	Accueil collectif →	PF urgence →	Accueil modulable et référence de parcours
Soutien à la parentalité Médiation éducative Soutien au projet scolaire	Accueil en collectif Accompagnement et référence éducative Evaluation Elaboration du projet individualisé Orientation	Accueil en placement familiale Accompagnement et référence éducative Evaluation Elaboration du projet individualisé Orientation	Placement à domicile Accompagnement éducative Soutien des compétences parentales

Création d'un service d'accueil modulable ou PAD (placement à domicile)

Les lois de 2002, 2007 et 2016 ont introduit de nouvelles formes de prise en charge. L'accueil modulable, s'inscrivant entre le maintien à domicile et le placement, est une formule alternative que nous souhaitons développer. En effet, cette modalité d'intervention permettrait de poursuivre le soutien à la parentalité mis en place dans le cadre de l'urgence, mais aussi d'accompagner le retour au domicile du jeune au sein de son milieu familial tout en assurant la continuité du lien.

Ce projet se situerait dans le prolongement de notre action actuelle, car il compléterait notre dispositif multi-accueil (internat, placement familial, plateforme pédagogique) afin de proposer une offre de service et une palette de réponses éducatives encore plus élargie et adaptable à chaque parcours de jeune sans provoquer de rupture.

Prévu pour 2022, ce service de taille restreinte (6 places), complètement intégré au dispositif existant, pourrait évoluer ultérieurement en termes de capacité selon les besoins du Département et selon les retours de l'évaluation de cette expérience.

Mise en place de l'évaluation interne

Contraints de rendre notre évaluation interne en juin 2022, nous avons dû lancer cette démarche malgré un contexte institutionnel instable. Ce travail très intéressant, que l'on souhaite pleinement participatif de tous les membres du personnel, va nous permettre de revisiter les outils existants et d'interroger un ensemble de procédures afin d'être plus en adéquation avec notre mission et les besoins du service. De plus, l'autre objectif sera la réactualisation du projet d'établissement avec les apports d'une nouvelle vision du travail avec les familles.

La dynamique RH

À la suite de la crise institutionnelle du SAU de ces dernières années, l'année 2021 a vu beaucoup de bouleversements au niveau des ressources humaines.

• Le renouvellement total de l'équipe cadre : la directrice est arrivée mi-avril, la cheffe de service du placement familial début juillet et le chef de service de l'accueil collectif fin octobre

• Une nouvelle psychologue a été recrutée à mi-temps sur l'évaluation des familles

• Une assistante familiale ainsi que l'homme d'entretien sont partis à la retraite et ont été remplacés

• Trois éducateurs ont démissionné et des nouveaux professionnels ont été embauchés malgré un contexte de recrutement très difficile au sein de notre secteur

• Des sollicitations à des agences d'intérim pour pallier les multiples arrêts maladie

Concernant les formations individuelles :

• Deux assistantes familiales ont suivi le cursus afin d'acquérir leur diplôme d'État

• Une monitrice éducatrice a entamé une VAE pour devenir éducatrice spécialisée

• La comptable a été formée au panorama de la convention collective 66

• Une éducatrice a commencé un Master 1 en sciences de l'éducation

Les formations collectives sur site, dont l'ensemble des professionnels a bénéficié portaient sur :

• le travail avec les familles

• la bientraitance en protection de l'enfance

• les adolescents et les troubles psy

Au sujet de la transmission d'expérience et de savoir, le SAU joue toujours son rôle dans l'accueil et l'accompagnement des futurs professionnels :

• trois stagiaires préparant la formation d'éducateur spécialisé

• deux stagiaires préparant une licence de médiation par le sport

À noter que les entretiens professionnels ont été réalisés pour l'ensemble des salariés.

Bilan de l'année 2021

Le SAU de Colombes a accompagné 136 adolescents, dont 22 étaient présents au 31/12/20 et début 2021, ainsi que 114 nouveaux arrivés. On observe différents constats et tendances :

• Un déficit d'activité sur le premier trimestre en lien avec la crise institutionnelle et le glissement de certains professionnels vers un mode de fonctionnement qui n'est plus en adéquation avec la mission d'accueil inconditionnel

• Une proportion considérable des demandes d'admission émanant des départements du 92 et du 75

• Une augmentation de la durée des prises en charge liée notamment à une difficulté de trouver une orientation adaptée au profil des jeunes accueillis et de cas dit « complexes »

• Un nombre supérieur des placements judiciaires par rapport aux mesures administratives

• Une majorité d'admissions au motif principal de conflits familiaux avec violence

• Une sollicitation forte des services de milieu ouvert

• Une proportion plus grande de garçons que de filles

• Un nombre important mais stable de mineurs non accompagnés

• Des profils de jeunes cumulant plusieurs problématiques, particulièrement des troubles psychologiques, mais aussi des conduites sexuelles à risque voire des suspicions de prostitution

• Un grand nombre de jeunes déscolarisés

• Un lien fort avec les partenaires ASE, milieu ouvert, CMP…

• Un travail soutenu avec les familles, d'accompagnement et d'écoute grâce à la création d'un poste de psychologue « évaluation famille »

• Des groupes hétérogènes qui nécessitent une individualisation maximum dans les prises en charge, mais aussi des profils identiques qui peuvent avoir un effet contaminant sur le lieu d'accueil

• Une situation sanitaire particulièrement délicate qui a impacté l'organisation de l'établissement

• Un sérieux problème de recrutement de nouveaux professionnels qui a empêché toute stabilité de l'équipe

• De nombreux arrêts maladie d'éducateurs obligeant de faire appel à des intérimaires

Florence Tairellis, directrice

Virginie Riaud, cheffe de service du PF

Moussa Kadouci, chef de service de l'accueil collectif

Activité par département • **Seine-Saint-Denis**

Les chiffres clefs

163 personnes ont été accompagnées au Prélude en 2021. Le ratio d'enfants par mère est encore en baisse, comme l'an dernier, ce qui s'explique par le fort rajeunissement des mères accueillies sur le service de Bobigny.

Compte tenu de la forte baisse des demandes d'admission, nous avions demandé au Département de revoir notre taux d'activité à 87 %. Nous avons réussi à atteindre ce taux moyen en fin d'année, avec un léger excédent de 474 journées.

Il est à noter que pour la première fois, Le Prélude a bénéficié d'une gestion consolidée des deux services, avec un taux d'activité consolidé et également un prix de journée unique (arrêté à 60,08 euros par individu), calculé sur les mêmes modalités à Montreuil et à Bobigny. C'est une belle avancée pour notre établissement, car jusqu'alors Montreuil bénéficiait d'un prix de journée calculé à la place (quelle que soit la composition familiale) et Bobigny d'un prix de journée proratisé selon la composition familiale. En gardant la modulation par composition familiale (sur un ratio plus bas) et en demandant à unifier le prix de journée, l'établissement s'assure une fluidité dans son activité, en étant moins dépendant du fléchage des admissions sur l'un ou l'autre des services et en rééquilibrant les moyens sur les deux entités – les prix de journée auparavant variaient du simple au triple entre Bobigny et Montreuil.

Si le résultat net comptable du Prélude est excédentaire en 2021, cela reste lié à la non-utilisation à plein des postes créés sur le groupe II et au non-remplacement des nombreux arrêts maladie. Ce n'est donc pas le signe d'une santé très prometteuse sur le long terme : il va falloir rééquilibrer les moyens en 2022 et s'assurer, avec le Département, de la continuité des demandes d'admission en nombre suffisant et en cohérence avec le projet d'établissement.

LE PRELUDE

Les faits marquants

2021 : Contrat social, année zéro

J'aurais aimé pouvoir commencer ce rapport d'activité en saluant la résolution de la crise sanitaire, la page tournée, le retour au calme et l'élan retrouvé. Il n'en sera rien, tant la crise liée au Covid-19 n'en finit pas de finir et modélise, peu à peu, une société différente, un rapport aux autres et au travail inédit, dont notre établissement n'est pas exempt.

Après une année 2020 marquée par la stupeur et la nécessité de poursuivre l'activité, 2021 a été une année de transition, où les départs de professionnels ont été massifs. Épuisement professionnel, fatigue de l'année écoulée, sentiment de non-reconnaissance : autant de raisons d'aller se réinventer ailleurs. Le tout jeune Prélude, né le 1er janvier 2020, n'a donc pas eu le temps ni les moyens d'asseoir une structure institutionnelle claire et rassurante : il a fallu poursuivre les activités, tout en continuant à structurer les équipes et les process, et chercher, quasiment en continu, de nouveaux professionnels pour tenir les places.

Car c'est bien là l'enjeu le plus immédiat qui a été mis au jour en 2021 : qui vont donc être les professionnels de la Protection de l'Enfance, demain ? Nous savons, depuis plusieurs années, que notre secteur d'activité souffre d'un déficit d'image, d'un problème de reconnaissance (salariale notamment) et de conditions de travail parfois rudes, qui ont rendu les recrutements difficiles. Jusqu'alors, Le Prélude, certainement parce que c'est un centre maternel, sous-catégorie peu représentée dans la Protection de l'Enfance et faussement imaginée comme plus tendre puisqu'il intervient auprès de bébés, jouissait d'une relative tranquillité pour avoir des candidats aux postes à pourvoir. Certains professionnels ont en effet un souhait très affirmé d'y travailler et, les postes y étant peu nombreux, l'aubaine d'un CDI pouvait suffire à attirer des candidats. Tout cela s'est arrêté assez brutalement après l'année 2020 : comme beaucoup d'autres structures, nos propositions de poste ont eu de plus en plus de mal à trouver preneur et, si l'intérêt pouvait être présent chez certains candidats, les conditions exigées pour une prise de poste (salariales, encore et toujours) rendaient impossibles la concrétisation d'un contrat de travail.

Beaucoup de salariés sont donc partis, se reconvertir ou sortir de l'internat, et très peu ont voulu nous rejoindre. Nous pouvons, à juste titre, nous interroger sur plusieurs facteurs endogènes : les modalités de management, l'attractivité associative, la localisation géographique des postes (la Seine-Saint-Denis reste un lieu discriminé, y compris pour y travailler), etc. Pourtant, bien au-delà de ces seules raisons, il apparaît que les métiers de l'éducatif, spécifiquement dans la Protection de l'Enfance, sont boudés. Alors oui, les grilles de salaire de la Convention Collective de 1966 ont une responsabilité massive dans cette désertion. Mais si l'on pousse le raisonnement plus avant, on peut penser qu'il existe une corrélation entre ce que nécessitent ces métiers et ce que la crise sanitaire a fait émerger.

Avoir envie d'accompagner des populations fragiles naît certainement de trajectoires personnelles singulières ; mais c'est aussi un engagement sociétal fort, qui consiste à reconnaître le besoin de prise en compte et donc de prise en charge de ces familles – souvent invisibles dans l'espace public. Au nom d'un contrat social tacitement accepté par tous, une autorité publique, puis une association, puis

un établissement, puis une équipe accompagnent les enfants en danger et leurs parents, puisque c'est le prix à payer pour maintenir un équilibre social acceptable pour le plus grand nombre. On met des moyens, comme un couvercle sur la casserole, et on n'en parle plus. Cet état de fait est valable pour tous les publics dits en difficulté, mais la Protection de l'Enfance, en ce qu'elle est le lieu de l'exposition de la famille, de l'intime, des tabous et fantasmes, accentue certainement l'idée qu'on ne veut pas savoir.

Être éducateur, ou assimilé, en Protection de l'Enfance, c'est donc considérer que l'autre a besoin de notre aide, un temps donné, avant d'être autonome dans une société, dont moi, professionnel, je peux lui enseigner les codes. En faisant cela, j'œuvre pour une société stable, j'œuvre pour l'insertion, l'inclusion voire l'absorption de ces populations par le plus grand nombre. On appelle ça l'utilité publique, ou parfois juste : l'engagement. Ce qui suppose, bien évidemment, que les professionnels ne soient donc pas eux-mêmes dans une situation de fragilité personnelle rendant impossible cet accompagnement, dans une symétrie des places insupportable.

En 2021, nous savons que la pandémie a accentué la pauvreté, les violences intrafamiliales et les fragilités psychiques, y compris chez les publics accompagnés en Protection de l'Enfance : « *Le bilan mondial concernant les enfants est très inquiétant pour l'avenir : près de 150 millions d'enfants ont été plongés dans la pauvreté et près de 500 millions ont été privés d'enseignement et subiront des retards d'apprentissage. Partout, les interruptions de la vie sociale et de la scolarisation ont dégradé leur état de santé somatique et psychique, avec des conséquences à très long terme sur leur croissance physique (…) et leur développement psychosocial. (…) Enfin, les mesures de confinement ont surexposé les enfants à la violence intrafamiliale dans un contexte d'affaiblissement des services de protection de l'enfance.* » (In *Santé publique année zéro*, de François Alla et Barbara Stiegler, éditions Gallimard, mars 2022)

Face à l'égalité d'exposition de tous devant le risque pandémique, plus personne ne s'est senti protégé : tous ont compris qu'il n'existait en réalité pas de public fragile qui serait systématiquement de l'autre côté de la barrière. Comment, de fait, continuer à exercer une mission d'utilité publique ? Aujourd'hui, les hôpitaux sont déserts et les professionnels de santé qui ont été applaudis pendant des semaines sont partis. L'engagement a parfois bien du mal à résister face à la fragilisation des conditions d'existence individuelles. Avant tout, il a fallu penser à soi et à ses proches, reconsidérer le fait que oui, éducateur est un métier qui expose, qui fait prendre des risques, qui nécessite souvent de faire des heures indues au travail, de faire des arbitrages entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle. À quel prix ? Le contrat social, que l'on a pourtant contribué à conserver, ne garantit plus la sécurité. Donc l'engagement éducatif, nécessairement pensé pour un collectif, n'aurait plus lieu d'être.

Il serait faux, et dangereux, de penser qu'une nouvelle Convention Collective, une revalorisation massive des salaires (pourtant indispensable) saura répondre à cet état de fait. Ce n'est pas une « crise des vocations » que connaît notre secteur, expression banalisée qui reconnaît là, par étymologie, l'aspect religieux de l'engagement éducatif. C'est, beaucoup plus profondément, à la remise en cause du Contrat social tel qu'il a été défini depuis le XIX^e^ siècle que nous assistons. Il va donc falloir réinventer, au risque de diriger sous peu des institutions vides. Ou plus d'institution du tout.

Aujourd'hui, au prix de gros efforts, supportés par l'ensemble du personnel, Le Prélude est un établissement qui compte une équipe d'encadrement très solide, deux équipes socioéducatives structurées et une équipe administrative et technique à reconstruire entièrement. Les postes vacants y sont légion, mais les professionnels en place réussissent, pour l'instant, à absorber la charge de travail.

Ne sous-estimons pas le poids de l'histoire dans cette situation encore fragile : Le Prélude est un petit établissement, issu d'une fusion-absorption de l'association Toit Accueil Vie par l'AVVEJ en 2017 (fait assez peu commun dans l'histoire associative), qui a connu dès ce moment-là des injonctions au changement, externes et internes, très fortes. Ce travail sur la restructuration institutionnelle et le sens de l'action éducative a pu être porté parce qu'il s'est rapidement concrétisé dans le grand projet, porté par l'AVVEJ, d'une construction d'un établissement « rassembleur » à Montreuil, lieu de vie semi-collectif pour les jeunes femmes et leurs enfants, et lieu de travail de l'ensemble des personnels administratifs. La dynamique interne qui en a résulté a permis de

fédérer, d'imaginer l'avenir et de repenser les places de chacun. Après environ dix-huit mois de travail avec les financeurs, la direction générale de l'AVVEJ, les équipes d'encadrement et de salariés, après le compromis de vente sur un terrain, la création de plans, la mobilisation d'un comité de pilotage technique et stratégique, le Département de la Seine-Saint-Denis a finalement fait machine arrière, et renoncé à soutenir financièrement ce projet, qu'il avait lui-même appelé de ses vœux en juin 2021.

Ce fut une lourde déception, et un vrai sentiment de gâchis pour l'ensemble du travail produit ; toutefois, si le choix politique du Département rend aujourd'hui impossible la réalisation de ce projet, le constat demeure : il va falloir un plateau technique adapté pour mieux répondre aux besoins des jeunes mères mineures du 93, et nous ne saurions le faire dans une unique logique de réduction des coûts qui mettrait à mal la sécurité des personnes. Grâce à l'ingénierie de projet que nous avons menée, nous avons pu réaffirmer nos missions et les moyens dont nous avons besoin pour les réaliser. Nous avons pensé, voire rêvé, notre jeune institution ; ceci nous a conduits à redéployer des postes, repenser les fonctions et restructurer notre parc locatif en le rationalisant. Nous avons aussi vu qu'il était possible de diversifier les sources de financement, en obtenant, malgré tout, l'appui chiffré de la Région Ile-de-France (400 000 euros), du service de l'Enfance du 93 (600 000 euros, ce qui est assez ironique) ou de fondations privées. Mais, pour les salariés, ce travail s'est parfois résumé en un lapidaire « beaucoup de bruit pour rien », réactivant ainsi l'idée injuste que le changement permanent ne crée que du désordre, sans proposer d'avancée significative.

Aujourd'hui, l'avenir institutionnel proche est très clair : Le Prélude a besoin d'asseoir son identité, de renforcer son acuité clinique, et le travail sur le projet d'établissement en 2022 va permettre une formalisation de tout ce qui se fait depuis plusieurs années, en prenant acte de nos limites actuelles : locaux peu adaptés, manque de cohérence du Département dans l'orientation des publics, manque de sécurisation sur les appartements diffus. Toutefois, la reconnaissance par les autorités de contrôle et de tarification de la qualité de l'accompagnement est acquise, de même qu'auprès des partenaires locaux.

À moyen terme, et la décision d'arrêt du projet par le Département du 93 en est le signe, les centres maternels restent des institutions en danger ; à la frontière de l'hébergement et de la Protection de l'enfance, de la prévention et de l'autonomie, ils font les frais d'une identité parfois floue, y compris de la part de ceux qui les financent. Cette fragilité peut aussi être une chance. Dans ce contexte de nécessaire réinvention, il devrait être plus facile d'engager de nouvelles propositions répondant aux besoins des mères et des enfants, certainement hors des schémas connus jusqu'alors. Pourquoi ne pas envisager qu'être toujours à la lisière permettrait l'audace ?

Pour terminer, je tiens une fois encore à remercier très chaleureusement les salariés qui se sont mobilisés, malgré les absences et les vacances de postes, auprès des mères et des enfants tout au long de l'année. Nous avons eu à accompagner, encore en 2021, de nombreuses familles aux problèmes multiples, qui nous ont parfois amenés à la limite de ce qui est supportable pour une institution. Une fois n'est pas coutume, je veux citer ici cette mère toxicomane qui, grâce à la mobilisation de tous auprès d'elle, la secrétaire, l'équipe éducative, la psychologue, les deux cheffes de service, la chargée de gestion locative, a réussi à comprendre l'urgence de se soigner tout en protégeant ses deux enfants. Accompagner une double OPP pour des enfants de 6 et 18 mois en urgence n'est pas une démarche habituelle ni facile en centre maternel – si tant est qu'elle le soit ailleurs – c'est pourtant l'une des plus belles illustrations, en 2021, de ce qu'un collectif de travail peut produire.

Je n'oublie pas le travail colossal accompli par les cadres de l'établissement, éducatifs et administratifs, qui ont dû rassurer, garantir la qualité de l'accompagnement et la continuité du travail, gérer le manque de personnel, tout en apprenant à travailler ensemble pour devenir une équipe. Ils composent aujourd'hui un élément très solide de l'identité du Prélude, base indispensable des consolidations de demain.

À vous tous, merci.

Sophie Tessaud
directrice

Les personnes accueillies

En 2021, Le Prélude a accompagné 163 personnes, 71 mères et 92 enfants. Le service de Montreuil a accueilli 10 nouvelles familles, dont 4 mères mineures au moment de l'admission. Le service de Bobigny a accueilli 22 nouvelles familles, dont une partie majoritaire avait entre 19 et 22 ans au moment de l'admission.

Il y a donc eu 32 admissions au total sur l'année 2021, ce qui est considérable : cela représente un taux de rotation de 63 %, taux inédit jusqu'alors. Ceci s'explique par le fait qu'en 2020, les entrées et les sorties ont été bloquées durant plusieurs mois ;

qu'en fin d'année 2020, les sorties des familles ont été rapides et importantes. La reprise des orientations, salutaire pour notre établissement, a permis de pallier la sous-activité du début d'année 2021.

Il faut aussi noter un fort raccourcissement des durées de parcours au sein du Prélude : certaines mères sont entrées et sorties la même année, ce qui traditionnellement ne se produisait que très rarement. Ceci s'explique à la fois par le profil de ces mères, très jeunes à Bobigny, et leur difficulté à vivre seules sur un appartement diffus. Une autre explication possible peut être le fait que le centre maternel n'est plus envisagé uniquement comme un lieu de vie et d'accompagnement sur du moyen terme, mais comme un rapide palier, permettant, par exemple, de se détacher d'une emprise familiale forte au moment de la naissance d'un enfant.

Les objectifs des jeunes femmes peuvent ainsi être beaucoup plus immédiats et pragmatiques que par le passé, faisant de fait du centre maternel un outil d'expérimentation à court terme. Pour les professionnels, il s'agira ainsi de procéder à une évaluation sur plusieurs semaines de la dyade et non plus d'inscrire la mère et l'enfant dans un environnement stable durant plusieurs années. Sans changer les contours de notre mission de prévention, ces modalités nécessitent agilité et réactivité éducative, alors même que la gestion du turnover des familles entraîne un surcroît de travail (notamment pour l'équipe technique).

Nous avons pu reprendre, timidement, les activités de groupe et les sorties à l'extérieur, empêchées parfois par le passe sanitaire et les craintes des jeunes mères. Les personnels éducatifs ont donc, pour les plus récents, découvert la portée d'un accueil de jour en groupe, ce qu'ils n'avaient encore pas pu expérimenter pour cause de crise sanitaire. C'est toute la notion de pair-aidance, d'intelligence collective, qu'il va falloir renforcer dans les mois qui viennent, car elle reste un pilier de notre institution, fondatrice des modalités de vivre-ensemble, alors même que nous accueillons toutes les mères sur des appartements diffus où l'institution peut parfois sembler bien lointaine. Gage de contenance et de sécurité, les accueils en petits groupes seront la modalité éducative à privilégier sur les mois qui viennent.

Focus sur les projets réalisés

Au second semestre 2021, nous avons pu embaucher des assistantes maternelles agréées pour accueillir les enfants du service de Bobigny. Ce projet, que nous portions depuis 2019, est une grande avancée pour le centre maternel, car c'est en effet la première fois que nous proposons des modes de garde en propre – pris en charge totalement financièrement si besoin –pour les mères accueillies.

Trois assistantes maternelles agréées, avec lesquelles nous avions déjà travaillé lorsque les mères accueillies étaient leurs employeurs, sont désormais salariées du Prélude. Une éducatrice du service de Bobigny les coordonne, c'est une fonction inédite à l'AVVEJ ; elle joue le rôle d'interface entre les assistantes maternelles à domicile et l'institution. Si la mise en route n'a pas été facile sur le plan réglementaire (la signature de contrats de travail était une première), le quotidien avec les enfants s'est rapidement installé.

On a très vite constaté des effets bénéfiques pour les mères, en termes de cadre, de régularité, de reprise d'une activité salariée, et évidemment pour les enfants. Compte tenu du fait que les mères sans papiers (et donc sans ressources) sont maintenant accueillies au Prélude, il était indispensable de pouvoir bénéficier d'un mode de garde en interne pour leurs enfants. En 2022, nous étendrons ce dispositif au service de Montreuil.

Nous avons également signé deux conventions, l'une avec la crèche de Sol en Si à Bobigny, qui nous réserve trois places à temps partiel, et l'autre avec la crèche familiale l'Ile aux Enfants d'Asmae – Association Sœur Emmanuelle à Bobigny, qui ponctuellement nous propose des places pour les mères domiciliées à Bobigny. Ces modalités concourent à favoriser l'autonomie et l'insertion socioprofessionnelle des mères, tout en garantissant aux enfants des espaces de qualité pour leur bon développement.

En octobre 2021, nous avons été sollicités par ICF La Sablière (bailleur social) pour répondre à un appel à projets concernant l'AVDL (Accompagnement Vers et Dans le Logement). Grâce à l'engagement de ce bailleur, nous avons pu présenter un projet, baptisé SALoME, pour Service d'Accompagnement dans le Logement pour les Mères et les Enfants. Concrètement, cela revient à créer un service de suite pour les mères sortant du centre maternel (Montreuil ou Bobigny), le bailleur mettant à notre disposition quatre logements par an, sur deux ans. L'équipe socioéducative se charge alors de mettre en œuvre un accompagnement « de suite », pour les familles qui le nécessitent, autour des questions de budget, savoir-habiter et insertion professionnelle, les problématiques de parentalité et de protection de l'enfance ayant été résolues durant l'accompagnement au centre maternel. Ce service de suite permet de sécuriser la question de la sortie, et ainsi de bien recentrer les missions du centre maternel sur la prévention précoce, en les dissociant de la question du relogement. Cela permet aussi de sécuriser les familles accompagnées et de les maintenir dans les communes où elles ont vécu durant leur passage au Prélude. Enfin, sur le plan de la gestion, cela viendra fluidifier les sorties, sans emboliser le dispositif initial. Notre projet SALoME a été retenu le 30 décembre 2021 par la DRIHL. Il devrait donc être mis en œuvre en 2022.

Le service de Montreuil a mis en place un suivi tout au long du parcours du savoir-habiter en impliquant les éducatrices et la maîtresse de maison. Ces apports viennent nourrir un groupe de réflexion sur la question de la sécurisation des appartements diffus, sujet de préoccupation au vu des profils des jeunes femmes que nous accueillons, chapeauté par les deux cheffes de service. Ce travail sera finalisé début 2022 et nous permettra de procéder aux embauches des veilleurs de nuit, en articulation avec les interventions des éducateurs.

Comme déjà évoqué, 2021 a permis de retrouver la notion d'accueil en groupe. À Montreuil, par exemple, différents ateliers autour de l'éveil des tout-petits et de la relaxation ont été proposés ; un cycle de yoga mère-bébé a pu se dérouler en partenariat avec l'École des Parents et des Éducateurs. À Bobigny, un café partagé a ouvert ses portes sur le service tous les mercredis matin.

Enfin, la dynamique de réflexion sur les pratiques (et la définition du projet d'établissement) initiée en 2019 s'est poursuivie en 2021 : le groupe de travail transversal des éducatrices de jeunes enfants a poursuivi ses travaux, notamment dans la création d'une grille référentielle permettant par tous le repérage des indicateurs de développement chez les tout-petits. Les psychologues se sont réunis régulièrement avec l'ensemble des psychologues des centres maternels du 93.

Nous avons également mené un projet de redéfinition de l'ensemble des postes administratifs : nous avons verrouillé certains process afin de mieux encadrer les actes tels que la gestion des tickets restaurant ou la responsabilité des caisses. Nous avons repensé les missions de façon transversales aux deux services et non plus en dupliquant des fonctions identiques à Bobigny et Montreuil. Ceci a été impulsé par la création du poste d'adjoint de direction à l'été 2021. C'est un chantier prioritaire à finaliser pour 2022.

La dynamique RH

Compte tenu des éléments évoqués, il paraît difficile de parler de dynamique !

Quelques indicateurs : le taux de rotation du personnel à Bobigny a été de 18 % sur l'année, et le taux de départs de 25 %. À Montreuil, le taux de rotation a été de 17 % sur l'année, et celui de départs de 18 %.

Les arrêts pour maladie et accident de travail ont été très nombreux et de longue durée. À Montreuil, le taux d'absentéisme global, toutes raisons confondues, est de 51 % sur l'année, 31 % à Bobigny (selon les calculs du département du 93 : nombre total d'absences / ETP réels x 366 jours).

Aucune de ces absences n'a pu être remplacée, exception faite d'un court CDD de secrétariat et d'un CDD d'agent technique durant l'été.

Postes techniques

L'agent technique de Bobigny a été en arrêt maladie depuis le 16 juillet 2021 et licencié le 30 novembre 2021 pour inaptitude au poste.

L'agent technique de Montreuil, après plusieurs arrêts maladie, a souhaité bénéficier d'une rupture conventionnelle, qui sera effective début 2022.

Postes administratifs

La secrétaire du service de Montreuil est en arrêt maladie renouvelé périodiquement depuis le 7 juin 2021.

La secrétaire du service de Bobigny fait l'objet d'une procédure de licenciement en fin d'année.

Postes d'encadrement

Amandine Dottin, cheffe de service à Bobigny, a démissionné le 30 avril 2021. Elle a été remplacée le 30 août 2021 par Philomène Eyéné.

Le 1er juillet 2021, la chargée de gestion locative, Sandra Ciria, est devenue adjointe de direction.

Postes socioéducatifs

À Montreuil, une éducatrice spécialisée a été licenciée le 8 mars 2021. Elle a été remplacée par une autre ES le 1er avril 2021. À cette même date, une EJE a été embauchée en CDI, et est en arrêt maladie depuis le 2 décembre 2021.

L'assistante sociale a démissionné le 30 juin 2021, après 9 mois seulement de présence. Elle n'a pas pu être remplacée, faute de candidats.

À Bobigny, une éducatrice spécialisée a démissionné le 31 août 2021. Elle a été remplacée le 1er septembre par une autre ES.

Une EJE a été embauchée à temps partiel à compter du 1er avril 2021, puis à temps plein en septembre 2021.

Une éducatrice spécialisée est en arrêt longue maladie depuis le 29 novembre 2021.

Deux assistantes maternelles ont été embauchées en octobre 2021 (pour deux enfants). Une troisième le sera début 2022 pour deux enfants.

Les chiffres clefs

Service	Public	Taux d'occupation en 2021
Hébergements en MECS et SAA	Accueil de 17 filles ou garçons de 12 à 18 ans	98,10 %
FILAO Adophé	30 enfants et adolescents de 0 à 17 ans	106,09 %
La Mètis	16 jeunes dits en très grandes difficultés de 12 à 21 ans	93,94 %
SAUO	6 garçons ou filles de 12 à 17 ans	111,96 %
Atelier scolaire	30 adolescents en rupture avec la scolarité	94,27 %
Espace Petite Enfance	26 familles Sorties du dispositif : 12 familles Entrées : 7 nouvelles composées de 1 à 3 enfants Durée moyenne d'accueil des familles : 18 à 24 mois	
Club-parents	Total des participants aux ateliers et sorties : 38 Participants aux ateliers parents-enfants : 12 enfants	

RENCONTRE 93

Les faits marquants

Après l'évaluation interne réalisée en 2020, l'année 2021 devait permettre de prendre en compte certaines préconisations pour consolider le projet et faire évoluer la structuration dans la perspective de l'écriture d'un nouveau projet d'établissement. La priorité aura été de travailler sur l'organigramme et l'équilibre des services, chacun d'eux maintenant intégré dans l'un des trois pôles d'action éducatives (cf. infra) qui composent l'établissement. Auprès des deux existants, Urgence et besoins spécifiques et MADO (hébergements et Adophé), le pôle Accueil de jour a été créé pour regrouper l'Atelier scolaire, le Club-parents et l'Espace Petite Enfance, ce dernier service étant jusqu'alors isolé.

Dans cette logique, il fallait réorganiser la gouvernance et, en premier lieu, modifier la direction et créer une réunion de directions. L'établissement gère plus de 8 millions d'euros de budgets, emploie 110 professionnel·le·s, accueille plus de 150 personnes (enfants, adolescents, adultes). Il fallait aussi clarifier les prérogatives des cadres intermédiaires et le positionnement des psychologues dans l'organigramme, ceux-là placés sous l'autorité des directeurs adjoints.

D'autres points d'organisation de l'établissement ont pu être travaillés en lien étroit avec les élus du CSE pour gérer plus conventionnellement les congés, mettre à jour le DUERP et relancer le comité de pilotage de prévention des violences, qui doit exercer une mission de veille, d'observation, de suivi et de traitement des situations de violence au sein de l'institution, instance quelque peu ralentie par la situation sanitaire.

L'idée de création d'une Commission Sociale Consultative qui, sans se substituer au CSE, a été élaborée pour permettre une meilleure représentativité des salariés disséminés dans quatre sites et qui travaillent en activités continues. La communication interne devait prendre en compte cette dissémination, qui justifie la création d'un intranet d'établissement (Espace Ressources Numériques, ERN) afin que soient partagés sur tous les postes de travail les informations, références, archives, notes de fonctionnement, analyses, présentation des formations et même les procès-verbaux des réunions du CSE. Une nouvelle charte graphique a été validée et le rapport d'activité d'établissement a été reformaté dans une nouvelle maquette.

Quelques aménagements importants ont été réalisés : le self, point de convergence de toutes les circulations dans l'établissement, a fait l'objet d'une réfection totale, pour un meilleur confort de ceux qui y mangent et pour bénéficier d'une salle polyvalente à l'acoustique satisfaisante. Un vestiaire a été aménagé pour les agents de service, et les chambres de la MECS ont été à ce jour toutes rénovées.

En 2021, l'établissement, dont les développements récents ont été rapides et éclectiques, devait se stabiliser – même si le SAUO est passé d'un effectif de six à huit jeunes. Il convenait de réfléchir sur le modèle Rencontre 93 et ses limites. Il apparaît aujourd'hui que les développements ne peuvent être que complémentaires d'actions déjà mises en œuvre ou éventuellement étoffer l'existant. Le risque d'un déploiement de l'établissement dans des directions par trop différentes réduirait le dénominateur commun et la quantité comme la qualité des raisons

d'être ensemble. Préserver trois pôles, penser les développements dans chacun d'eux, dans la limite de ce que peut gérer un directeur adjoint garant du travail sur les parcours du public, pour qu'il soit en mesure d'effectuer cette mission et contrôler la qualité des accueils. Des propositions ont été adressées aux responsables du Département.

Il convient d'évoquer deux dates : le 1er juillet, puisqu'après des périodes de confinement à géométrie variable, de contraintes de masque, de vaccin, de distanciation sociale, une fête a pu être organisée. L'événement improvisé en quelques semaines a témoigné de l'énergie collective que l'établissement avait accumulée pour la faire exploser dans un moment de création, de plaisir et d'expression.

Et cette autre date, sur un autre registre : le 13 juillet. Ce jour était le premier anniversaire de la mort, accidentelle, du jeune Abdul Aziz Sylla, qui fut accueilli au SAUO puis à la MECS. Une commémoration a rassemblé l'ensemble des jeunes et des salariés présents, et à distance, dans un moment de souvenir et de peine partagé.

Les personnes accueillies

Sur le fond, le contexte sanitaire et social n'a rien changé à l'affaire : Rencontre 93 a répondu en 2021 aux besoins des populations vulnérables qu'il accueille dans l'ensemble de ses services pour exercer ses missions de protection de l'enfance et de prévention.

Dans les faits, tout aura été plus difficile. Les vulnérabilités sont montées d'un cran chez les vulnérables, et ceux qui se sont donné la mission collective et personnelle d'en prendre soin ont exprimé une fatigue qui a pu se rapprocher de la souffrance de ceux et celles qu'ils aident.

L'année a été rythmée par la gestion des absences de personnels et des remplacements, et le distanciel a permis de vérifier le caractère irremplaçable de la présence humaine au plus près du public.

Covid-19, isolement, confinement, présentiel, distanciel et quelques autres mots avaient constitué notre lexique 2020, à ceux-ci se sont ajoutés vaccination et passe sanitaire en 2021 comme nécessité sanitaire et contrainte sociale, sur fond de doutes « scientifiques » et d'incertitude juridique, de dissensions entre professionnels aux convictions diverses et de difficulté pour certains à faire la part des choses entre leur choix personnel et les exigences professionnelles.

En 2021, le taux de vaccination des populations aura été un marqueur de pauvreté voire d'exclusion, de méfiance par rapport aux institutions. Et son faible niveau en Seine-Saint-Denis comparativement au niveau national – en particulier celui des enfants quand ils ont pu être vaccinés – a illustré les inégalités dans l'accès aux soins et à la protection de nos publics. Alors que l'absence de passe sanitaire pouvait constituer un motif supplémentaire d'exclusion dans la sphère sociale, il était essentiel de faire en sorte que les professionnels soutiennent les enfants et parfois leurs familles dans l'accès à la vaccination, celle-ci étant devenue un objet de travail pour les équipes auprès des jeunes et des familles. Les jeunes les plus troublés étaient enclins à s'enfermer dans des croyances complotistes et à refuser la vaccination, les sans-papiers quant à eux ne pouvaient pas être vaccinés, et la non-vaccination par choix créait des situations d'exclusion puisque l'accès à certains lieux était empêché.

Les équipes se sont évertuées à ce que les personnes ne soient pas exclues socialement et accèdent à la protection sanitaire, tout en respectant les options familiales ; certaines familles méfiantes des institutions pouvant trouver prétexte ici pour conforter leur opposition.

La dynamique RH

Rencontre 93 n'évolue pas en vase clos et 2021 aura été une année de bascule, celle où il est apparu publiquement que le système de protection de l'enfance pouvait s'effondrer faute de combattants prêts à s'exposer dans une relation de proximité, au plus près des publics.

Tout un système sophistiqué, législatif et réglementaire, de discours théoriques à la gloire de la bienveillance généralisée pour prévenir, protéger et soigner les pauvres, les enfants, les maltraités les souffrants… pourrait s'arrêter faute d'énergie humaine dont on semble découvrir assez soudainement que le carburant est un composé d'éthique et de salaires, et pas seulement du premier élément.

Rencontre 93 n'a pas trop été perturbé dans son recrutement, d'abord parce que les départs de professionnels ont été contenus : naturels avec trois départs en retraite ; de nature sociétale avec les trente et quarantenaires désireux d'éduquer leurs enfants en province ; et quelques démissions mais pas de turn-over rédhibitoire. Cela tient aussi à sa politique de formation, d'accueil de stagiaires et d'apprentis, de soutien à la VAE et de promotions internes qui fidélisent les professionnel·le·s.

Les mouvements de grève ont été cette année exceptionnellement suivis dans l'établissement, pour preuve que l'exaspération a débordé des cercles militants pour concerner l'ensemble des salariés. Alors que le salaire mensuel médian en France se situe à 1 940 € – 50 % des salariés percevant moins ou plus que cette somme – il n'atteint pas 1 800 € pour les salariés de Rencontre 93, ce qui vient illustrer cette reconnaissance très relative du travail social en général et alimenter le sentiment d'abandon qu'éprouvent les salariés du secteur.

Si cette année, encore, les équipes de Rencontre 93 ont été stables ou en recomposition pour l'une d'elles, et que les recrutements nécessaires ont pu être effectués sans déqualification, il est évident que cette situation ne durera pas.

Thierry Simon
directeur

Regard(s) sur l'activité réalisée

Pôle Urgence et besoins spécifiques • La Mètis et SAUO, Service d'Accueil d'Urgence et d'orientation

L'année 2021 a été une année éprouvante pour les professionnels et les jeunes. Après la sidération, la lassitude et la fatigue se sont installées. Nous avons alterné les phases de confinement, de maladies et d'isolement.

Nous avons été contenants et prévenants les uns envers les autres, et avons pu mesurer l'expression de la solidarité et de la fraternité au quotidien. Le respect des mesures sanitaires, pourtant antinomiques avec nos métiers de techniciens de la relation, a été particulièrement suivi par les professionnels et les jeunes, qui ont pu pour la plupart bénéficier de la vaccination.

La transversalité à l'œuvre au sein du pôle, de l'établissement et de l'association

L'année 2021 a été également celle de la transversalité et de la réorganisation de l'établissement en « pôles ». Elle a officialisé une pratique de mutualisation et de coopération entre les services de la Mètis et du Service d'Accueil d'Urgence et d'Orientation 93 (SAUO 93) déjà à l'œuvre en l'intervention de professionnels sur les deux services : psychologue, intervenant cuisine, intervenants de « l'espace médiation », vacataires ; et deux accordeurs de la Mètis ont pu effectuer un stage CAFERUIS au SAUO 93. En ce qui concerne les jeunes : une jeune accueillie au SAUO 93 a pu être orientée sur la Mètis de manière pérenne, et quatre du SAUO 93 ont pu être accueillis de manière transitoire sur les familles d'accueil de la Mètis ; une jeune de la Mètis a pu être accueillie en relais au SAUO 93.

Cette transversalité s'est également exprimée au sein de Rencontre 93 et de l'AVVEJ. Les familles d'accueil de la Mètis ont répondu présent tout au long de l'année pour différents accueils, plus ou moins longs, du pôle hébergement (MECS et FILAO), et une convention a été signée avec l'établissement AVVEJ La Touline pour des accueils « de répit » : 4 enfants ont été accueillis.

Deux adolescents accueillis au SAUO 93 ont été orientés à la MECS de Rencontre 93 en 2021, et 5 jeunes du pôle « urgence et besoins spécifiques » ont été accompagnés par l'Atelier Scolaire de Rencontre 93.

Un intérim de direction de professionnels de Rencontre 93 a été mis en place au SAU 92 de Colombes, et les premières pierres d'échange de pratiques entre professionnels du SAUO 93 et du SAU 92 ont été posées. Les publics de Rencontre 93 ont pu bénéficier de dons en denrées alimentaires d'une association partenaire du SAU 92 pour les fêtes. Trois vacataires sont également intervenus sur les deux établissements.

La Mètis, l'âge de raison d'un dispositif psycho-socioéducatif unique

Le dispositif de la Mètis est entré dans sa 7e année, « l'âge de raison », fin du cycle de création. Nous avons maintenant un regard réflexif et objectif sur ce projet original : ses forces et faiblesses, ce qui est duplicable, et les écueils à éviter dans la conception d'un projet d'accompagnement de ce public aux besoins si spécifiques et cumulant les problématiques. Sortis de l'émulation et de l'agilité de cette première phase de création et d'expérimentation, il nous faut maintenant modéliser, formaliser, lisser les aspérités.

Après l'illusion groupale du démarrage et la force de la créativité, bon nombre des « pionniers » sont partis, alors le service s'est outillé et professionnalisé. Cette période a permis de faire le point sur l'espace « le plus fragile » de la Mètis, celui des accordeurs. Nous envisageons de proposer aux nouveaux professionnels de s'engager pour une période de cinq ans minimum en soutenant des projets de formation, de gagner en compétence et ainsi de pouvoir évoluer au sein de l'AVVEJ.

Pour la première fois, nous n'avons pas pu faire notre activité sur l'année, cela en raison du faible nombre de demandes d'accueil par le Département sur le premier semestre 2021. Les accueils ont repris en fin d'année et nous avons terminé en sureffectif.

Un projet d'extension de notre dispositif a été adressé au Département en parallèle de la démarche d'évaluation des dispositifs TGD. Dans la même dynamique, nous avons formalisé un projet de recherche action ayant pour objet d'identifier les

facteurs contribuant à l'amélioration de l'état de santé psychique des jeunes TGD et au développement de leur autonomie au sein du dispositif de la Mètis, pour lequel nous avons remporté un appel à projets auprès de la Fondation de France. Cela nous permettra d'élaborer et de formaliser la pratique autour des jeunes pris en charge en semi-autonomie à la Mètis qui, si elle n'apparaissait pas dans le projet initial du service, s'est construite face à des besoins spécifiques et fait l'objet d'une reconnaissance de nos partenaires.

Le SAUO 93, le pari de la qualité de l'accueil

Notre service d'accueil d'urgence et d'orientation va bientôt avoir 3 ans, âge charnière, transitionnel. Si nous reprenons la métaphore de l'évolution de l'enfant, notre dispositif est désormais capable d'affirmer son identité. Il est sorti de la phase « d'expérimentation » et son projet a été validé par le Département, qui a accepté de le doter de deux places supplémentaires. Nous accueillons désormais six jeunes sur l'internat et deux en famille d'accueil, auprès des assistants familiaux de la Mètis. Cette possibilité permet d'éviter les ruptures de placement et de d'accueillir des jeunes aux problématiques multiples.

Le concept de petite unité de vie et le pari de la qualité de l'accueil, qui puise sa source dans l'ADN de l'association et de l'établissement, fait l'unanimité dans le schéma de protection de l'enfance de Seine-Saint-Denis. L'aménagement des espaces et la qualité de l'originalité de l'accueil en font un lieu contenant et chaleureux.

Par le biais de la construction d'un guide pratique et la formalisation de différents documents, notre organisation du travail et notre projet de service ont pu être explicités :

- La continuité de la scolarité lorsque cela est possible dans le lieu antérieur au placement
- La mise en place de médiations éducatives ritualisées
- L'inscription dans l'environnement autour de l'accès à l'écologie et au monde animalier
- L'expression des adolescents et le développement des compétences psychosiociales

Aujourd'hui, chaque semaine en dehors des vacances scolaires, deux activités sportives collectives et deux ateliers autour de la cuisine et la pâtisserie sont proposés au collectif, ainsi que différents temps d'expression (réunion jeune, « atelier psycho », intervention de partenaires). Nous accueillons également une chatte au sein de la maisonnée, et avons créé un potager. Le SAUO s'est inscrit dans une démarche de médiation culturelle, avec Culture du Cœur notamment, et a bénéficié du projet « Respiration ».

Parallèlement, une démarche fondamentale d'organisation du service se poursuivait, par un travail de protocolisation et de création d'outils d'accompagnement éducatif et de communication.

David Fraysse
directeur adjoint, responsable du pôle urgence et besoins spécifiques

Pôle MADO – Maison, Appartements, Domicile • Hébergement en MECS ou en appartement – Service Adophé FILAO

Cette deuxième année de crise sanitaire a vu l'émergence de problématiques souvent enfouies ou latentes dans les familles que nous accompagnons sur le service Adophé de Rencontre 93, Filao.

De fait, de nombreuses crises au sein des familles avec des moments de tensions extrêmes ont nécessité beaucoup de régulation, de médiatisations avec parfois la nécessité d'extraire les enfants du domicile parental pour leur sécurité, leur bien-être et surtout permettre à la dyade enfant-parent de ne pas imploser, d'éviter de rompre le placement à domicile pour s'engager vers un placement en institution.

À la création du service Adophé de Rencontre 93, l'établissement s'est doté d'un nouveau pôle dit pôle MADO, pour l'accueil à la Maison (ou à la MECS), aux Appartements et à Domicile, et ainsi de structurer la complémentarité entre les deux types de placement.

En 2021, un nombre important de replis a concerné 7 jeunes pour un total de 64 nuits, chiffres qu'il faut comparer aux années précédentes : aucun en 2018 et 2019, un seul en 2020 pour 3 nuits.

Ainsi, durant les trois premières années, l'équipe des hébergements (MECS et SAA) n'avait pas pu constater les conséquences de l'adossement des deux services et la création du nouveau pôle. Cette année, un travail important de collaboration, de maillage et de coordination est né entre les deux services en même temps qu'un lien fort entre les deux équipes.

Initialement, le repli avait été pensé pour une durée maximum de 72 heures, le temps de travailler avec les parents et le jeune sur ce qui a fait crise et nécessité le repli. Mais cette période n'a pas toujours été suffisante et certains replis ont duré très, parfois trop longtemps.

Lors d'un court repli, l'équipe de la MECS accueille le jeune, le sécurise et le rassure, mais ne s'engage pas sur un travail de fond autour des problématiques du jeune. Ils n'ont pas connaissance du projet d'accompagnement des collègues de Filao et leur travail s'acte uniquement sur l'accueil physique du jeune, entre bienveillance et cadre sécurisant.

Par ailleurs, lorsque les replis sont amenés à durer, un tout autre travail sera effectué par l'équipe des hébergements et cela nécessite une forte collaboration et coordination. Lorsqu'un jeune de Filao est accueilli sur la MECS, l'équipe éducative d'Adophé continue son accompagnement ainsi que sa prise en charge (accompagnement social et éducatif, suivi de la scolarité), et peut être amenée à venir dans le foyer passer un temps avec le jeune, en soutien des éducateurs d'internat. Cette mobilisation des deux équipes pour un même jeune demande une communication importante, une organisation et une concordance très denses.

Si ces replis ne respectent pas la durée maximale convenue, c'est que le retour au domicile se révèle complexe ou qu'il n'est tout simplement pas possible. Nous devrions alors mettre fin à la mesure de placement à domicile, celle-ci n'étant plus opérante. Mais la politique et les valeurs de l'établissement et de l'association nous conduisent à faire tout notre possible pour ne pas mettre fin brutalement à une prise en charge sans solution alternative. Ainsi, dans l'attente d'une orientation adaptée pour le jeune, nous avons gardé des jeunes à la MECS durant de nombreuses semaines, voire des mois.

Dans les services d'hébergement, MECS et SAA (appartements), nous constatons cette année un nombre important de départs de jeunes à leur majorité. Ces départs se sont effectués dans de bonnes conditions, un travail de fond ayant pu être mené autour de leur autonomie et de leur insertion professionnelle notamment. Cela traduit la qualité de l'accompagnement aujourd'hui proposé par le SAA, service dorénavant expérimenté dans la prise en charge de grands adolescents hébergés en appartement.

Sur le plan RH, aucun éducateur n'a quitté le service Filao en 2021 et nous avons embauché deux éducateurs diplômés sur les hébergements après qu'ils ont eu effectué leur stage de 3e année de formation d'ES ou à la fin de leur apprentissage. Le pôle MADO a pu vivre ces moments de travail coopératif où nous avons constaté que le pôle était soudé et cohérent, mobilisé pour une prise en charge globale pertinente. Ce travail s'est déroulé dans le respect des places de chacun et en décloisonnant les pratiques professionnelles pour faire monter en compétence l'ensemble des équipes éducatives du pôle. Que ces professionnels soient rattachés à un service, à un pôle, ils restent des professionnels de l'institution.Tout comme les jeunes qui, comme l'a joliment évoqué un éducateur, ne sont pas ceux d'un service, mais les enfants de Rencontre.

Alexandre Astier
directeur adjoint du pôle MADO

Pôle Accueil de jour • Atelier scolaire – Club-parents – Espace Petite Enfance

Pandémie, précarisation et déqualification des métiers du social, grèves, violences rencontrées à travers les conséquences de choix politiques et de décisions concernant les personnes accompagnées, désaffection du métier et des écoles d'éducateur… Malgré ce contexte extrêmement difficile, les actions menées par les trois services du Pôle Accueil de jour (Club-Parents, Atelier Scolaire, Espace Petite Enfance) s'inscrivent toujours dans le cadre du respect du droit de l'enfant et de la personne, et s'inspirent pleinement de la Déclaration de Genève 1924 relative au droit de l'enfant « L'humanité doit donner à l'enfant ce qu'elle a de meilleur ».

Ces actions mises en œuvre auprès d'enfants et de parents les plus en difficulté, souvent démunis en ressources culturelles, sociales et économiques que nous accompagnons, exigent de l'attention et le meilleur savoir-faire pour un accès aux meilleurs services et ce de manière inconditionnelle. L'efficacité de ce travail trouve en partie son origine dans la continuité des équipes éducatives dont le turn-over est extrêmement minime.

Nos trois services, qui s'inscrivent également dans une approche transgénérationnelle et globale, sont amenés à travailler les contradictions de notre société grâce au fruit d'espaces et de savoirs élaborés à partir des besoins du terrain. Il s'agit d'un travail constant de recueil et de croisement des savoirs et des pratiques, pour faire bouger les lignes de l'isolement, de la déscolarisation, de la précarité, du droit de la personne, de la parentalité, de la maltraitance dans des espaces bienveillants et solidaires dont le leitmotiv est l'excellence et l'engagement dans le travail.

Retrouver de l'appétence, le goût et le plaisir de faire pour faire valoir ses compétences et en acquérir d'autres, retrouver les chemins de la réussite, grandir en harmonie avec ses parents, retrouver la confiance en soi et sa dignité, s'autoriser à jouer avec son enfant, accéder au droit commun et au droit à l'instruction, accéder à l'autonomie, au travail, au logement, pour occuper sa place de citoyen et citoyenne, pour accéder aux divers modes de communication, être force de proposition et de décision sont clairement les missions de nos trois services auprès des personnes accompagnées.

Abdel Ajenoui
directeur adjoint du pôle Accueil de jour

Activité et profil du public

• 748 enfants accompagnés (377 AEMO/AED (363 en AEMO et 14 en AED), 68 AEMO intensive, 303 MJIE)

• Tranches d'âge majoritaires des enfants (au 31 décembre 2021) :
- AEMO/AED : de 6 ans à moins de 11 ans, soit plus de 32 %
- AEMO intensive : de 11 ans à moins de 15 ans, soit plus de 58%
- MJIE : de 6 ans à moins de 11 ans , soit plus de 30 %

• Répartition par genre :
- AEMO intensive : 54,4 % de garçons et 45,6 % de filles
- AEMO : 53,7 % de garçons et 46,3 % de filles
- AED : 50 % de garçons et 50 % de filles
- MJIE : 50,8 % de garçons et 49,2 % de filles

• Principal motif de l'orientation vers le service par le magistrat (certaines problématiques apparaissent plus largement) :
- violences/conflits parentaux, carences éducatives et négligences liées aux fragilités parentales (troubles psychiques voire psychiatriques, addictions)
- violences physiques, psychiques et sexuelles sur enfant
- conduites à risques (sexuelles, addictions, désocialisation) des préadolescents/adolescents

• Principales difficultés repérées pour les enfants : difficultés d'apprentissage et de comportement (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 :
- 82,1 % en AEMO/AED
- 100,8 % en AEMO intensive
- 93 % en MJIE

(suite p. 144)

SIOAE 93

Les faits marquants

Une année sous le signe du Covid-19

Toute l'année 2021 aura donc été sous le signe de la pandémie, qui avait démarré en mars 2020.

De nombreux aménagements sont restés nécessaires pour respecter les mesures sanitaires et protéger les salariés et les familles rencontrés. Ainsi, nous avons maintenu, dans les périodes les plus aiguës, l'organisation du travail et des locaux qui avait été établie 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…). L'ensemble des professionnels est resté très sérieusement impliqué dans ces réaménagements, ce qui a permis de limiter au maximum les risques de contamination dans le cadre professionnel.

Si l'activité a pu se poursuivre sans aucune interruption, de nombreux arrêts liés à la pandémie (cas contacts, isolements, arrêts maladie…) ont néanmoins impacté l'organisation du travail de l'ensemble des salariés, ceux présents prenant le relais et la charge de travail des absents. De même, nous avons eu à faire face à plusieurs démissions de travailleurs sociaux, partis la plupart pour d'autres univers professionnels, ou même en province, aspirant à une meilleure qualité de vie professionnelle et personnelle. Huit travailleurs sociaux ont quitté le service en 2021, seulement trois d'entre eux ont été remplacés.

L'attractivité : une crise systémique

La question des salaires est bien sûr au cœur des tensions RH que nous rencontrons au SIOAE 93 et partout sur le département. Mais c'est aussi la question de la charge de travail, du sens du travail réalisé et du contexte dans lequel nos missions évoluent qui exigent que nous interrogions plus largement la crise d'attractivité à laquelle nous sommes confrontés dans notre secteur.

En ce qui concerne les mesures éducatives que nous exerçons au SIOAE 93, beaucoup de questions traversent nos activités.

D'abord, les vacances de postes qui ralentissent nos capacités de prise en charge et allongent d'autant les délais d'attente des mesures ordonnées par les juges. Les mesures d'AEMO et d'AEMO intensive connaissent aujourd'hui dans notre service 18 mois de délai d'attente avant leur prise en charge. Les mesures d'investigation qui les ont préconisées 18 mois auparavant doivent être réactualisées après un tel délai d'attente et les familles restent dans l'incompréhension de ce dysfonctionnement majeur. Comment comprendre ensuite l'urgence d'un placement lorsqu'il intervient en cours de mesure qui aura été tardivement prise en charge ?

Par ailleurs, certaines familles, en deux ou trois ans d'AEMO, ont eu affaire à deux ou trois éducateurs qui se sont succédé. Si nous nous attachons à maintenir la cohérence du travail réalisé par chacun des intervenants, les familles, elles, pâtissent de ces changements qui leur font craindre une réévaluation systématique de leur situation et leur donnent le sentiment de devoir toujours recommencer, raconter à nouveau.

D'autres familles, quant à elles, restent sans intervenant le temps d'un nouveau recrutement. Là encore, nous organisons une veille pour ces familles afin de rester disponibles dans le cas où elles

exprimeraient un besoin en ce sens. Pour celles qui ne demandent rien, et il y en a un certain nombre, la mesure ne peut être exercée jusqu'à ce qu'elle intègre le volume de mesures prises en charge par un éducateur présent.

Nous observons donc combien nos difficultés de recrutement s'aggravent et dégradent la qualité du travail que nous tentons pourtant de maintenir, toujours au prix d'un surcroît de travail pour ceux qui sont présents. La question suivante découle donc directement de ce constat : comment préserver la valeur et le sens du travail que nous effectuons, et ne pas en douter au point désormais d'envisager de quitter la protection de l'enfance ? La qualité à laquelle nous restons tant attachés est précisément ce qui contribue à donner du sens et de la valeur à des missions de protection de l'enfance qui ne sont absolument pas reconnues socialement et financièrement. Si le sentiment de perte est trop important à cet endroit, nous ne réussirons pas à garder des travailleurs sociaux qui sont pourtant fondamentalement engagés dans ces mesures d'évaluation et d'accompagnement.

Vers une AEMO intensive ? Réflexion autour de la modularité

Au-delà de la question de la rémunération des travailleurs sociaux, un autre levier nous apparaît pouvoir redonner de la mobilité à une situation qui risque l'enlisement si nous ne réagissons pas.

Nous savons qu'un grand nombre de mesures d'AEMO sont opérantes et aboutissent à une fin de prise en charge après deux ou trois années, parfois davantage, et une sortie du dispositif de protection de l'enfance (43 % cette année). D'autres aboutissent à un accueil à l'ASE (16 %) afin de garantir une meilleure prise en charge des besoins ou des difficultés d'un enfant. Et d'autres mesures enfin restent peu opérantes, mais le danger ou le risque de danger est insuffisant ou insuffisamment caractérisé pour justifier un placement, et soulèvent trop d'inquiétudes pour justifier un arrêt de l'assistance éducative.

Certaines mesures pourraient bénéficier d'un accompagnement plus soutenu en termes de rencontres et d'étayages proposés. L'expérience de l'AEMO intensive montre combien le temps et les moyens supplémentaires accordés à des familles et des adolescents produisent de meilleures relations de confiance qui permettent à leur tour, pour les familles qui le peuvent, d'apaiser et de modifier les relations intrafamiliales. À l'appui de cette expérience, nous souhaiterions construire une AEMO plus souple, modulable en temps et en moyens, mais qui ne peut prendre forme qu'à la condition de baisser la norme actuelle des travailleurs sociaux.

Cette modularité offrirait deux avantages majeurs :

• Mieux répondre aux besoins des enfants et des familles et ainsi favoriser leur sortie du dispositif ou un accueil plus rapidement

• Rendre plus attractif le milieu ouvert en redonnant consistance à des mesures de protection qui nécessitent davantage de moyens

Il est ici question d'augmenter l'intensivité de la prise en charge de certaines mesures d'AEMO, ce qui revient à parler d'AEMO intensive pour des enfants plus jeunes, les moins de 11 ans qui représentent plus de 60 % de nos effectifs en MJIE et en AEMO.

Des réflexions sont engagées en ce sens avec l'ASE, qui partage certains de nos constats.

Concernant la MJIE

Cette activité souffre également d'une défection, en augmentation cette année, alors que nous étions en moyenne à un 0,50 ETP de poste vacant les années précédentes. L'activité 2021 a été impactée par 0,85 ETP de postes vacants et nous savons d'ores et déjà que l'activité 2022 pâtit de 1,50 ETP de postes vacants.

Là encore se pose la question de la charge de travail toujours plus importante à chaque départ ou arrêt maladie d'un travailleur social. Cette question est en partie traitée par le fait de garantir aujourd'hui une norme à 42 MJIE par an. Cette dernière reste trop importante encore pour permettre aux travailleurs sociaux de partir en formation et de retrouver des espaces de créativité qui fédèrent une équipe autour de projets collectifs. Les travailleurs sociaux qui restent sur cette activité y sont attachés mais la jugent épuisante et finissent par la quitter au bout de cinq ans pour leur permettre d'évoluer.

Une baisse significative de la norme rendrait davantage attractive cette activité, y compris auprès des travailleurs sociaux de l'AEMO qui n'envisagent plus actuellement de faire de la MJIE, même à temps partiel.

Par ailleurs, les listes d'attente qui remontent en MJIE, comme en AEMO et en AEMO intensive, réinterrogent la pertinence d'exercer une MJIE auprès d'une famille qui ne trouvera soutien que 18 mois après une évaluation et une décision du juge. Circulent dans nos équipes des interrogations concernant le sens du travail effectué, et un sentiment de dévalorisation des missions.

À l'heure où nous rédigeons ce rapport d'activité, des revalorisations salariales pour les travailleurs sociaux ont été annoncées. Elles ne suffiront pas à les faire revenir en Seine-Saint-Denis, département particulièrement touché par des difficultés de recrutement. Aucun salarié du SIOAE 93 n'a quitté le service uniquement pour des raisons salariales.

Profitons plutôt de cette crise pour interroger les modèles actuels et défendre les conditions essentielles à la qualité de nos interventions, dans l'intérêt des enfants et des familles que nous accueillons.

Des projets en cours et à venir

Pour conclure sur une note délicieusement positive, nous avons à cœur de témoigner de la vitalité de nos équipes qui, malgré ce contexte pesant, s'engagent dans des projets collectifs fédérateurs de sens, de transversalité et de mutualisation. C'est de cela dont a besoin notre secteur, et ce sont probablement les ingrédients les plus agissants en termes d'attractivité. Qu'il s'agisse d'un atelier jardinage, conte, photo, bibliothèque, chant indien, ou de sorties et séjours collectifs proposés à des enfants et des adolescents (cf. notre « Focus sur les projets réalisés), chaque projet réunissant adultes et enfants reste un moment de partage et de plaisir qui rend pleinement cohérent le travail que nous effectuons.

Projet Utopia : Ainsi, c'est de manière transversale et engagée que les trois antennes du SIOAE 93 construisent un nouveau projet de séjour, pour l'été 2022, à destination des enfants et des familles suivis par notre service.

Un grand gîte, en proche région parisienne, sera loué durant quelques semaines pour permettre à des enfants (par groupe, par fratrie, par tranche d'âge), voire des familles, de partir accompagnés par le service quelques jours en vacances à la campagne. Le rapport d'activité 2022 en fera le récit détaillé. Pour l'heure, un groupe de travail (éducateurs et cadres des trois antennes) a été constitué et se réjouit à l'idée de mener, à bien, ce projet très motivant.

Démarche qualité : l'institution est aujourd'hui engagée dans la démarche qualité, souhaitée par l'AVVEJ comme levier d'amélioration et d'évolution de nos activités. Pour ce faire, l'ensemble des salariés doivent s'approprier la démarche. Le rapport d'évaluation interne finalisé cette année donne lieu à un plan d'action que nous organiserons en 2022 sous la forme de groupes de travail pluriprofessionnels dédiés aux thèmes et axes d'amélioration retenus pour cette année (cf. « Les enjeux pour le service et perspectives »).

(suite de la p. 140)

Les orientations, les sorties

• Durée accompagnement (sortants) AEMO/AED : 113 sortants en 2021

• Durée moyenne de l'accompagnement :
- 29 % des mesures durent moins d'un an
- 30 % des mesures durent entre un et deux ans
- 15 % des mesures durent entre 2 et 3 ans

• 24,7 % de mesures supérieures à 3 ans (baisse de plus de 13 % par rapport à 2020), dont 10,6 % (12 jeunes) de mesures supérieures à 5 ans (en légère hausse)

Sur 113 enfants sortis en AEMO, 49 mineurs sont maintenus au domicile de leurs parents sans mesure de protection de l'enfance, soit 43,3 % (pas d'autres données à jour). Il faut ajouter à ce chiffre une jeune qui est devenue majeure.

51 enfants sur les 313 suivis (16 %) ont dû bénéficier d'une mesure de placement, dont 8 en urgence. Notons que 11 placements ont été ordonnés vers un service ADOPHE de placement à domicile.

• Durée accompagnement (sortants) AEMO intensive : 24 sortants en 2021
- 37,5 % des mesures sortantes durent moins d'un an
- 25 % des mesures sortantes durent moins de 2 ans
- 12,5 % des mesures sortantes durent entre 2 et 3 ans
- 15,38 % des mesures sortantes durent plus de 3 ans

• Sur les 24 sorties en AEMO intensive enregistrées en 2021 :
- 11 adolescents sortent du circuit de la protection de l'enfance sans aucune autre mesure (durée moyenne d'accompagnement : 20 mois)
- 6 sorties sont du fait de la majorité du jeune (durée moyenne d'accompagnement : 14 mois)
- 6 jeunes ont été placés en cours de mesure (durée moyenne d'accompagnement : 14 mois)
- 1 jeune est sorti du dispositif mais bénéficie d'une mesure d'Ordonnance 45

• Sur 303 MJIE exercées en 2020, les préconisations à l'issue de ces mesures sont :
- 127 mesures de placement, dont : 52 placements à l'ASE, 44 maintiens de placement à l'ASE + 3 maintiens de placement ADOPHE, 28 placements à domicile (ADOPHE)
- 9 AEMO intensive
- 123 AEMO + 9 maintiens d'AEMO (43 %)
- 16 non-lieux à Assistance Éducative (5 %)

• Mesures en attente (flux) : 148 enfants en AEMO (18 mois d'attente), 23 en AEMO intensive (12 mois d'attente), 173 en MJIE (6 à 8 mois d'attente)

Regard(s) sur l'activité réalisée

L'activité pâtit très directement des difficultés énoncées dans la synthèse, car elle est nécessairement ralentie par l'absence de personnels éducatifs 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.

Évolution du taux d'activité AEMO/AED

Année	2019	2020	2021
Taux d'activité	97 %	93 %	82,1 %

L'activité en AEMO/AED diminue encore cette année du fait de postes éducatifs restés vacants plusieurs mois et pour lesquels nous ne parvenons pas à recruter.

3,37 postes vacants sur les 14 postes éducatifs budgétés : 24 % de taux de vacance de postes en moyenne sur toute l'année réduisent nos capacités de prise en charge. Comme l'année précédente, les équipes ont pourtant exercé une à deux mesures supplémentaires toute l'année pour contenir la sous-activité.

Évolution du taux d'activité AEMO intensive

Année	2019	2020	2021
Taux d'activité	105,2 %	97,4 %	100,8 %

L'activité enregistrée cette année correspond au taux de présence éducative.

Évolution du taux d'activité MJIE

Année	2019	2020	2021
Taux d'activité	100 %	96 %	93 %

Concernant la MJIE, 303 MJIE (sur 326 fixées par le COM) ont été réalisées, du fait de postes éducatifs restés vacants (0,86 ETP en moyenne sur toute l'année, 0,50 ETP en moyenne les années précédentes). Chaque éducateur a réalisé 42 MJIE dans l'année.

Les personnes accueillies

Age (chiffre arrondi à l'unité inférieure) des enfants pris en charge dans les trois activités (en AEMO et en AEMO I : âge des enfants admis dans l'année. En MJIE, tous les enfants pour lesquels la mesure a commencé entre le 1er juillet 2020 et le 30 juin 2021).

Tranche d'âge	AEMO / AED	AEMO I	MIJE
0 à < 3 ans	10 %	-	14 %
3 à < 6 ans	21 %	-	15 %
6 à < 11 ans	32 %	0 %	30 %
11 à < 15 ans	20 %	58 %	25 %
15 à < 18 ans	12 %	41 %	14 %
18 ans et +	1 %	-	-

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.

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 à l'Amicale du Nid pour prendre en charge des mineurs en situation de prostitution sont ordonnées de façon concomitante avec les services d'AEMO et d'AEMO Intensive.

Cette double prise en charge nécessite quelques ajustements en termes d'articulations, d'autant qu'en fin d'année 2021, nous apprenions que des budgets supplémentaires étaient alloués au Conseil départemental pour doubler les mesures d'AEMO renforcées sur l'ensemble du département (de 20 à 40 mesures).

Le SIOAE 93 a proposé de prendre en charge cinq mesures d'AEMO intensive supplémentaires dès 2022 (passant de 44 à 49 AEMO I avec la création d'un 0,5 ETP supplémentaire) en direction des mineurs en situation de prostitution.

Focus sur les projets réalisés

Durant l'année 2021, 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, mais ils contribuent à fédérer des équipes de façon transversale et restent très pertinents pour nouer des relations éducatives de qualité avec les enfants et les adolescents. Les équipes organisent divers projets et sorties qui profitent aux jeunes des trois activités AEMO, AEMO intensive et MJIE.

4e édition du Projet Photo

Cette année, l'Atelier Photographie a pu donner lieu à un vernissage en octobre, « Du singulier au pluriel », exposant toutes les photos réalisées par les 11 jeunes impliqués pendant près de deux années. Trois éducateur·trice·s et une photographe se sont mobilisés pour faire aboutir cette magnifique 4e édition. Un séjour d'une semaine organisé à Arles – avec quasiment tous nos jeunes photographes, la photographe, en collaboration avec la Maison du Geste et de l'Image de Paris, et plusieurs membres de l'équipe éducative en soutien du projet – a eu lieu durant l'été 2021.

Projet Bibliothèque

Afin de favoriser un accès spontané et ludique à la lecture, l'équipe de Rostand a installé à l'entrée de son antenne, près de la salle d'attente, une bibliothèque ouverte à tous. Quelques livres sont présentés et mis à disposition des familles et des enfants principalement, ces derniers étant incités à se servir et à choisir à leur guise.

Les ouvrages sont variés (BD, romans, mangas, livres éducatifs à thème, livres pour tout-petits). Nous repérons déjà que de nombreux enfants se sont saisis de cette proposition, ce qui nous incite à poursuivre le projet, à étoffer et à diversifier notre catalogue.

Projet Jardinage

Deux éducatrices se sont impliquées dans l'aménagement de la terrasse d'un des sites du SIOAE 93, proposant des ateliers de jardinage le mercredi après-midi et durant les vacances scolaires à des enfants suivis par le service : plantation de bulbes, d'aromatiques et de quelques plants de tomates à venir devraient sortir de terre dès le printemps. Deux composts permettent d'alimenter ces plantations avec une belle terre meuble.

Des sorties et activités sur ce thème sont prévues, l'idée étant de sensibiliser les parents et les enfants à la nature et à la culture. Il s'agit d'un véritable espace de découverte, de convivialité et d'expérimentation pour petits et grands, favorisant le lien et la communication entre tous (éducateurs/familles, parents/enfants). Ce projet en est à ses prémices, et est reconduit pour 2022 avec la volonté de l'ouvrir à de nouvelles familles.

Atelier Chant indien traditionnel

C'est à l'initiative d'une éducatrice qu'il a été fait appel à une professionnelle du chant indien traditionnel. Cet atelier ouvert à des enfants et des adolescents leur permet d'entendre et de découvrir leur propre voix à partir d'exercices de respiration bénéfiques à bien d'autres égards (confiance en soi, gestion des émotions, affirmation de soi). Quatre enfants assistent à cet atelier, qui a lieu une fois tous les deux mois. La visite du Théâtre du Soleil aura lieu en 2022, dans la continuité d'une séance qui se déroulera sur place.

Balades avec les ânes

S'instaurent depuis plusieurs années, les mercredis après-midi et sur des temps de vacances scolaires, des activités que les travailleurs sociaux proposent à des groupes d'enfants et adolescents. Cette année, l'équipe a découvert un IME dans le 91 qui organise des balades avec des ânes et y a amené quelques enfants à la journée. Cet exemple de sortie illustre la volonté qu'ont les équipes de vivre des temps différents avec les enfants, dans une plus grande proximité avec eux afin de mieux les connaître et appréhender les difficultés que ces derniers rencontrent.

L'équipe d'AEMO intensive a proposé en 2021 des séjours et activités qui étaient d'autant plus nécessaires que le contexte sanitaire amplifiait les tensions entre certains adolescents et leur famille.

Ainsi, 43 propositions de temps collectifs ont été faites qui ont réuni 163 adolescents, soit une moyenne de 3,7 jeunes par sortie ou activité. Les temps collectifs proposés en 2021 ont quasiment doublé par rapport à l'année précédente, signe d'un besoin chez les adolescents de partager des moments entre pairs et hors de la famille.

Concernant les accueils périodiques et exceptionnels :

• 52 accueils périodiques (271 jours) ont été organisés et concernaient 24 jeunes

• 7 accueils exceptionnels (19 jours) ont été réalisés et concernaient 5 jeunes

Durant l'année 2021, 7 séjours ont été organisés par le service, enregistrant la participation de 34 enfants et adolescents. Deux de ces séjours ont été centrés sur la médiation animale, devenue une modalité d'intervention que la Touline souhaite davantage encore élaborer et poursuivre dans les mois et années à venir. Le chat du service, prénommé Touline, a participé à un séjour, à la demande des jeunes.

Notons par ailleurs que la modalité de séjours « le temps d'un week-end » (concernant trois temps cette année) offre une forme d'accueil plus souple, plus facile à mettre en œuvre (notamment en cas « d'urgence à la séparation ») et a bénéficié cette année, à sept jeunes.

La dynamique RH

Notre institution a connu cette année encore d'importants mouvements de personnels, 8 éducateur·trice·s ayant démissionné cette année en AEMO et en MJIE. Ces départs continuent d'affecter des dynamiques d'équipe déjà fragilisées par la crise sanitaire et les mouvements de personnels de l'année précédente (pour rappel, nous avions accueilli 14 nouveaux salariés). Des arrêts maladie plus ou moins longs et répétés sont également des indicateurs de fragilisation et font peser sur les équipes une surcharge de travail qui, à son tour, provoque de la fatigue et parfois du découragement professionnel.

Nous restons très attentifs à ce qu'il se produit dans notre secteur et sur notre département. L'ASE nous signale 27 % de postes vacants dans ses services, nous n'en sommes pas très loin à certains moments dans le secteur associatif. Les démissions de cette année sont encore quasiment toutes liées à un projet d'amélioration des conditions de vie, sur les plans personnel et professionnel. Les travailleurs sociaux quittent parfois le milieu ouvert pour retrouver une qualité de relation plus grande avec les enfants et leur famille, qu'ils considèrent ne pas rencontrer suffisamment. Sur les huit démissions, quatre salariés ont quitté le champ du social et envisagent des reconversions.

Seuls trois nouveaux éducateur·trice·s ont été recrutés cette année, et ce malgré nos annonces régulières sur différents sites de recrutement. Les postes sont ouverts à tous les travailleurs sociaux diplômés (DEES, DEME, DEAS, DEEJE, CESF). Des partenariats sont noués avec les IRTS, auprès desquels nous diffusons nos offres et nos propositions d'accueillir des groupes d'étudiants pour présenter nos activités in situ. Des travailleurs sociaux de nos antennes sont volontaires pour mener des interventions dans les écoles de travail social.

Nous avons de nouveau accueilli pour trois ans un apprenti éducateur spécialisé depuis le mois de septembre 2021. Une apprentie administrative a rejoint notre service également. Des stagiaires sont aussi accueillis tout au long de l'année (une éducatrice de jeunes enfants, deux cheffes de service, une psychologue).

Concernant les formations collectives en interne, celle animée par Madame Machinal sur le droit de l'enfance et de la famille a été poursuivie. Une formation collective autour de la vie affective et des conduites à risques des adolescents (en lien avec les problématiques prostitutionnelles) a été dispensée sous la forme de trois ateliers dans l'année par groupe de travail.

Les supervisions ont été également maintenues et restent des espaces importants d'échange et de réflexion sur les pratiques et les articulations professionnelles.

Les enjeux pour le service et les perspectives

L'évaluation interne commencée par l'équipe de direction en 2020 a pu être finalisée avec un comité de pilotage élargi réunissant plusieurs professionnels du SIOAE 93 (travailleurs sociaux et psychologues).

À partir des neufs items préconisés par la HAS et adaptés à la protection de l'enfance, des temps de travail avec le comité de pilotage permettant de décliner nos modalités d'action et de repérer les axes d'amélioration à apporter à nos pratiques ont abouti à la rédaction du rapport d'évaluation interne. Ce dernier doit être présenté à l'institution en avril 2022, en présence de la direction générale et du président de l'association, et commenceront alors des groupes de travail transversaux sur nos actions d'amélioration prioritaires pour l'année 2022.

Nous avons à réactualiser nos outils de la Loi 2002-2, ainsi que toutes nos procédures de travail, et à soutenir leur appropriation par l'ensemble de l'institution.

L'enjeu est à cet endroit précisément, car les difficultés à stabiliser nos équipes actuellement rendent à la fois indispensables ces transmissions sur nos orientations de travail et sur nos modalités d'intervention, mais les rendent également plus difficiles en termes d'appropriation à long terme.

D'autres chantiers sont en cours au SIAOE 93, il s'agit de :

• Poursuivre la réflexion engagée avec l'ASE sur la modularité possible des mesures d'AEMO (moyens supplémentaires TISF ? éducateur sportif et scolaire ? baisse de la norme ?)

• Poursuivre la réflexion menée avec la DTPJJ sur la charge de travail des éducateurs en MJIE, trop importante, qui pèse sur nos capacités à recruter et à stabiliser nos équipes actuellement

• Poursuivre 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, attachement, sensibilisation aux questions relatives aux agressions sexuelles…)

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

L'année 2021 n'a pas été l'année de la complète sortie de crise sanitaire, comme on aurait pu le penser et le souhaiter. L'AVVEJ a dû faire face à de nouveaux confinements et de nouvelles vagues de contamination. Malgré le contexte, 2021 a été marquée par des investissements et des dépenses qui auront demain un impact positif sur l'activité de AVVEJ.

L'achat de deux pavillons contigus à Arpajon pour la Passerelle pour un montant de 706 k€, permettant d'ouvrir un quatrième collectif de 12 places, avec une montée en charge de 6 jeunes sur 2021. Cet achat a été financé pour partie par une subvention du Département de l'Essonne de 580 k€.

Pour Espace Adolescents 91, l'ouverture d'une structure collective de 8 jeunes afin d'avoir un dispositif permettant d'éviter les ruptures de parcours grâce à trois différentes modalités d'accueil (le collectif, le placement familial et l'hébergement diversifié) et ainsi de répondre à l'absence d'assistants familiaux. Cette ouverture s'est faite en deux temps : en avril 2021, ouverture de 6 places au sein d'un appartement en location à Évry, rendu début 2022, en attendant l'achat par la SCI Vers la Vie d'une maison de 400 m² à Corbeil-Essonnes comportant aussi deux appartements d'une valeur de un million d'euros.

Pour Stuart Mill, le déménagement dans les locaux à Trappes en octobre 2021 réunissant le service administratif et les équipes éducatives permettant de créer de la transversalité. La fermeture de la Boutique au 31 décembre et l'ouverture de l'accueil de jour recentré sur l'accueil de femmes. Parallèlement, l'ouverture en octobre 2021 de 10 places pré et post maternité.

L'achat par la SCI Vers la Vie d'un appartement à Montgeron, occupé par le Vieux Logis, au prix de 140 400 €.

En termes de ressources humaines, on peut noter le renforcement de l'attractivité des métiers, suite à l'accord dit « Laforcade », ainsi que le financement par l'ARS d'une revalorisation salariale de 183 € net mensuel pour le personnel paramédical à partir du 1er novembre 2021. Cette mesure a été appliquée à l'ITEP Le Logis et au SESSAD de Paris. L'AVVEJ a constitué une provision de 363 k€ concernant les entretiens professionnels pour les salariés qui n'ont pas pu bénéficier au cours des six dernières années des entretiens prévus.

L'AVVEJ s'est engagée dans une démarche de sécurisation de son réseau Internet à la suite d'un diagnostic réalisé par un consultant spécialisé dans la mise en conformité RGPD. Ces mesures de sécurisation de l'ensemble du réseau associatif pour un montant de 115 020 € ont permis de renouveler du matériel réseau et d'optimiser les lignes d'accès à Internet afin d'être en adéquation avec les pratiques numériques actuelles.

Revue du compte de résultat

L'AVVEJ présente pour l'exercice 2021 un résultat comptable déficitaire de 1 817 104,78 €. Le résultat connaît une diminution significative de – 1,7 M € comparativement à l'exercice 2020.

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 – 0,9 M€.

Le taux d'occupation est en recul de 3,17 %, passant ainsi de 97,40 % en 2020 à 94,23 % en 2021.

En revanche, les charges d'exploitation progressent de + 0,9 M€. Effet croisé d'une part de la diminution des frais de personnel de – 0,4 M€ en raison de la prime Covid-19 versée en 2020 pour un montant de 429 k€, et d'autre part de l'augmentation des charges de loyers, d'entretien et de réparation.

De plus, on remarque une forte augmentation des dotations aux provisions de près de + 0,6 M€ en raison de la constitution d'une provision relative à l'obligation de tenue des entretiens professionnels de + 0,4 M€ et d'une provision pour dépréciation de créances à hauteur de 0,2 M€.

Revue du bilan

L'AVVEJ a investi à hauteur de 2 M€ en 2021, dont 0,7 M€ en biens immobiliers, 0,7 M€ en installations et agencements, et 0,3 M€ en matériels de bureau et informatique.

La trésorerie nette est en diminution de 3 M€ qui s'explique par les investissements réalisés sur l'exercice, mais également par l'augmentation des subventions à recevoir pour 1,4 M€.

La situation nette globale de l'AVVEJ s'élève à 5 M€ au 31/12/2021, en diminution de – 1,7 M€ en raison du déficit dégagé à fin 2021.

Les dettes financières diminuent de 0,6 M€, l'AVVEJ n'a pas souscrit d'emprunt en 2021.

Je tiens à remercier l'ensemble des comptables pour la qualité de nos échanges et pour l'investissement conséquent consenti au cours de cette clôture 2021 ainsi que mes collaboratrices Nathalie Van Egroo, Annabella Poilane, Véronique Oldrati, Rachel Le grand et Angelas Bilombo pour leur professionnalisme.

Les budgets prévisionnels, les comptes administratifs, les exports sur les plateformes ont été traités dans les délais malgré des absences et des postes vacants, le pôle comptable de la direction générale assurant sa mission d'aide.

Je remercie Jean Notta de KPMG pour notre partenariat.

Politique comptable et financière

La commission finance a été créée en 2021 et y participent Monsieur Hollier-Larousse, le président, Monsieur Durand, le trésorier, Madame Ducassou, la trésorière adjointe, Monsieur Dupond, le directeur général, Madame Blain, la directrice de Kairos, Madame Bouillet, la directrice du SIOAE 93, et Madame Baron, la responsable comptable.

La commission a travaillé cette année sur un outil de pilotage qui est le tableau de bord constitué de plusieurs indicateurs pertinents et qui a pour principales vocations d'anticiper les évolutions prévisibles et d'aider à la prise de décision. Ce tableau de bord a été déployé dans les établissements au 1er janvier 2022.

Sur la partie comptable, compte tenu de la volumétrie des flux de trésorerie dans certains établissements et la difficulté d'avoir un pilotage en temps réel des dépenses, la commission réfléchit à des solutions pour que les tâches chronophages soient automatisées afin de gagner du temps et de permettre aux comptables d'avoir une montée en compétence sur l'analyse financière.

Un poste de comptable a été créé en 2021 à la direction générale et le pôle finance travaille actuellement sur une cartographie financière par établissement (ratios d'analyses financières).

À l'aune des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM), nous devons réfléchir à de nouvelles organisations, l'exigence des départements nous obligeant à penser de façon transversale entre les établissements avec un pôle de compétence partagée.

Fabienne Baron
responsable comptable

BILAN SOCIAL SYNTHÉTIQUE ET EVOLUTION RH

L'effectif au 31 décembre 2021 est de 706,2 ETP et 754 salariés.

L'effectif est constitué de :

- 20 % de cadres
- 55 % de personnels socioéducatifs
- 10 % de personnels administratifs
- 14 % de personnels travaillant dans les métiers des services généraux
- 1% dans le domaine paramédical

Il faut noter que 72 % du personnel socioéducatif a une ancienneté inférieure à 6 ans, soit une augmentation de 5 points par rapport à l'année précédente.

L'association est composée de :

- 535 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 110 salariés
- les MAPE avec 78 salariés
- le Vieux Logis avec 75 salariés

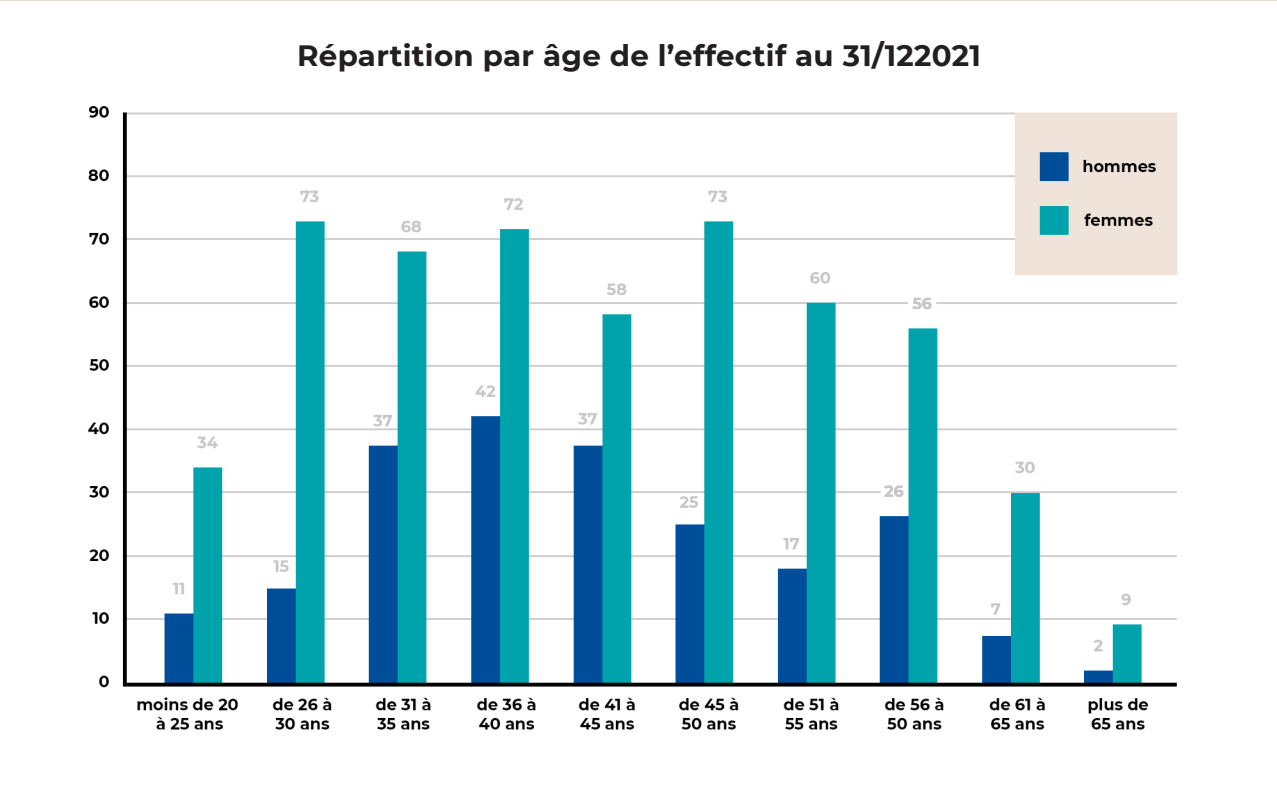
Ils représentent à eux trois 263 salariés (soit 35 % de l'AVVEJ).

Etablissements	Effectif
Direction Générale	18
L'Oustal	58
SAU 78	28
Le Logis	58
La Passerelle	55
Le Vieux Logis	75
Les Amandiers	14
La Marelle	20
Rencontre 93	110
SAU 92	41
Espace Adolescents 91	38
SESSAD	23
SIOAE 75	21
SIOAE 93	49
MAPE	78
Stuart Mill	11
KAIROS	29
Le Prelude	28
Total au 31·12·2021	754

La **moyenne d'âge** depuis quatre ans est de 43 ans, contre 46 ans en moyenne au sein de l'Économie Sociale et Solidaire.

Au niveau de la **formation**, l'AVVEJ a accueilli 101 stagiaires en 2021, contre 54 en 2020.

Concernant la **mobilité professionnelle,** il y a eu 5 mobilités inter-établissement (5 en 2020, 14 en 2019 et 18 en 2018).



Mouvements de personnels

2021 a été rythmé par 963 embauches, dont 861 en CDD, et 967 départs, dont 844 fins de CDD.

Le nombre de CDD est toujours très important, chaque CDD étant comptabilisé, y compris un CDD d'une journée pour un salarié absent dont le remplacement est indispensable au fonctionnement du service ou aux obligations de sécurité.

Les chiffres expriment les effets de la crise sanitaire conjugués aux difficultés de recrutement avec l'augmentation des **CDD de remplacement de 277 en 2020 à 416 en 2021.**

Absentéisme

Le nombre total de journées d'arrêt de travail reste stable entre 2019 et 2020, l'année précédente étant marquée par une augmentation de 30 % des arrêts maladie. La période de crise sanitaire accentue ce phénomène. Cela se vérifie avec le constat d'un accroissement des arrêts entre 0 et 14 jours.

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

PHOTOGRAPHIE, GRAPHISME ET MISE EN PAGE : EMILEE SEYMOUR