ASSOCIATION VERS LA VIE
POUR L'ÉDUCATION DES JEUNES

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2022

AVVEJ





Sommaire

Le mot du président 5

Le regard de la directrice générale 6

Le regard du directeur général adjoint 9

Les chantiers associatifs 12

Activité globale 20

Activité des etablissements 21
Paris 23
· Kairos 24
· SESSAD 33
· SAEMO 75 42

Yvelines 47
· ITEP / SESSAD Le Logis 48
· Foyer Educatif L'Oustal / SAU78 52
· CHRS Stuart Mill 61

Essonne 67
· SAU Espace Adolescents 91 68
· Foyer Educatif La Passerelle 71
· Foyer Educatif Le Vieux Logis 78

Hauts de Seine 85
· AEMO La Marelle 86
· AEMO Les Amandiers 92
· PAD Les Amandiers 96
· Maisons d'Accompagnement Parents Enfants (MAPE) 102
· SAU 92 113

Seine Saint Denis 123
· Le Prélude 124
· Rencontre 93 132
· SIOAE 93 142

Synthèse financière et sociale 151
Rapport synthétique de gestion 152
Bilan social 2022 154


AVVEJ
09h00 - 10h00
Ouverture
Etienne HOLLIER-LAROUSSE - Président
Laurent DUPOND - Directeur Général

Le mot du **président**

Une année particulière…

Parmi les événements qui ont marqué l'année 2022, j'ai retenu les cinq suivants.

D'abord le drame du 20 avril, lorsqu'une comptable de Rencontre 93 s'est gravement blessée lors d'une tentative de suicide sur son lieu de travail. Cela nous rappelle, de façon douloureuse, que l'attention constante que nous portons dans l'accomplissement de notre vocation sociale aux problèmes des personnes qui nous sont confiées ne doit pas occulter la nécessaire vigilance que nous devons aux difficultés que rencontrent nos salariés, aussi bien dans les services fonctionnels que sur le terrain social. Nous avons besoin de pouvoir compter sur les représentants du personnel pour apporter leur contribution, au travers des différentes instances auxquelles ils participent, à l'effort pour réduire autant qu'il est possible le risque que ces difficultés sont susceptibles d'entraîner, et nous leur disons notre reconnaissance pour leur intervention en ce sens.

L'assemblée générale s'est tenue le 24 juin, et j'ai présenté à l'ensemble des personnes qui y assistaient, et particulièrement à nos membres associés, un administrateur dont j'espérais qu'il voudrait bien prendre ma succession après l'assemblée générale qui va se tenir ce 23 juin 2023. Il a décidé de se consacrer à d'autres activités, ce qui fait que cette question restera à régler dans les toutes prochaines années.

Alors que depuis 1971 le séminaire de l'AVVEJ se tenait les années impaires, la « problématique Covid 19 » nous a contraints à décaler sa 26ème édition, qui aurait dû être celle du cinquantenaire. Elle s'est donc tenue à La Pommeraye, près d'Angers, du 5 au 7 octobre. Le thème en était : « L'action éducative aujourd'hui face aux défis du monde qui vient », et grâce au travail remarquable du Comité de Pilotage ce séminaire s'est, une fois de plus, révélé très instructif et très enrichissant. Une innovation a été particulièrement appréciée : alors que lors des précédents séminaires les participants devaient choisir l'atelier auquel ils assisteraient, cette fois-ci ils ont été invités à rejoindre successivement tous les ateliers. Ils ont ainsi tous eu la possibilité d'apporter leur contribution à un document, élaboré dans l'un de ces atelier, intitulé « Horizon 2050 : la charte pour le futur » proposant à tous ceux, salariés ou bénévoles, qui interviennent dans l'accomplissement de la mission de l'AVVEJ des engagements permettant, dans 5 domaines, de s'adapter aux bouleversements que nous voyons s'opérer.

Le 17 novembre, près de 200 personnes, salariés, bénévoles, partenaires inter-associatifs ou administratifs se réunissaient à la Maison des Association de Solidarité à l'occasion des 70 ans de la création de « Vers la Vie ». Les trois « tables rondes » donnèrent la matière pour des échanges fournis, soulignés par les dessins de Pavo, auquel sa connaissance du secteur permettait de pointer d'un trait acéré les problématiques auxquelles nous sommes confrontés.

Enfin le 31 décembre, Laurent Dupond, notre directeur général, faisait valoir ses droits à la retraite, ainsi qu'il l'avait fait savoir au début de l'été, pour des raisons familiales qui l'avaient conduit à précipiter un peu les choses. Nous lui souhaitons de bien profiter de ses nouvelles disponibilités, et comptons sur lui pour continuer à faire bénéficier l'AVVEJ de l'expérience qu'il a accumulée pendant toutes ces années consacrées à la protection de l'enfance.

Le 1er janvier 2023, Nathalie Bouillet prenait officiellement ses fonctions en tant que directrice générale – et première femme à occuper ce poste…

Étienne Hollier-Larousse
président de l'AVVEJ

Le regard de la **directrice générale**

Il me revient pour la première fois cette année d'introduire le rapport d'activité et en cette occasion, je souhaite d'abord rendre hommage à notre ancien Directeur Général, Laurent Dupond, qui a récemment pris sa retraite. Lui succéder est un honneur. Et le déclarer sans autre explication serait bien insuffisant !

Laurent Dupond est de ceux qui croient fermement en ce que la parole engage et à ce titre, respecte la parole de chacun en tant qu'expression d'une singularité. Sa confiance m'a été précieuse car profondément respectueuse de ce que je souhaitais faire au sein de l'institution que je dirigeais. Elle l'a sûrement été pour d'autres directeurs et tous ceux qui l'ont côtoyé. Laurent est également de ceux qui doutent, qui ne prétendent pas tout savoir, qui s'agacent de ceux qui le croient.

Il a dirigé notre belle association pendant 5 années en étant animé par le désir de nous adapter intelligemment aux évolutions du secteur social sans y laisser notre âme. L'AVVEJ avait un peu de retard en la matière et nous risquions de devenir d'irrésistibles gaulois, certes, mais de nous isoler et de perdre peu à peu notre capacité à faire entendre les besoins de ceux que nous accompagnons. Les sujets techniques se sont donc invités peu à peu ces dernières années, risquant de s'emparer de nos espaces de parole et de réflexion. RGPD, PACQ, DUERP, SI etc. … sont venus rejoindre la liste déjà longue de nos acronymes pour sécuriser nos établissements du point de vue des normes réglementaires. Il a fallu les remettre à leur place afin que continuent d'exister des espaces d'élaboration si chers à notre secteur. Laurent savait combien il était important de maintenir ces derniers afin de faire vivre une clinique institutionnelle qui devait se décliner jusque dans chaque établissement et se traduire dans la clinique éducative.

C'est dans ces pas que je marche. Sur un chemin tracé avant lui par tous ceux qui fondent l'histoire de l'AVVEJ et d'autres associations de l'action sociale. Faire honneur à cet héritage riche de valeurs humanistes est une sacrée gageure !

L'AVVEJ a ainsi célébré son 70ème anniversaire en 2022, l'occasion de rappeler l'importance de défendre le modèle associatif face à des politiques publiques peu intéressées par la chose sociale. Le fait associatif doit nous permettre de continuer à faire valoir les besoins d'accompagnement de ceux que nous accueillons dans nos établissements, et ce, dans de bonnes conditions, avec une exigence de qualité qui doit être celle qui doit, seule, nous préoccuper. La « Démarche continue d'amélioration de la qualité », guidée par un référentiel issu de la Haute Autorité de Santé, est en cours d'appropriation et d'adaptation à la réalité des activités de nos établissements.

A l'AVVEJ, nous faisons de cette démarche une affaire sérieuse, qui doit avoir du sens et qui doit permettre d'interroger régulièrement nos pratiques au regard des évolutions sociales et législatives. Néanmoins, comment ne pas confronter le sens de cette démarche « qualité » à la réalité de nos établissements qui ont de nouveau connu de nombreuses difficultés de recrutement tout au long de l'année 2022, avec jusqu'à un tiers des postes vacants dans certains services ou établissements. Les effets délétères sont nombreux, qu'ils soient du côté de ceux que nous accompagnons, comme de ceux qui exercent les missions d'accompagnement :

• Des enfants et des adolescents pris en charge par des éducateurs de passage, en CDD ou en intérim, et qui ne peuvent nouer une relation affective sécure



avec des professionnels qui ne s'engagent pas ou peu, ou temporairement, dans la relation éducative,

• Plus d'un an d'attente en milieu ouvert, laissant des enfants et leurs parents démunis face aux difficultés qui justifient une mesure de protection de l'enfance,

• Des équipes, pour celles qui restent, qui absorbent la charge de travail supplémentaire du fait des postes vacants, qui fatiguent et peinent à soutenir le sens de leurs missions,

• Une disponibilité moins grande pour accueillir de nouveaux professionnels qui ont pourtant grand besoin d'être accompagnés et soutenus dans l'apprentissage de la relation éducative …

La liste pourrait être bien plus longue mais il s'agit davantage de montrer que le risque est grand de voir les conditions de travail de tous les professionnels de notre secteur se dégrader et que cette détérioration pèse sur la qualité de nos accueils et accompagnements. Ce risque fait peser à son tour celui de voir partir des professionnels engagés qui ne souhaitent pas contribuer à une forme de maltraitance institutionnelle, non intentionnelle bien sûr, mais qui est un effet sourd de la crise des métiers à laquelle nous faisons face.

Préserver et garantir la qualité de l'accueil et des prises en charge lorsqu'un tiers des effectifs est manquant, parce que les équipes sont engagées et ne cèdent pas au risque de la perte de sens de leurs missions, relève d'une vitalité et d'un engagement qu'il me faut souligner et remercier ici. « Ne rien lâcher » est le message coloré et souriant, graffé sur l'un des murs de nos établissements de l'AVVEJ, signant sûrement la volonté qu'ont les équipes de rester engagées auprès de celles et ceux qu'elles accompagnent. Il se peut que ce graff soit aussi un appel à rester des acteurs essentiels à la cause que nous défendons et que nous devons protéger d'un « tout gestionnaire » incompatible avec les missions que nous menons.

La « Qualité » n'est pas un vain mot … nous la souhaitons tous pour ceux que nous accompagnons. Et pour qu'elle soit au rendez-vous, il est nécessaire de la retrouver également du côté des conditions de travail de nos équipes. Tous nos établissements ont fini de rendre en 2022 leur évaluation interne, permettant de faire le point sur là où nous en étions quant aux outils de la loi 2002-2, aux projets d'établissement qui sont tous en cours de réactualisation ou de réécriture. Je remercie ici toutes les équipes, constituées de l'ensemble des professionnels qui œuvrent dans nos institutions, pour le travail réalisé cette année 2022, dans un contexte post épidémique qui a vu partir beaucoup de nos salariés. Un grand nombre d'établissements n'ont pas pu réaliser l'activité attendue du fait des sous-effectifs, les besoins ne diminuent pourtant pas. Bravo donc pour ces innombrables actes réalisés quotidiennement, qu'ils viennent de nos secrétaires, comptables, assistants familiaux, équipes éducatives ou d'encadrement.

2022 est aussi l'année du Ségur tant attendu. Nous pouvions espérer que le Ségur soit une avancée valorisante pour les métiers du social, nous savons néanmoins que cette mesure n'est qu'un rattrapage de salaire attendu depuis plusieurs années à l'endroit du personnel éducatif. L'exclusion de tous les métiers qui participent à asseoir l'institution sur le plan administratif et financier, technique, mais également sur le plan de l'encadrement, tous pourtant bien présents au moment de la crise sanitaire, divise et créé du malaise entre les professionnels de nos institutions. Cette différence est d'autant plus scandaleuse qu'une inflation était annoncée et allait appauvrir davantage des salariés de notre secteur qui ont des bas salaires. Sur cette question, « Ne rien lâcher » quant à l'absolue nécessité de revaloriser les salaires des professionnels qui n'ont pas bénéficié de cette indemnité métier et dont le recrutement reste également très difficile compte tenu de notre faible attractivité en matière

salariale, est l'engagement associatif pris auprès des organisations qui soutiennent un Ségur pour tous. La revalorisation du point, passé de 3,82 à 3,93 depuis juillet 2022, ne peut suffire à couvrir l'inflation galopante de ces derniers mois.

Il me reste à saluer la décision de notre président, Monsieur Etienne Hollier-Larousse, de nous faire l'honneur de bien vouloir garder la présidence encore quelque temps afin de m'accompagner dans ce nouveau poste de directrice générale, mais également d'accompagner le renouvellement du conseil d'administration en accueillant de nouveaux administrateurs qui rejoignent l'AVVEJ, ses options fondamentales et ses valeurs.

L'association a besoin de ses bénévoles pour soutenir le travail réalisé par tous. Je les remercie chaleureusement de ce soutien.

Elle a également besoin de quelques volontaires pour construire et animer notre séminaire qui a lieu tous les deux ans. Celui de 2022 a été particulièrement collaboratif, vivant et joyeux, malgré la gravité des sujets, emmenant près de 200 personnes à réfléchir sur les grands enjeux d'aujourd'hui et de demain, et la manière dont nous pouvons nous engager à l'AVVEJ sur les questions de changements climatiques, sanitaires, migratoires etc. Nous l'avons dit à plusieurs endroits mais redisons-le encore une fois : un grand merci au comité de pilotage du séminaire 2022, à l'énergie déployée sans compter et à l'enthousiasme communicatif dont nous avons grand besoin dans notre secteur. La « Charte pour le futur » est en route dans les établissements qui réfléchissent et mettent en œuvre, ici et là, des projets qui honorent les engagements pris.

Enfin, je finirai par quelques mots pour l'équipe du siège qui soutient le plus souvent de façon très invisible les équipes dans les institutions, en apportant les nécessaires supports techniques à l'ensemble des directions et des services généraux.

A l'heure où j'écris ces quelques lignes, 2023 est déjà bien entamée et il semblerait que nos établissements parviennent peu à peu à recruter de nouveaux professionnels, souhaitons-leur la bienvenue et l'envie de rester parmi nous !

Nathalie Bouillet
directrice générale



Le regard du **directeur général adjoint**

L'année 2022 a été riche en actualité, projets et réalisations sur le plan associatif. Les 70 ans et le séminaire de l'AVVEJ auront mobilisé les professionnels et bénévoles pour contribuer à faire de ces moments des temps forts de la vie associative.

Le séminaire, moment collectif et associatif, a réuni près de cent quatre-vingts professionnels et une vingtaine de bénévoles. Son thème est emblématique des interrogations associatives et de tout un secteur : « L'action éducative aujourd'hui face aux défis du monde qui vient ». Ainsi, les débats qui ont eu lieu durant ce séminaire condensent à la fois les tensions, les problématiques actuelles et révèlent aussi les énergies des professionnels, la créativité à l'œuvre dans nos institutions.

Il n'en reste pas moins que nous traversons des moments qui mettent à l'épreuve les engagements.

En effet, les défis sont déjà là aujourd'hui et le monde qui vient est en changement, en mutation rapide à l'image d'un secteur qui n'a cessé de se réformer comme en témoigne le nombre de rapports et de lois ces dernières années portant notamment sur la protection de l'enfance. Les identités professionnelles, institutionnelles, collectives sont donc interrogées face à ces changements qui de surcroît sont également sociétaux : bouleversement climatique, citoyen, social.

Parmi tous ces mouvements qui nous traversent, le rapport au travail s'est transformé et se transforme impliquant un changement de rapport aux institutions. Cela génère une forte interrogation de la dynamique collective créant une tension entre projet/vision individuelle versus dynamique groupale/référence collective.

A cet égard, la COVID aura été un accélérateur, un révélateur concernant la pénurie et les difficultés d'attractivité que nous subissons fortement. Ces absences mettent fortement en tension les professionnels qui « tiennent bon », « ne lâchent rien », afin que les enfants, les familles, les adolescents, les tout-petits continuent d'être accompagnés, accueillis avec un grand niveau de qualité dans des établissements de l'AVVEJ.

Les équipes éducatives et para-médicales au sens large (éducateurs, assistantes familiales, maitresse de maison, psychologues...) cherchent à maintenir un niveau d'accompagnement et d'accueil en adéquation avec leurs engagements et les valeurs qui les ont amenés à embrasser cette profession. Or, les attentes et les besoins des publics sont pourtant là et s'accentuent pour répondre à des profils de public qui nécessitent des ressources et savoir-faire, des compétences plurielles : il s'agit d'un défi majeur pour la société, ses enfants et familles. La participation augmentée et l'implication des personnes accompagnées dans leur projet et à la vie des établissements produisent des effets sur les pratiques et le cadre de nos interventions.

En outre, les fonctions administratives, comptables, les services généraux participent également largement au maintien de la qualité. Les absences et les difficultés de recrutements sont également une réalité avec laquelle il faut également composer.

Les cadres sont eux aussi particulièrement sollicités à la fois pour, entre autres, répondre aux modifications régulières de l'organisation quotidienne, être à l'écoute des professionnels, assurer le niveau de l'activité, soutenir les projets individuels des personnes accueillies, permettre l'émergence des projets, répondre aux exigences liées aux évolutions règlementaires, législatives...

L'ensemble de ces engagements sont à saluer et à mettre en valeur. Les rapports d'activité des établissements témoignent de la vitalité des projets et de la qualité des réalisations, mis en avant dans aussi dans la lettre de nouvelles de l'AVVEJ récemment refondée.

Les écrits de 2022 exposent également un contexte économique, des évolutions dans l'organisation des politiques départementales de l'enfance ou de santé qui ont des effets sur nos propres structures. Ces évolutions sont parfois des opportunités entrainant la création de nouveaux projets mais aussi créées des zones de risques et d'incertitudes majeures qui viennent jusqu'à questionner le devenir de certains établissements. Lorsque le changement est nécessaire, la préoccupation associative est d'accompagner ces changements en préservant les identités et les atouts des établissements.

Au niveau associatif, les projets se poursuivent avec l'ambition de soutenir les activités de terrain, et d'inscrire l'AVVEJ dans les réalités d'aujourd'hui pour faire face aux enjeux de maintenant et de demain.

Au niveau des ressources humaines, ou pourrait-on dire des richesses humaines, l'attractivité a été un sujet et continue d'être un sujet majeur de travail pour l'Association. L'intégration de la prime Ségur a été un temps fort de cette année 2022 et nous déplorons que la reconnaissance financière n'ait pas concerné l'ensemble des professionnels. L'AVVEJ à travers sa participation active au sein des Fédérations soutient cette position.

La transition numérique est un enjeu majeur. L'Association s'est engagée dans la modernisation de ses équipements afin de sécuriser son système d'information et de se préparer au déploiement d'outils numériques avec l'ambition de gagner du temps pour redonner du temps aux professionnels de terrain. Le numérique doit donc être au service de nos activités avec l'intention de ne pas perdre de vue les besoins de terrain.

A cet égard, nous avons lancé une expérimentation concernant un outil de gestion numérique des caisses sur le plan comptable.

En outre, l'élaboration et la gestion des budgets ont été sources d'échange et de nombreux écrits en 2022. Il est important de rappeler que la construction de nos budgets se fondent sur le principe de sincérité budgétaire. A ce titre, le calibrage budgétaire cherche à être au plus près des dépenses et besoins pour accompagner et faire fonctionner les établissements de l'AVVEJ. Or le contexte inflationniste et les politiques de gestion contraintes, de manière générale, n'ont pas toujours été pris en compte dans les propositions retenues. Ce décalage entre besoin réel et attribution interroge le cadre des priorités de financement et met à mal ce principe de sincérité auquel nous tenons.

Au niveau de la qualité, l'année 2022 est marquée par la réalisation de 11 évaluations internes qui concourent à la relance de la démarche qualité. La commission évaluation et qualité a contribué à coordonner et soutenir la démarche. L'enjeu est maintenant de donner une suite aux évaluations et de se préparer pour les suivantes.

Sur le plan des projets, l'activité associative et son développement s'accompagnent d'une activité de gestion de projets immobiliers qui aura été importante durant l'année 2022. De la même manière, concernant la partie des contrats cadres ou commun associativement, l'ambition est de réaliser des économies d'échelles et de réactualiser les contrats en cours afin d'avoir des services à la hauteur des besoins.

Les projets pour l'année 2023 ne manquent pas et l'ensemble du travail engagé précédemment devra se matérialiser progressivement par des actions, des chantiers concrets, en tenant compte de la réalité du terrain. La dynamique et l'intelligence collective apparaissent, plus que jamais, comme une nécessité pour faire face aux nombreux défis du secteur. Ainsi, ce constat pour l'année 2023 nous invite à renforcer les références communes, partager des temps associatifs, valoriser les expériences et le travail d'équipe afin de faire association ensemble.

Matthieu Crépon
directeur général adjoint


• Pierre STECKER, Préfigurateur de France Enfance Protégée et ancien Directeur Enfance Famille de la Seine-Saint-Denis
• François HEBERT, Auteur et intervenant-formateur
• Jonathan NIANGANE et Ramatou MOUSSA, Anciens bénéficiaires d'établissement de l'AVVEJ
Fil Rouge : Jeanne WERNER, Directrice-adjointe

Les chantiers **associatifs**

Les chantiers RH

Réalisations / Actions des ressources humaines (RH)

Tic-tac, tic-tac, les journées filent et comme chaque début d'année, le rythme des échéances mensuelles et annuelles reprend à vive allure, gare aux pénalités si nous ne respectons pas ces échéances. L'équipe paie RH (Caroline, Claude en apprentissage, Pascale, Stéphanie) et formation (Audrey) de la direction générale est dans les starting-blocks.

Le calendrier

• **Semaine 1.** Après les vœux, il est temps de se concentrer sur le mois de janvier, qui est un des plus tendus. Il convient de vérifier et envoyer les charges sociales (Urssaf, Pôle Emploi, mutuelle, retraite, prévoyance, impôts) avant le 5 de chaque mois pour les dix-huit établissements de l'AVVEJ.

Nous enchaînons le contrôle des reprises d'ancienneté, selon la convention collective 66, puis préparons les contrats de travail et les avenants (2 688 CDD, CDI et avenants en 2022) ; même si l'effectif au **31/12/2022 totalise** 747 **salariés**, le flux des entrées et sorties du personnel est très important.

• **Semaine 2.** La tension monte, nous n'avons pas encore les taux de charges 2022 ni le nouveau cadre réglementaire de paie pour le paramétrage de cette nouvelle année. Les correspondants paie des établissements ne pourront pas saisir les Eléments Variable de Paie qui sont enregistrés habituellement les semaines 2 et 3.

En attendant cette date, les soldes de tout compte sont sur pause depuis le début du mois de janvier 2022, et il faudra rattraper ce retard dès que le logiciel de paie aura été paramétré pour 2022.

En moyenne, 100 à 150 soldes de tout compte sont réalisés (certificats de travail, attestations Pôle Emploi, reçus pour solde de tout compte) chaque mois par la direction générale (DG).

• **Semaine 3.** Pendant que les correspondants paie des établissements vont saisir les Eléments Variable de Paie et les contrôleront, nous établirons pour chaque arrêt et accident du travail les attestations de salaire à destination de la Sécurité sociale (405 arrêts de moins de 4 jours et 916 arrêts de plus de 4 jours en 2022). Nous initialiserons et suivrons les dossiers prévoyance pour les cas de longue maladie (15 en 2022).

• **Semaine 4.** L'équipe paie de la DG va effectuer un deuxième contrôle des paies des 18 établissements, puis vérifier et enregistrer les virements que chacun attend.

• De **février à décembre**, ce cycle sur 4 semaines se répétera chaque mois.

• **Mars** rime avec Compte administratif 2021. L'équipe du siège est garante du format et de l'intégrité des données en lien avec les établissements.

Les 18 établissements rendent compte annuellement des opérations budgétaires qu'ils ont exécutées auprès de leurs financeurs, notamment pour les salaires et les charges de personnel (nom de code pour les initiés : Groupe 2).

L'Index égalité professionnelle femmes-hommes valide un score de 79 %, identique à 2021.

• **Avril.** Bilan social de l'association, à lire absolument.

• **Avril-mai.** Cette période a été traversée par un drame, tentative de suicide d'une salariée,



et la mise en place, avec la Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) centrale, d'une commission d'enquête pour une éventuelle situation de harcèlement.

Cette enquête a conclu qu'il n'y avait pas de situation de harcèlement.

Juin. Le service RH a publié une communication sur l'ensemble des dispositifs d'aides ouverts aux salariés.

Juillet. La DG prépare la note d'orientation de formation pour 2023 qui impulsera les priorités stratégiques des plans de développement de compétences des établissements.

Septembre. Budget prévisionnel 2023 : l'équipe du siège est garante du format qui sert de support pour les discussions budgétaires et accompagne les établissements sur la partie technique. Les 18 établissements préparent le budget prévisionnel, incontournable et indispensable pour anticiper les dépenses et obtenir des financements, notamment pour les salaires et les charges de personnel qui représentent 70% des dépenses.

Octobre. Réalisation de la Base de données économiques et sociales (BDES), qui fournit une photographie, par des éléments quantitatifs, de la situation globale des ressources humaines.

Novembre. La réunion annuelle avec les économes (comptables, correspondants paie et RH des 18 établissements) permet de passer en revue les actualités sociales, de les former sur un point de droit ou de paie, et de balayer les événements marquants de l'année.

En 2022 :

• 677 salariés ont bénéficié de la mise en place de **l'indemnité mensuelle « métiers socio-éducatifs »** de 238€ brut ;

• 10 salariés ont été éligibles à l'indemnité **Ségur** de 38€ ;

• 4 salariés ont été éligibles à la **prime mensuelle médecin** de 517€ brut.

Décembre. Les 18 plans de développement des compétences (PDC) ont reçu un avis favorable des CSE ; Audrey pourra compiler l'ensemble des demandes de formation et proposer à l'OPCO une optimisation des financements.

Et tout au long de l'année

Pour le volet **formation**, Audrey va gérer les prises en charge financières auprès de l'OPCO des 175 formations individuelles et collectives, qui mobilisent 487 stagiaires en 2022, ainsi que le suivi des 27 apprentis et contrats professionnels.

Audrey sera garante de l'optimisation des trois fonds : le plan de développement des compétences, les fonds mutualisés et les fonds de la professionnalisation, ainsi que d'une veille active pour mobiliser des formations gratuites. Elle conseille et accompagne les établissements sur les dispositifs et les parcours de formation.

L'organisation du séminaire avec le comité de pilotage représentera encore une fois cette année un défi réussi.

Cette année, le renouvellement du partenariat avec l'EFPP, qui accompagne l'AVVEJ pour la valorisation des acquis de l'expérience (VAE), a permis également de rêver un socle commun pour la formation des travailleurs sociaux.

Le CSE central et ses quatre commissions se sont réunis aux échéances légales :

• la CSSCT centrale a notamment créé sa carte de visite, préparé le calendrier de ses visites dans les établissements et le questionnaire pour enrichir ces rencontres ;

• la commission formation, avec l'impulsion de Brigitte Lamande a proposé des objectifs ambitieux ;

• la commission logement a acté que, sur 28 demandes en cours en 2022, trois salariés ont été logés et trois se sont logés en mobilisant la garantie Visale, caution proposée par Action Logement.

Un webinaire à destination de tous les salariés intéressés sera organisé le 22 juin 2023 afin de présenter tous les dispositifs d'aides - Save the date!

• La commission égalité professionnelle s'est réunie afin de vérifier les indicateurs choisis dans notre accord égalité hommes-femmes.

Les trois commissions techniques ont repris notamment l'actualité sociale et l'articulation des fonctions support du siège.

Les quatre commissions ressources humaines ont travaillé sur le plan stratégique RH, la refonte du support de l'entretien professionnel, le partenariat avec l'APEC afin de former les responsables hiérarchiques à la conduite de cet entretien, le choix d'utiliser l'outil de branche G2P pour la réalisation du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et le nouveau format des offres d'emploi.

Les rencontres avec les syndicats pour les négociations annuelles obligatoires (NAO) ont permis de préparer l'accord sur la qualité de vie au travail (QVT) et l'accord sur l'expression au travail.

Quelle année, quelle équipe !

2023

Après cette course avec le temps, nous nous projetons tous vers 2023, année de changement et d'effervescence avec la nomination de notre directrice générale.

S'offre l'opportunité de bousculer nos habitudes et nos certitudes.

Deux grands axes de réalisation en termes de gestion et de Mobilisation des Ressources Humaines nous sourient.

Nous poserons la première pierre pour simplifier et alléger la gestion chronophage des procédures RH, et soulager la charge de travail des comptables et correspondants paie avec le choix d'un logiciel unique de paie et de comptabilité, et la mise en service de modules qui viendra ensuite sécuriser et automatiser les tâches de gestion des temps, gestion des congés, gestion des entretiens professionnels, gestion de la formation. Nom de code : SIRH (système d'information des ressources humaines).

Nous avons également l'ambition de créer une commission pour repérer les talents dans le cadre de la revue du personnel, ou people review, qui permettra d'ajuster la politique de formation, de détecter les talents et les compétences, d'anticiper les mobilités.

Natacha Stagge
responsable des ressources humaines

Les chantiers comptables

Comptable, une denrée rare dans notre secteur. Ils sont indispensables et pourtant l'AVVEJ peine à en trouver. Cette pénurie dans le secteur associatif peut être attribuée à plusieurs facteurs.

L'AVVEJ dépend de la convention collective du 15 mars 1966 qui, en matière de salaire, a une faible attractivité, et nous sommes confrontés à une concurrence accrue des autres secteurs qui offrent des salaires compétitifs.

Le secteur médico-social a des contraintes budgétaires et des financements différents des autres entreprises, ce qui peut compliquer la gestion et rendre la tâche des comptables plus complexe.

Cette fonction est en effet à la croisée des chemins.

Entre le budget, les investissements et les ressources humaines, le comptable aide pleinement la direction dans ses prises de décision en fournissant des éléments clairs. Ses qualités sont la précision, la rigueur, la rapidité, l'esprit analytique, le sens des priorités.

Pour pallier cette pénurie et attirer des candidats, l'AVVEJ offre des avantages attractifs tels que le télétravail, des horaires flexibles, de la formation, des congés trimestriels… Mais la spirale inflationniste de ces derniers mois met en exergue la rémunération et il est essentiel de revaloriser la profession afin de séduire les professionnels et de sauvegarder les comptables avvejiens, dont la prise en compte de l'expérience d'un autre secteur s'est faite dans la limite des deux tiers de l'ancienneté acquis au moment de l'engagement. Une aberration à la date d'aujourd'hui !

Ce manque de professionnels nous oblige à nous tourner vers la modernisation de nos processus, ce qui implique des solutions digitales facilitatrices leur permettant de s'investir dans des tâches à plus forte valeur ajoutée comme l'analyse plutôt que la saisie.

Les avantages en faveur des solutions digitales ne manquent pas : gain de temps sur la collecte des documents, réduction des erreurs ou des imprécisions de la saisie manuelle, etc. L'outil Anytime est ainsi apparu comme une solution de traitement automatique des notes de frais idoine et a été déployé dans trois établissements cette année. Cette solution a permis :

• d'automatiser et simplifier la gestion des frais payés en espèces ;

• de contrôler le budget des équipes et recevoir des notifications en temps réel pour suivre toutes les opérations.

L'étape suivante sera l'export de l'ensemble des transactions pour l'intégration en comptabilité.

En matière de traitement de données, nous devons travailler sur la mise en place de la dématérialisation des factures fournisseurs. Le circuit des factures peut être générateur de tensions internes et externes, il faut prendre en compte également le nomadisme des professionnels.

Notre feuille de route pour 2023 est de prospecter pour trouver le logiciel qui soit compatible avec le fonctionnement comptable de l'AVVEJ : pour capturer les factures, tracer les circuits d'approbation et gestion des bons à payer, puis la mise en paiement.

Face à la dématérialisation du traitement des pièces comptables, le comptable devra avoir un rôle de supervision. Valoriser la fonction, automatiser au maximum les tâches chronophages pour laisser la place à l'analyse, cœur du métier de comptable, voici quelques pistes de solution pour pallier la pénurie actuelle.

Fabienne Baron
responsable comptable et financière



Les enjeux numériques

En 2020, l'AVVEJ a décidé de se lancer dans un projet ambitieux : la transition numérique de l'association.

Afin d'accompagner les projets et de piloter la stratégie liée à cette transition, la direction générale de l'AVVEJ a fait le choix, fin 2021, de créer un poste de responsable des systèmes d'information (RSI).

L'année 2022 a été une année « hybride » en termes de systèmes d'information (SI). Elle a permis, d'une part, de consolider les travaux autour du socle technique et ainsi de les documenter et, d'autre part, d'analyser en détail les besoins relatifs au SI et de définir les grands axes stratégiques. La révision du socle technique et la définition d'une stratégie informatique à eux deux constituent les fondements de la transition numérique de l'AVVEJ.

Enfin, un organe de réflexion partagé a été créé, incluant plusieurs professionnels issus des établissements, autour des systèmes d'information : la commission des systèmes d'information (CSI).

Les travaux de mise en conformité et de sécurisation

En 2020, un premier audit, commandé par la direction générale, avait révélé un certain nombre de failles de sécurité dont les conséquences pourraient s'avérer néfastes au bon fonctionnement de l'activité et exposeraient l'association à des risques de cyberattaque. Des travaux importants et chronophages s'imposaient dès lors, afin de réduire dans un premier temps puis d'éliminer ces vulnérabilités.

Depuis, l'association a largement comblé son retard en termes d'architecture réseau et de sécurité.

Fin 2022, le bilan est le suivant :

• Plus de 95% des 440 postes informatiques référencés du parc sont à jour et maintenus (versus 79% en septembre 2021)

• Plus de 70 % des 24 serveurs référencés du parc sont à jour et maintenus (versus 32% en septembre 2021)

• Plus de 90% des serveurs référencés du parc disposent d'un système de contrôle d'accès des utilisateurs (versus 54% en septembre 2021)

• 92% des établissements disposent d'une double liaison Internet

L'infrastructure réseau de la direction générale, point névralgique de l'AVVEJ puisqu'elle concentre le cœur du réseau (accès distant, VPN) et les accès aux applications métier (RH, compta), a également été largement consolidée :

• Adjonction de matériels permettant la haute disponibilité des équipements de connexion à distance (routeurs et switches) :

• Changement des serveurs obsolètes et virtualisation

• Nouveau matériel et process de sauvegarde

• Réhabilitation électrique et changement d'un onduleur

Il reste assurément encore du chemin à parcourir, mais les fondations ont été considérablement renforcées et permettent dès lors d'imaginer à court et moyen terme l'intégration de nouveaux outils métiers. Les prochains travaux consisteront à mettre en œuvre l'externalisation des services dits « critiques » permettant ainsi d'accroître la sécurité du réseau mais aussi de mettre en place le plan de continuité informatique (PCI) de l'AVVEJ.

Le fonds documentaire

La constitution d'un fonds documentaire relatif au système d'information est une démarche essentielle afin d'assurer une meilleure efficacité et de garantir la sécurité (reprise d'activité en cas d'incident critique, etc.). Il contribue, par ailleurs, à économiser du temps et à optimiser la productivité des équipes techniques.

Ces éléments sont également indispensables, notamment en cas de panne et ou de remplacement d'un matériel en urgence, d'externalisation de l'hébergement de certaines « briques » relatives à l'infrastructure informatique, ou encore lors d'un audit de sécurité où le fonds documentaire est requis et examiné.

Il était donc important que l'AVVEJ s'assure de disposer d'un fonds documentaire qui définisse et documente l'architecture et les ressources techniques (serveurs, machines, réseaux, protocoles, etc.) afin de garder la performance, la stabilité, la sécurité et de maîtriser et de mieux contrôler les transformations du SI, d'anticiper et effectuer les actions correctives nécessaires pour in fine faire évoluer sereinement son système d'information.

Le RSI et les prestataires techniques ont donc entamé ces travaux. L'AVVEJ dispose à présent d'une base documentaire satisfaisante mais encore largement amendable.

La charte informatique

L'année 2022 a également été l'occasion de réviser et d'adapter la charte informatique de l'association par rapport aux nouvelles contraintes auxquelles toute association ou entreprise doit faire face aujourd'hui, mais aussi de faire évoluer cette charte au regard des nouveaux outils et procédures dont l'AVVEJ dispose. Comme évoqué ci-dessus, la charte informatique de l'AVVEJ n'est pas un nouveau document mais une mise à jour de la version rédigée en 2017, relative aux nouveaux outils et aux nouvelles lois (CNIL, RGPD) entrées en vigueur ces dernières années.

La charte informatique est un document juridique dans lequel les conditions générales d'utilisation des systèmes d'information et de communication, de l'accès à Internet, aux divers réseaux et systèmes d'information de l'association, ou encore à ses services multimédias sont clairement définies. Il s'agit d'un document qui sert de « guide d'utilisateur » au salarié, puisqu'il contient toutes les recommandations d'utilisation des outils informatiques mis à sa disposition dans le cadre de l'exercice de ses fonctions.

L'AVVEJ a décidé de compléter ce document juridique obligatoire par cinq annexes. Celles-ci constituent des documents pédagogiques permettant principalement d'avoir accès aux notions clefs de manière rapide et synthétique.

La commission système d'information

La commission des systèmes d'information (CSI) a été créée dans le but de faire évoluer les outils informatiques de l'AVVEJ et d'accompagner la formalisation de la feuille de route de la transition numérique, tout en restant au contact des utilisateurs quotidiens afin que ces derniers se sentent impliqués et informés. Cette commission est une cellule de réflexion positive et un canal de communication.

Les membres de la CSI sont, par conséquent, des « ambassadeurs » au sein de l'AVVEJ. Ils sont des éléments moteurs et représentent les autres utilisateurs des établissements.

La stratégie informatique de l'AVVEJ

Une stratégie informatique est donc un plan stratégique et opérationnel permettant de définir les objectifs à moyen et long terme. Tous les aspects du parc informatique, que ce soit les processus métiers, les logiciels, les postes de travail, la sécurisation, la téléphonie, etc., sont analysés.

L'enjeu principal est de parvenir à aligner le système d'information et les objectifs à la stratégie globale de l'association. Le SI que nous ambitionnons et qui émane des échanges se synthétise de la manière suivante :

• un SI au service de l'ambition de développement de l'AVVEJ

• un SI conforme à la RGPD

• un SI écoresponsable : GREEN IT

• un SI sécurisé et accessible : ATAWAD (Any Time, Any Where, on Any Device)

Il résulte des analyses et diagnostics conduits des cibles concrètes à atteindre dans les prochaines années :

• répondre à l'ambition de la sécurité et des nouveaux outils

• répondre à l'ambition d'upgrade de certains composants existants

• une plateforme d'outils mutualisés, interconnectés et évolutifs (exemple)

Cette stratégie s'inscrit dans un projet global et une attention particulière doit être portée afin de ne pas « siloter » (isoler) une application de l'ensemble. Également, il convient de s'assurer que les outils seront adaptés à l'ensemble des utilisateurs finaux.

En conclusion, l'année 2022 a été une année riche en évolutions grâce à des efforts significatifs à tous les niveaux de l'association. Ces évolutions n'ont évidemment pas encore un retentissement visible pour les utilisateurs dans leur quotidien, car aucun nouvel outil métier n'a émergé. Ces travaux ainsi que les derniers ajustements en cours permettront de lancer des projets ambitieux dans les prochains mois.

Laurent Archambault
responsable des systèmes d'information

2 · Périmètre du catalogue de solutions



1 · La plateforme (framework) d'échange (et le module service technique, AD Unique, Data, etc.) facilite la communication entre les applications, les établissements et l'extérieur.

Achats et immobilier

À la recherche d'un équilibre entre continuité et transition

À la suite de la création du poste de responsable achats et immobilier et de mon arrivée en septembre 2021, l'année 2022 fut une année de transition. Il était nécessaire de comprendre les mécanismes existants afin d'y intégrer l'implication de la direction générale à travers ce poste.

In fine, l'intention à travers ce profil de poste technique est d'œuvrer opérationnellement à l'élaboration d'une politique d'achats et de gestion du patrimoine associative durable. Bien sûr, cette perspective ne peut exister qu'à travers les méthodes d'organisation actuelles des établissements. L'enjeu est donc de créer un équilibre d'une part entre les contraintes, les activités de terrain, et d'autre part entre les attentes réglementaires et associatives sur ces sujets techniques que représentent l'immobilier et les achats.

Cette première année, à travers la visite de l'ensemble des établissements, grâce à la rencontre des équipes (directions administratives et éducatives) mais surtout au regard de la confrontation quotidienne des sujets émanant des établissements, j'ai pu évaluer la densité et la complexité des sujets. 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, se veut garante d'une cohérence associative afin de dégager du temps et des ressources, si précieuses à la réalisation de ses activités. L'enjeu de trouver un équilibre sur la gestion de ces sujets prend ici tout son sens.

La réalisation de premiers projets a démontré l'intérêt de cette nouvelle organisation :

• renégociation du contrat-cadre de téléphonie mobile, avec une sécurisation des lignes professionnelles et 12% d'économie annuelle face aux forfaits initiaux ;

• établissement d'un marché à bons de commande pour les copieurs, avec en moyenne 80% d'économie annuelle par rapport aux contrats existants chez les distributeurs locaux ;



• création et lancement d'une commission immobilière contribuant à la définition de la stratégie de gestion patrimoniale associative et à la remontée des problématiques en établissement ;

• réflexion autour d'un diagnostic et d'une étude de revalorisation patrimoniale pour un lancement courant 2023 ;

• support technique interne à la réalisation de projets immobiliers (travaux, déménagements, négociations) ;

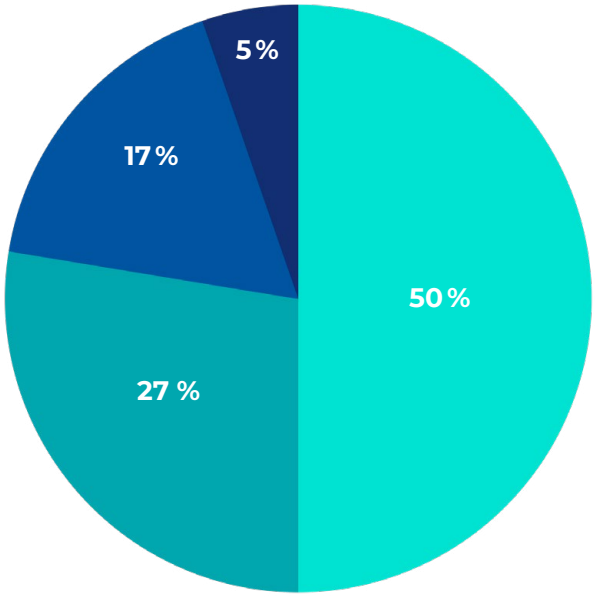
• pilotage d'acquisitions immobilières au service des établissements et de leur développement.

La co-construction de cet équilibre prendra du temps, car les sujets à traiter sont transverses et tributaires d'une dynamique associative globale. Il est donc important de se féliciter des premiers pas réalisés et de garder cette même dynamique commune pour les projets à venir.

Laura Schmitt
responsable achats et immobilier

Activité **globale**

2 622 personnes accueillies à l'AVVEJ en 2022



- Intervention sur et avec le milieu de vie
- Accueil en hébergement des enfants en danger
- Prévention et soins dans le cadre de la petite enfance
- Accueil des femmes victimes de violences

1307 accompagnements en milieu ouvert

- 8883 en AEMO
- 30 en Atelier scolaire/Accueil de jour
- 45 en Club Parents
- 262 MJIE
- 30 en ADOPHE
- 57 en AEMO intensive

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

- 139 au SAUVI et appartements relais

720 enfants et adolescents en danger accueillis en hébergement

- 242 en MECS
- 462 en SAU
- 16 à La Metis

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

- 160 aux MAPE
- 150 au Prélude
- 34 à l'ITEP
- 83 en SESSAD
- 29 à l'Espace petite enfance

Activité **des établissements**


GAZ
BRANCHEMENT

Activité par département · **Paris**

Les chiffres clefs

L'activité est réalisée tant sur les unités de vie que sur le KAP (Kairos appartements partagés).

Nous avons limité l'impact de la perte de notre appartement adossé à l'unité de vie de Montreuil. Le propriétaire nous a donné congé pour vente dudit bien. Au 31 décembre 2022, nos recherches d'un nouveau logement étaient infructueuses.

La configuration de l'UV2 en ce qu'elle permet d'intégrer la dimension « parcours » du jeune accueilli, au plus près de ses besoins, présente un réel intérêt et doit être maintenue en l'état.

Nous espérons trouver l'appartement approprié dès le début de l'année prochaine.

2021	2022
45 personnes accueillies 31,1 % de filles et 68,9 % de garçons	50 personnes accueillies 34 % de filles et 66 % de garçons
102,99 % d'activité 62 demandes d'admission 9 sorties vers un projet 31 jeunes accueillis depuis un an ou plus	100,51 % d'activité 74 demandes d'admission 18 sorties vers un projet 32 jeunes accueillis depuis un an ou plus
82,22 % ont déjà bénéficié d'une mesure sociale ou éducative 22,22 % sont déscolarisés à leur arrivée ou sans emploi 0 % a un rapport difficile à l'école	84 % ont déjà bénéficié d'une mesure sociale ou éducative 22 % sont déscolarisés à leur arrivée ou sans emploi 0% a un rapport difficile à l'école
17,78 % de jeunes présentent des troubles psychiques 4,44 % des jeunes présentent des conduites à risque 17,78 % de jeunes ont des carences médicales à l'arrivée	32 % de jeunes présentent des troubles psychiques 20 % des jeunes présentent des conduites à risque 12 % de jeunes ont des carences médicales à l'arrivée
Au total, 11 sorties dont 9 avec « projet » : 7 FJT, 3 logements indépendants, 1 structure éducative. Les 2 sorties restantes : 1 en famille et 1 rupture de placement	Au total, 19 sorties dont 18 avec « projet » : 12 FJT, 1 logement indépendant, 4 structures éducatives et 1 hôtel. La sortie restante : en famille

KAIROS

Les faits marquants

« Nous sommes tous extra-ordinaires. »

Et ce ne sont pas de vains mots. Une nouvelle fois, l'engagement de tous les salariés de Kairos est à souligner tant ils ont continué à maintenir le cap malgré les évidentes turbulences. Pour autant, les fondations de notre institution sont solides et si les murs ont pu vaciller, l'ensemble est resté « debout ».

Nous avons connu une fin d'année un peu difficile, avec des collègues absents pour de sérieux problèmes de santé. Chacun a, de sa place, contribué à la continuité de l'activité en acceptant d'assurer une présence éducative au-delà de ses horaires de travail. Notre priorité reste, bien sûr, la qualité de la prise en charge des adolescents accueillis, et l'investissement de tous a permis de la garantir –; et, bien heureusement. En effet, les difficultés de recrutement restent prégnantes et embaucher de nouveaux salariés devient « mission quasi impossible ». Les professionnels sont rares, plus encore des diplômés ES ou ME, et requérir des personnels qui disposent des compétences requises devient une gageure (cf. Le chapitre : « La dynamique RH »).

Nous avons eu à accompagner un adolescent dans l'aventure qu'il a été amené à vivre et vit encore (cf. « Les personnes accueillies et l'accompagnement »). R. a révélé un « incroyable talent » au piano, a participé à une émission télévisée au cours de laquelle il a remporté le prix final. Depuis, il continue son chemin « d'artiste », tout en poursuivant sa scolarité et sa vie d'adolescent.

Les incidences de cette situation, quand bien même nous réussissons à les contenir au quotidien, ne sont pas sans effet sur l'ensemble de notre MECS, notamment en ce qui concerne la place de chacun d'entre nous. Nous avons dû, à certains moments, et moi y compris, bouger nos lignes d'intervention et endosser plusieurs rôles, hors de nos champs de compétences habituelles ; le tout à moyens constants. En cela, nous sommes « extra-ordinaires ».

Notre préoccupation est bien de maintenir un juste équilibre au sein du groupe d'adolescents où R. est accueilli. Si ce dernier doit pouvoir poursuivre son aventure tout en restant à sa place d'adolescent, avec des préoccupations de son âge, notre attention ne doit pas être détournée des autres jeunes qui la méritent tout autant que lui. Tous ont des potentiels et des talents que nous nous devons de faire émerger. En cela, ils sont, également, « extra-ordinaires ».

De même, nous avons à rester, extrêmement, vigilants dans ce contexte si particulier. R. est, avant tout, un adolescent que nous nous devons de protéger, d'accompagner et de soutenir, tout en lui permettant de grandir dans un environnement adapté et serein. Ainsi en est-il, d'ailleurs, pour tous les mineurs auprès desquels nous intervenons chaque jour.

Pour le reste, nous nous sommes efforcés de poursuivre notre activité avec les mêmes exigences de qualité et d'engagement. Je crois pouvoir écrire, avec toute l'humilité requise, que nous y sommes parvenus.

Je terminerai mon propos en évoquant, rapidement, le XXVIe séminaire de l'AVVEJ qui s'est tenu du 4 au 7 octobre 2022 et auquel j'ai contribué en qualité de membre du comité de pilotage. Temps fort de la vie de l'AVVEJ, ce séminaire associatif dont le thème était « l'action éducative aujourd'hui, face



aux défis du monde qui vient » a réuni pas moins de cent-soixante salariés durant quatre jours.

Ce n'était pas ma première expérience en ce domaine mais je peux affirmer que jamais je n'ai pris autant de plaisir à le préparer et à le vivre, malgré les imprévus auxquels nous avons eu à faire face. Ce fut une expérience extrêmement dense et fatigante mais si riche en rencontres et en échanges. Là encore, une aventure « extra-ordinaire ».

Je n'échappe pas au plaisir de vous citer tous les autres membres du comité de pilotage, sans lesquels ce séminaire n'aurait pu ni voir le jour ni être ce qu'il a été :

• Emmanuel Breton, directeur, La Passerelle (91)

• Sophie Tessaud, directrice, Le Prélude (93)

• Maud Constancin, cheffe de service, Le Logis (78)

• Marion Faucheux, éducatrice spécialisée, Le Vieux Logis (91)

• Nadia Habi-Payen, éducatrice spécialisée, SAEMO (75)

• Caroline Hamon, éducatrice sportive et scolaire, SIOAE (93)

• Nadia Kraïem, cheffe de service, L'Oustal-SAU (78)

• Laurane Marchant-Auffret, éducatrice spécialisée, Kairos (75)

• Auriane Marie-Joseph, conseillère en économie sociale et familiale, Stuart Mill (78)

• Catherine Méliot, cheffe de service, MAPE (92)

• Audrey Mifsud, gestionnaire RH et formation (DG)

• Virginie Riaud, cheffe de service, SAU (92)

Les personnes accueillies et l'accompagnement

Un des axes de notre plan d'amélioration continue de la qualité (PACQ) porte sur la référence éducative.

Pour rappel, l'article D312-59-10 du code de l'action sociale et des familles précise : « L'équipe interdisciplinaire comporte une équipe éducative qui veille au développement de la personnalité et à la socialisation des enfants, des adolescents et des jeunes adultes, les suit dans leur vie quotidienne et dans la réalisation de leur projet personnalisé d'accompagnement, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'établissement. La fonction de référent est assurée au sein de l'équipe éducative. Elle favorise pour chaque enfant, adolescent ou jeune adulte accueilli et sa famille la continuité et la cohérence de l'accompagnement. Ses modalités de mise en œuvre sont prévues par le projet d'établissement. »

Notre accompagnement se réalise en s'appuyant sur l'objectif commun et partagé de l'intérêt de l'adolescent. Un référent et un co-référent sont nommés pour chaque jeune accueilli, une stratégie éducative est élaborée en équipe et se met en place rapidement, dans le cadre du projet individuel, afin de prendre en compte ses besoins, en lien avec ses parents et sa famille élargie, le cas échéant.

Il s'articule avec les différents services de la Ville de Paris, laquelle nous confie l'adolescent, et tous les partenaires impliqués dans sa situation.

Notre réflexion, en cours de formalisation, est utilement alimentée par les travaux du département

et le Guide de la référence socio-éducative à Paris paru en octobre 2021.

Et notre accompagnement a pris une tonalité particulière au travers de l'aventure extra-ordinaire vécue par R.

Une aventure artistique qui nous a emportés, un peu malgré nous !

R. est arrivé à Kairos en août 2021 avec, dans sa valise, un clavier. Quelques mois auparavant, il découvrait le piano. Il apprend à jouer en regardant des vidéos sur Internet et s'exerce en pratiquant sur des pianos en libre-service, notamment dans des gares parisiennes.

Il ne cache pas que cette activité, qui nécessite beaucoup de rigueur et d'assiduité, lui a permis de se décaler de son quotidien et de s'évader. Parfois, il ne lui a pas été simple de s'entraîner dans une petite pièce jouxtant la chambre de deux jeunes filles, elles aussi accueillies sur l'unité de vie. Mais un terrain d'entente a été trouvé, ou plutôt une solution imparable : l'achat d'un casque ! Et finalement, la plupart des jeunes ont appris à conjuguer avec la passion de R. et ils constituent, désormais, son plus fervent public !

Repéré et contacté par des « chasseurs de talent » de l'émission La France a un incroyable talent, R. a immédiatement souhaité y participer. Nous n'avons eu d'autre choix que celui de suivre le mouvement… et d'improviser !

Aux côtés du service de l'ASE de la Ville de Paris, nous avons, chacun de notre place (éducateurs, maîtresse de maison, surveillants de nuit, psychologue, cheffe de service et directrice), fait en sorte que cela soit possible tout en restant extrêmement attentifs et vigilants aux besoins de R. Il s'agissait bien de lui permettre de vivre cette aventure extra-ordinaire tout en veillant à le maintenir à sa place d'adolescent, qui plus est accueilli au sein d'un collectif de dix jeunes.

Le 20 décembre 2022, comme un cadeau de Noël un peu en avance, R. a remporté la finale ! Et nous… eh bien nous avons continué d'improviser, avec un peu plus d'assurance toutefois !

C'est à Véronique Blain, notre directrice, qu'il est revenu de jouer le rôle « d'agent de star », permettant à R. de répondre, toujours avec enthousiasme, à quelques sollicitations comme celles d'Anne Hidalgo, maire de Paris, d'Éric Dupont-Moretti, ministre de la Justice, garde des Sceaux, ou de la chanteuse Hélène Ségara.

Aujourd'hui, l'équipe pluridisciplinaire autour de R. devrait s'étoffer (ouf !) : un administrateur ad hoc et un manager épauleront prochainement R. dans ses projets artistiques.

Et nous dans tout ça, nous pourrons arrêter l'impro et passer le micro !

« Perrine, il manque quelqu'un ! J'ai été invité par Gims aussi ! Mais là, je vous laisse, je vais réviser mon brevet blanc… C'est demain ! » R.

Perrine Vedrenne
cheffe de service

Ma vie de référente éducative

Je suis éducatrice spécialisée, sur l'UV2, depuis août 2021. J'ai rencontré de nombreux adolescents chacun avec son histoire, toutes différentes. Leur accompagnement est individualisé et spécifique selon leur situation. Alors nous mettons en place nos meilleurs outils éducatifs et faisons ce qui est en notre capacité pour les soutenir au mieux.

Néanmoins, je ne pensais pas, un jour, dans ma fonction d'éducatrice, devoir accompagner un jeune garçon sur un plateau de télévision. En effet, nous accueillons le jeune R., qui a été « repéré » puis révélé, pour son talent de pianiste, dans l'émission La France a un incroyable talent diffusée sur la chaîne de télévision M6.

Cet événement bouleverse notre travail éducatif et nous amène à des situations assez extraordinaires.

Ce sont des belles expériences, que ce soit pour le jeune ou pour l'équipe. J'ai pu rencontrer Gims avec mon collègue Moustapha. En effet, R. a été contacté par le chanteur, celui-ci souhaitant être accompagné par lui au piano sur l'une de ses chansons. Cette journée fut, d'ailleurs, particulièrement marquante pour Moustapha, qui lui rencontrait une de ses idoles.

Ce type d'événement nous a demandé beaucoup d'adaptation et d'innovation dans notre prise

en charge de R., sans pour autant mettre de côté l'accompagnement au quotidien des autres jeunes.

Dans cette continuité, nous avons sommes sollicités par de nombreuses personnes (journalistes, personnalités politiques, artistes…) qui souhaitent rencontrer R. Fort heureusement, la majorité de ces sollicitations est, à ce jour, filtrée par notre directrice, Véronique Blain. Cela nous permet de rester centrés sur le suivi éducatif de R.

La relation de confiance que nous avons, mutuellement, construite entre R. et l'équipe a permis de continuer notre mission première : le protéger. Nous faisons, toujours autant, figures de repère pour lui, et cela l'aide à avancer malgré les aléas dus à cette soudaine notoriété.

Léa Beuvier
éducatrice spécialisée

Focus sur les projets réalisés

En dehors des activités collectives organisées tout au long de l'année, notamment durant les périodes de vacances scolaires (mini séjours, sorties culturelles...), des actions animées par des intervenants extérieurs ont pu être menées.

Focus sur Kusa (programme de prévention de l'usage problématique de produits psychoactifs) – Service d'addictologie à l'adolescence – Fondation santé des étudiants de France. Action portée par Jonathan Legrier, l'un de nos deux psychologues, et plusieurs éducateurs.

Kusa est un programme de prévention formalisé qui a pour objectif d'empêcher la consommation problématique de cannabis chez les jeunes via la sensibilisation et l'initiation à la gestion des émotions. En s'appuyant sur un manga à l'origine de son nom – Kusa, conte métaphorique sur la consommation de cannabis, ce projet promeut la bonne régulation émotionnelle sans avoir recours à des produits.

Le format du manga est particulièrement accessible pour les jeunes. Son univers (les samouraïs) et le support (la bande dessinée et l'animation) sont parlants et les thèmes abordés, familiers : la trahison, l'amour, l'amitié… Véritable outil de médiation, Kusa favorise la communication avec les adolescents sur le sujet délicat des émotions.

Le programme aborde en trois sessions de deux heures, réparties sur trois semaines, les thèmes ci-après :

• importance des émotions et ouverture vers l'intérêt de la gestion émotionnelle

• impact et lien du cannabis sur les ressentis

• ouverture à la diversité des stratégies de régulation des émotions

Les séances ont été animées par deux psychologues formées aux addictions et à la prise en charge des adolescents présentant des conduites addictives.

Retour d'expérience

Nous avons découvert le programme Kusa par sollicitation de la chargée de coordination du CSAPA Pierre Nicole Croix - Rouge française à Paris (75005). Ce programme est issu d'un partenariat entre ce CSAPA et la FSEF (Fédération santé des étudiants de France). Il vise la prévention des comportements liés au cannabis chez les adolescents en intégrant une sensibilisation à la gestion des émotions, avec la médiation d'un manga.

Nous avons réfléchi, tout d'abord, à la pertinence de proposer ce programme, n'ayant qu'assez peu de problématiques liées au cannabis à ce moment précis. Cependant, nous avons fait le choix de proposer ce programme essentiellement en prévention. En effet, au vu des problématiques diverses des jeunes que nous accueillons – où la question du psycho-traumatisme et de ses effets est dominante – les risques liés au développement d'addictions sont particulièrement importants. Il s'agissait donc, en priorité, de s'assurer que les jeunes possèdent une information claire sur ce produit ainsi que sur les risques liés aux consommations de stupéfiants en général. Le module démarrant sur la reconnaissance et la gestion des émotions était aussi une sensibilisation intéressante, plus globale et très en lien avec la problématique des addictions.

Cette intervention visait les adolescents accueillis au sein de l'UV1-Rollinat et de notre dispositif

KAP. La participation était obligatoire pour les mineurs, sauf exception et justification et était accessible librement aux jeunes majeurs.

Trois séances de 1h30 se sont déroulées, à une semaine d'intervalle, les 7, 14 et 21 décembre 2022, en soirée, toujours en présence d'au moins un éducateur de nos équipes. Une dizaine de jeunes a pu y participer.

Les intervenantes ont remarqué une dynamique intéressante et énergique. Les participants pouvaient interagir et s'exprimer en s'appuyant sur leur vécu propre, et la médiation du manga ne semblait pas nécessaire comme elle peut l'être dans d'autres circonstances. Cependant, un intérêt marqué a pu être exprimé pour l'histoire de ce manga. Le travail a alors pu s'axer sur les fausses croyances autour du cannabis. Le retour a été positif aussi bien du côté des jeunes que du côté des intervenantes.

Nous envisageons, pour l'année 2023, la possibilité d'une intervention pour UV2-Montreuil.

Jonathan Legrier
psychologue

Focus sur « Portraits confinés »

L'UV2-Montreuil s'est engagée dans la réalisation d'un documentaire mettant en scène trois jeunes accueillis, A., F. et B.

Ce projet a été porté par Perrine Vedrenne, cheffe de service, deux éducateurs (Loïc Lepierre et Laurane Marchant-Auffret), en lien avec Diane Ledain, psychologue, et le collectif Les petites mains, une structure associative composée d'artistes de tous horizons spécialisée dans l'événementiel.

S'il a pu voir le jour, c'est également grâce à l'aide financière des 3A (Association des anciens et des amis de l'AVVEJ). Nous tenons ici à les remercier chaleureusement, pour leur généreuse contribution.

Portraits confinés s'inscrit dans le contexte spécifique de la crise sanitaire (2021) et a été finalisé en 2022. Il est principalement destiné à être diffusé en interne et partagé avec nos partenaires de l'Aide sociale à l'enfance. Ce documentaire montre, simultanément, trois portraits de mineurs non accompagnés (MNA), inscrits dans un parcours Aide sociale à l'enfance (ASE) et accueillis au sein de notre MECS. L'objectif principal a été de donner la parole à des jeunes rarement entendus, en leur



permettant de faire un bilan de leur arrivée tout en envisageant leur avenir. Il a également permis à A., F. et B. de s'exprimer. Il a pu être un outil complémentaire aux accompagnements éducatif et psychologique mis en place. Cette production a favorisé la valorisation des participants, lesquels ont pu se voir à l'écran et prendre la mesure de leur implication dans cette œuvre. Le montage final a favorisé leur mise en valeur (travail autour de l'estime de soi, de l'image).

Le film, d'une durée de 1h15, s'articule autour d'une bande-son, illustrée par différents plans où l'on voit, simultanément, les interviewés évoluer dans leur vie personnelle. Après avoir contextualisé le projet et exposé les enjeux pour ces mineurs dès leur arrivée en France, l'AVVEJ est présentée. Après cette introduction, les portraits de A., F. et B. sont abordés selon une chronologie bien précise : présentation, enfance, projet de départ pour l'Europe, parcours migratoire, arrivée en France et prise en charge, bilan et projet.

Un grand merci à A., F. et B. pour leur implication, leur énergie… Et leurs fous rires.

Loïc Lepierre et Laurane Marchant-Auffret
éducateurs

La dynamique RH

C'est sans aucun doute le point de fragilité de nos institutions, et notre MECS n'est pas épargnée. Cela étant, Kairos peut être fière aujourd'hui de l'engagement et de la stabilité des salariés qui composent ses équipes de professionnels.

Le projet managérial en cours de formalisation (plan d'amélioration continue de la qualité), à l'œuvre depuis quatre ans, fait la part belle à la place de chacun dans l'organisation, en faisant appel à la responsabilité professionnelle de tous et à la nécessaire exigence qui en découle. La cohérence du discours de l'équipe de direction (une directrice et deux chefs de service) et de l'équipe de cadres (une équipe de direction et deux psychologues), tout en autorisant, respectant et accompagnant les différences, structure l'institution.

Un modèle qui porte ses fruits. L'investissement des éducateurs, maîtresses de maison, surveillants de nuit, chefs de service, psychologues permet de garantir des modalités d'accueil au plus près des besoins des adolescents.

Nous avons eu à vivre une fin d'année difficile en termes de présence éducative, marquée par une série d'arrêts maladie. Un collègue a été victime d'un grave problème de santé sur site. Le sang-froid et la réactivité de son collègue présent à ce moment-là, ont permis sa prise en charge rapide. Il va bien aujourd'hui. Deux éducateurs ont dû subir, chacun, une lourde intervention chirurgicale entraînant une absence de plusieurs mois. Nous avons maintenu le lien avec ces professionnels en leur témoignant tout notre soutien et en mettant en place les accompagnements nécessaires, notamment avec la médecine du travail.

Pendant ce temps, les collègues présents, soutenus par les chefs de service et les psychologues, ont pris le relais comme si cela était d'évidence et le travail a pu se poursuivre aussi bien que possible. Le recours à des heures supplémentaires, dans le cadre conventionnel et du droit du travail, reste un véritable levier (cf. rapport d'activité 2021). De même, nous continuons à recourir à un ou deux professionnels en CDD, notamment en qualité de surveillant de nuit, que nous avons réussi à fidéliser.

Les difficultés de recrutement demeurent et constituent une source de préoccupation constante. Recruter des professionnels de l'action éducative et notamment des éducateurs spécialisés ou des moniteurs-éducateurs devient mission quasi impossible. Il est bien sûr trop tôt pour mesurer les effets du Ségur sur les métiers qui en bénéficient. À ce propos, une pensée ici pour ceux qui en ont été exclus et le restent à ce jour. Une MECS est un ensemble. Toutes les fonctions, y compris celles relevant de l'administratif, concourent à son bon fonctionnement ; les unes et les autres sont indispensables et indissociables.

Je termine ce chapitre par un point sur les mouvements des salariés et l'option envisagée pour pallier le manque criant d'éducateurs sur le marché du travail :

• Samuel Richard, psychologue, a démissionné le 11 février 2022 ; Jonathan Legrier, psychologue, lui a succédé le 28 mars 2022

• Le CDD de Cécile Quemeraye, maîtresse de maison, qui intervenait en lieu et place de Fabiola Tattegrain, elle-même maîtresse de maison en formation monitrice-éducatrice, n'a pas été renouvelé à son terme (30 juin 2022) ; Marie-Noëlle Kimbembe, maîtresse de maison, a rejoint l'équipe éducative de l'UV1-Rollinat le 22 août 2022

• Romuald Lupo, moniteur-éducateur, a démissionné le 30 septembre 2022 ; Lila Zegrar, monitrice-éducatrice a été recrutée le 13 septembre 2022

• Loïc Lepierre, éducateur, a quitté son poste le 31 janvier 2022 (fin de CDD) ; Dylan Louinace lui a succédé au sein de l'UV2-Montreuil le 30 septembre 2022

• Roger Ngoka Ayeba a rejoint l'équipe des surveillants de nuit le 31 mars 2022 ; Aurélie Chémir, surveillante de nuit, a démissionné le 24 novembre 2022

• Laurane Marchant-Auffret, éducatrice spécialisée, a démissionné le 30 novembre 2022

• Lucia Gomez Carmona, éducatrice, a été recrutée le 19 décembre 2022

L'option de recruter des éducateurs spécialisés en contrat d'apprentissage peut être une alternative intéressante. Nous contribuons ainsi à la formation des professionnels tout en leur permettant une immersion immédiate dans le monde du travail, la perspective de les fidéliser étant, bien sûr, sous-jacente. Ava Paparadotis, en 1re année d'étude ES, a, ainsi, rejoint notre équipe éducative.

L'accueil des stagiaires reste, également, une priorité, avec une intention quasi identique. Ont partagé notre quotidien, cette année :

• Garance Bost-Chapedelaine, étudiante éducatrice spécialisée (fin du stage le 31 juillet 2022)

• Briath Bernos, étudiante éducatrice spécialisée

• Marie-Esther Tutuaku, étudiante monitrice-éducatrice (fin du stage le 30 décembre 2022)

• Grégoire Bontemps, étudiant éducateur spécialisé

• Christine Rogé, étudiante psychologue (fin du stage le 31 mars 2022)

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	2021	2022
Entretiens avec les familles	375 (orthophonie) + 378 (autre)	230 (orthophonie) + 547 (autre)
Séances éducatives dont VAD synthèses extérieures	2877	2715
Séances thérapeutiques :	3088	2737
En groupe thérapeutiques	386	492
Entretiens avec les familles	153	122
Séances pédagogiques	482	348
Total	7200	6577

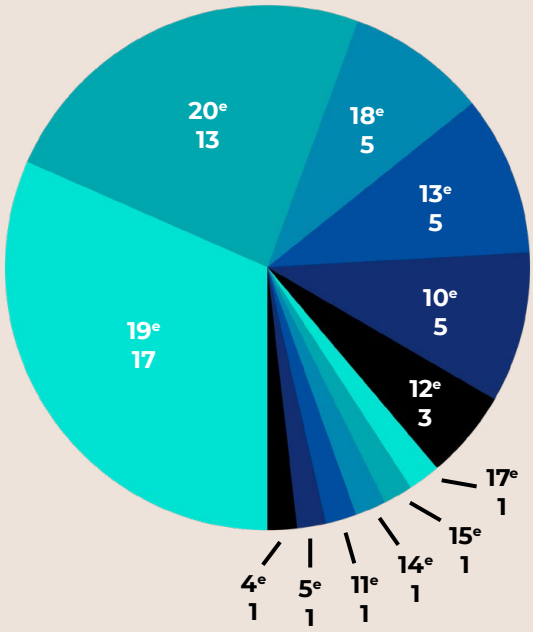
Nous constatons que 50% des jeunes au SESSAD ont entre 13 et 15 ans.

• Répartition par tranche d'âge :

- 6 à 9 ans : 2 %
- 10 à 12 ans : 16 %
- 13 à 15 ans : 50 %
- 16 à 18 ans : 28 %
- 19 à 21 ans : 4 %

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 pour l'est parisien, le 19ème arrondissement comprend 31 %, pour le 20ème 24% et le 10ème 9%, le reste est réparti sur les autres arrondissements.



SESSAD

Les faits marquants

L'année 2022 a été marquée par la finalisation collective du projet de service avec un travail de construction visant à l'amélioration continue de nos pratiques. Le projet est formalisé en lien avec l'obligation légale (loi 2002-2) d'ajuster le fonctionnement du service aux besoins des enfants et familles accueillis, de valoriser le travail de l'équipe, de remettre du cadre et de renforcer la cohésion au sein de l'institution. Sa réactualisation a été une opportunité de rassembler l'équipe pluridisciplinaire autour de sujets de réflexion afin d'améliorer l'accueil du public au Sessad.

En effet, la conception du projet nous a rassuré à l'idée que la mobilité et le travail de proximité avec les écoles, les lieux de vie du jeune permettent de soutenir son inclusion dans de bonnes conditions. Élaborer à plusieurs en équipe pluridisciplinaire est un gage de qualité pour les jeunes accueillis au Sessad : la rencontre, la confiance, l'autonomie, l'individuation… Tous ces concepts sont travaillés lors des accompagnements, éducatifs, pédagogiques et thérapeutiques.

Nos pratiques professionnelles reposent sur des connaissances en sciences humaines. Le travail d'articulation de l'éducatif et de la clinique institutionnelle sont à l'œuvre dans l'accompagnement individualisé. Nourris d'observations et d'analyses cliniques, nous nous efforçons de penser les pratiques à partir des rôles et places respectifs des professionnels et des parents dans un processus de coéducation justifié par le handicap.

Nous avançons dans le souci d'une amélioration continue de la qualité de la prise en charge. Nous avons mis en place une enquête de satisfaction auprès des familles, ce qui nous a permis de prendre en compte la spécificité et la demande de chaque parent et d'ajuster au mieux le travail engagé avec leur enfant.

Les actions proposées au Sessad portent en partie sur la mise en place d'un parcours de soins coordonnés pour chaque enfant en lien avec tous les partenaires : écoles, CMP, CMPP, hôpitaux, ASE.

Selon Jean Oury, « pour pouvoir soigner des personnes, il faut d'abord soigner l'institution ». Le travail sur le projet de service était une manière de concevoir la co-construction et la mise en commun d'un socle favorable à chacun des protagonistes.

Issam Sahili
directrice

Regard sur l'activité réalisée

L'activité 2022 a été réalisée à 100% grâce à l'implication de toute l'équipe ainsi que les stagiaires.

L'équipe du Sessad a mis en avant trois axes de travail répondant aux missions de ce service : favoriser la socialisation (via des activités football, le psychodrame), l'autonomie (le groupe de jeunes « autonomie »), et le soutien des liens familiaux (ateliers réguliers avec les parents).



Les personnes accueillies et l'accompagnement

Les personnes accueillies au Sessad sont des jeunes dotés d'une intelligence normale, scolarisés dans le milieu ordinaire, ayant une notification MPDH (Maison départementale des personnes handicapées).

Le Sessad de l'AVVEJ accueille 52 jeunes en externat :

• 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

Ces jeunes présentent des troubles de la conduite et de comportement (TCC). De ce fait, l'accompagnement est organisé et individualisé en fonction de chacun.

Les interventions se font principalement en séance individuelle, elles ont lieu au Sessad ou en tout autre lieu favorisant l'accomplissement des objectifs d'accompagnement prévu par le projet individualisé du Jeune (PIA). L'équipe du Sessad associe à ces moments personnalisés des activités en groupe, notamment pendant les vacances scolaires. Ces moments incitent l'adolescent à interagir 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, la prise de parole.

Outre le fait de renforcer l'inclusion de l'enfant au sein d'un environnement ordinaire, la dynamique même du groupe est très complémentaire aux séances individuelles. En fonction de l'âge, la prise en charge sera adaptée, les objectifs seront différents et les modalités sont diverses.

La notification de décision d'orientation de la MDPH reste essentielle au Sessad pour recevoir la demande de la famille et proposer un premier entretien d'admission. Une décision d'admission ne sera prononcée en commission qu'à la condition de plusieurs rencontres avec le jeune et ses parents.

Focus sur les projets réalisés

Le football comme médiation à visée sociale

Bon nombre de jeunes ont de l'appétence pour le sport en général, c'est le cas pour le football en particulier. Raison pour laquelle nous avons pensé organiser une activité dans ce sens durant les vacances au Sessad.

Lors des vacances d'été 2022, le service a fait appel à un ancien footballeur professionnel avec lequel les jeunes ont pu échanger sur sa carrière. Leurs questions étaient tournées sur les conditions d'évolution et le cheminement professionnel de notre invité. Les jeunes étaient très à l'écoute et heureux d'avoir accès à l'univers de sa profession.

Quatre professionnels du Sessad ont participé à cette activité : un apprenti éducateur, un éducateur spécialisé, un psychologue et une psychomotricienne ; une équipe à part entière répartie entre la pratique, l'observation des jeunes sur le terrain au sein d'un collectif, le soutien et l'encouragement des participants, sans oublier le reportage photo afin de conserver le souvenir concret de ce moment valorisant pour la plupart des jeunes. Lors de la formation des équipes, le professionnel s'est d'ailleurs valeureusement prêté à ce jeu…

La partie a été amplement bataillée. Nous avons pu observer que certains jeunes étaient particulièrement plus bruyants que d'autres, mais en définitive, tous ont été acteurs de ce moment et tout le monde a profité pleinement de l'activité.

À la fin du match, c'est avec sourire et épuisement, sans aucune frustration, que les uns et les autres se sont salués avant d'aller rejoindre le Sessad, où nous attendait une séance de débriefing autour d'un petit goûter. Chaque jeune a pu donner son avis et exprimer sa satisfaction quant à cette rencontre qui a été appréciée par tous.

À la suite de cet atelier, les jeunes ont sollicité une reprise de l'événement pour les vacances à venir.

C'est ainsi que nous avons organisé les séances suivantes et lors des vacances d'octobre 2022, accueilli un plus grand nombre de participants parmi les jeunes. Ces nouveaux venus avaient eu vent de la première activité par les affiches et vidéos au Sessad, les premiers jeunes leur ayant également vanté leurs actions pendant le premier match de football.

Comme la première fois, la séance s'est déroulée en trois parties :

• prise de contact avec le footballeur

• partie de football proprement dite

• séance de débriefing et goûter

Pour la troisième édition, à savoir les vacances de décembre 2022, nous avons procédé différemment. Cette fois-ci nous avons loué, pour une durée de 1h30, un terrain de foot indoor, autrement appelé Five, étant donné le climat en cette période – les deux premières séances se sont déroulées en plein été et en plein air.

Dans un Five, deux équipes de cinq joueurs s'affrontent. Ce jour-là, nous étions quinze pour former trois équipes. Ainsi, les jeunes ont joué par intermittence : l'équipe victorieuse d'un match de 4 minutes restait sur le terrain et les jeunes sur la touche rentraient pour l'affronter. Les jeunes qui ne jouaient pas endossaient alors le rôle de spectateurs. Les jeunes se sont davantage exprimés lors de cet atelier. À la fin de la séance, nous sommes rentrés au Sessad, comme de coutume, pour le moment de debriefing accompagné d'un repas où Ils ont pu à cette occasion réitérer leur demande de revivre cet atelier sportif.

Ces rencontres avec un footballeur professionnel ont dessiné un cadre très structurant à l'activité, ce qui nous a permis d'observer la possibilité pour certains jeunes d'être en groupe dans un cadre précis, alors que leur rapport aux autres peut se montrer parfois difficile dans un contexte différent. Certains jeunes, parfois plus introvertis, ont trouvé une vraie place au sein du groupe. Des interactions ont été observées entre tous et le nombre de participants ne cesse de croître.

Le football est un atelier structurant pour eux. Certains jeunes ayant un rapport difficile à la frustration peuvent diffracter ce sentiment par le phénomène de groupe. Aussi, le prestataire auquel nous avons fait appel a démontré aux jeunes qu'il ne fallait pas se lancer dans l'univers footballistique en rêvant mais en se donnant les moyens nécessaires pour arriver à cette fin. Il n'est surtout pas question d'abandonner les études, car la réalité est tout autre.

Tous ces éléments en amènent d'autres que l'on peut retravailler ensuite dans les séances éducatives.

Valérien Mulangu Tshishi
éducateur spécialisé

Samy Hadour
apprenti éducateur spécialisé

L'atelier ouvert Etincelles

Nous avons constaté au fil du temps une difficulté à mettre en pratique un travail de groupe pérenne pendant le temps scolaire. C'est pour cette raison que nous avons proposé un espace « ouvert », où les jeunes du Sessad sont accueillis sans contrainte, leur présence relevant de leur libre adhésion. Ainsi peuvent-ils choisir, en fonction de leurs besoins, de venir ou non dans le groupe le jour où l'atelier est programmé.

Étincelles est un atelier qui propose une médiation plastique (arts plastiques) et de la broderie, offrant un lieu de créativité encadré par une psychomotricienne, un éducateur et une psychologue. Le groupe a comme objectif de favoriser un échange, en présence des professionnels, entre les jeunes ; mais encore d'offrir un espace convivial de rencontre et de partage où ils apprennent à développer leur créativité, à prendre une place dans le groupe, à coopérer, à développer le désir d'expérimenter des activités inconnues, à s'organiser dans une réalisation commune, ainsi qu'à renforcer certaines fonctions cognitives (par exemple l'attention et la mémoire).

Ce groupe se déroule chaque mercredi de 16h30 à 17h30. Il compte des jeunes qui sont des habitués et d'autres qui peuvent se présenter de manière moins régulière. La libre adhésion est très importante dans le travail avec des adolescent·e·s, car elle nous permet de travailler un engagement des jeunes dans le projet, ce qui favorise une écoute bienveillante entre les participants, ainsi qu'un effort dans le bien-faire et dans la volonté d'accueillir l'autre dans sa différence.

Mayra Andrade
psychologue

Juliane Lo-Re
psychomotricienne

L'histoire du psychodrame

Nous animons, depuis maintenant un an, un atelier de psychodrame individuel (PI) en cothérapie psychologue-psychomotricienne. Nous invitons également des stagiaires de différentes professions (éducateur·ice spécialisé·e, psychologue, psychomotricien·ne) à participer et s'investir tout au long d'une année au sein de cet atelier.

Dispositif du PI

Trois jeunes sont reçus individuellement sur des créneaux de 30 minutes. Durant chaque séance, les professionnels et stagiaires sont assignés aux rôles spécifiques répondant à la structure même du dispositif du psychodrame psychanalytique individuel (PPI).

Aussi, l'un des deux professionnels référents (le psychologue ou la psychomotricienne) peut assurer le rôle de meneur de jeu. Ce meneur ne vient jamais sur scène ; il reste aux côtés du jeune pour l'accompagner dans son rôle : l'élaboration de ce que va être la scène jouée, et dans un deuxième temps dans la reprise verbale de celle-ci. Le professionnel est là pour assurer le maintien du cadre et des règles inhérentes au psychodrame. Il peut également décider de mettre fin à tout moment à une scène.

Le deuxième référent, ainsi que les stagiaires, ont, quant à eux des rôles de co-acteurs : ils sont « à la disposition » du jeune pour endosser les rôles qu'il va décider de leur attribuer dans ses scénarios. En dehors des temps de jeu, ils n'interviennent ni ne prennent part aux échanges qui ont lieu entre le jeune et le meneur de jeu dans les temps de reprise.

Le quatrième mur : ses passages entre réel et imaginaire

Le psychodrame psychanalytique individuel est une méthode thérapeutique qui nous permet de travailler les fantasmes, les rêves, les traumas, les conflits interpersonnels et intrapsychiques à travers le jeu d'acteurs sur la scène psychodramatique. Il revient au jeune d'en inventer la totalité : il est le créa(c)teur.

L'attention des co-thérapeutes ne se limite pas au seul récit des expériences personnelles et à leur analyse ; elle met l'accent sur le langage du corps, le langage non verbal… porte sur ce que le corps exprime au-delà des mots.

Le rire est également très présent durant nos ateliers et vient faire ce « pas de côté » qui nous ramène au réel. Le rire dépasse la scène, c'est le quatrième mur de la scène qui tombe et fait appel au réel. C'est un élément inhérent à la dynamique du groupe dans lequel le jeune peut pleinement s'inclure. Dans ces moments, il peut rire de ses propres failles.

Retour sur le dispositif mis en place au Sessad

Depuis sa mise en place, quatre jeunes ont pu bénéficier du PPI. Chaque trimestre, nous faisons un point sur l'évolution du jeune au sein de l'atelier et révisons l'intérêt du dispositif, d'abord entre les collègues concernés par l'atelier, puis en réunion institutionnelle en équipe plénière.

Nous avons pu constater que certains jeunes se saisissent de cet espace pour délivrer des éléments de leur histoire de vie. La dimension ludique et imaginaire du dispositif leur permet ce pas de côté qui offre d'aller chercher d'autres réponses plus adaptées à leurs conflits intrapsychiques et interpersonnels. Nous avons également pu observer une continuité entre ce qui se joue sur scène et l'évolution relatée dans d'autres espaces de vie – à l'école par exemple.

Nous avons également pu réaliser à ces occasions la difficulté pour certains jeunes à investir cet espace à un moment donné de leur parcours. De fait, ces points trimestriels sont essentiels, car ils nous permettent d'être au plus proche possible des véritables besoins des jeunes et ainsi de réajuster leur projet de soins. Cela peut être le cas notamment pour les jeunes qui ont encore besoin de passer par la manipulation et le concret pour travailler leur capacité à être au monde.

Diego Pontes
psychologue

Orane Da Silva
psychomotricienne

La culture reste un axe de travail primordial

On est allé au Louvre mais on n'est pas entré !

Il y avait des touristes et plein de monde. On a vu la statue de Louis XIV à cheval, alignée dans une perspective qui va jusqu'à la grande arche de la défense (que j'ai déjà visitée) en





passant par la concorde, les Champs-Élysées et l'arc de Triomphe.

Finalement, on n'a pas pu entrer… Parce que mon test PCR n'est jamais arrivé sur mon téléphone.

Alors on s'est tous dirigé vers le jardin du Palais Royal. On est passé devant la Comédie-Française, puis on est arrivé devant les Colonnes de Buren.

Les Deux Plateaux – communément appelés « Colonnes de Buren » – est une œuvre de Daniel Buren réalisée avec l'aide de Patrick Bouchain dans la cour d'honneur du Palais-Royal à Paris (1er), en France, aux abords immédiats du ministère de la Culture et de la Comédie-Française.

On a ensuite fait le tour du jardin du Palais-Royal, en longeant ses petites boutiques et restaurants.

En quelques mots, ce square est un parc de 20 850 m2 situé dans le 1er arrondissement de Paris, encerclé de bâtiments XVIIe. Il fut construit en 1633 au centre du Palais-Royal où habitaient Louis XIII et sa famille.

G.
jeune accueilli au Sessad

Lundi 28 février 2022, on a pu entrer au Louvre!

On entre au Louvre ! Grâce à un accès direct par l'aile Richelieu, on se retrouve au cœur du musée, sous la pyramide. C'est baigné de lumière et on voit le ciel.

On se dirige vers le bâtiment de l'horloge qui est le plus ancien du Louvre et l'où on peut visionner un film qui explique comment le Louvre a été bâti. Cela a pris huit cents ans et cela a été construit en plusieurs étapes !

On se promène dans les douves de l'ancienne forteresse. On aperçoit un sphinx.

On monte au premier étage vers la galerie des sculptures grecques, dont la plus connue s'appelle la Vénus de Milo.

On se dirige vers le monument de la Victoire de Samothrace puis on passe par la galerie d'Apollon. Enfin, on verra la Joconde.

Dans une salle derrière il y a le Radeau de la Méduse et Napoléon. On finira par les appartements de

Napoléon III. Avant, le ministère des Finances occupait les appartements ; ça vaut le coup d'y aller.

J'ai trouvé la visite passionnante. Ça fait réviser son Histoire. Tout m'a plu. C'est le musée le plus connu de France et du monde. Même en Afrique on connaît le musée du Louvre. Le musée montre des œuvres de l'Antiquité jusqu'au XIXe siècle.

La prochaine fois, j'aimerais aller au musée d'Orsay pour y voir des œuvres plus récentes du XIXe siècle.

Je voulais partager ma découverte culturelle avec vous. Merci à mon éducatrice qui m'a aidé à écrire.

K.

Le travail avec les parents

Le travail avec les parents est un axe majeur, Le travail avec les parents est un axe majeur. Nous faisons en sorte de trouver des moments de convivialité et de détente avec les familles, des moments privilégiés dans un souci de permettre aux familles de suivre le parcours du jeune et l'évolution de sa prise en charge, et de partager leurs questionnements avec l'équipe.

Nous avons rythmé les rencontres collectives sur trois séances, espacées en fonction des vacances scolaires.

L'accueil des familles est un point important dans la prise en charge des jeunes accueillis au Sessad, leur parole est essentielle afin de construire des accompagnements cohérents. Informés régulièrement de l'évolution dans le parcours de soin de leur enfant, ils sont associés à la construction de son projet individualisé.

Ainsi les rencontres autour d'un temps d'échange et d'écoute favorisent-elles le travail de co-construction du projet de soin de l'enfant.

Une attention particulière est portée par l'assistante sociale dès le premier contact téléphonique : une écoute attentive et bienveillante en vue de l'admission, et la mise en place régulière d'ateliers famille. Elle vient ici répondre aussi à une demande de certains parents de prendre du temps pour eux, lorsqu'ils n'en ont que peu, un besoin en lien avec ce temps que nécessite l'éducation d'un enfant ayant des troubles. En ce sens, nous avons pensé ces ateliers comme des temps conviviaux qui permettent un partage du quotidien, des difficultés autant que des expériences positives.

À l'occasion de la fin d'année 2022, nous avons convié les familles au Sessad avec la possibilité que les parents puissent venir avec leurs enfants. Accueillis autour d'un café, les parents ont participé à une séance de sophrologie (animée par une intervenante extérieure) pendant que leurs enfants profitaient d'un moment autour de jeux avec les professionnels du Sessad. Cet après-midi un peu hors du temps a permis à certains jeunes de se rencontrer, de partager une partie d'un jeu, d'être au sein d'un collectif. De ce moment ont émergé des envies d'ateliers pour les futures vacances, des temps où nous pourrions continuer à observer et travailler le rapport à l'autre et la socialisation.

Nous avons expérimenté ensemble les propositions de la sophrologue avec la joie et la bonne humeur.

Clara D., stagiaire psychologue, a participé à cet atelier et relate : « Tout au long de la séance, l'intervenante a veillé à s'adapter aux besoins et au rythme de chacun, ce qui a permis aux parents de s'impliquer pleinement. La séance s'est clôturée par un temps où chacun a été invité à se mettre dans une position confortable, allongé sur le sol pour une méditation finale. Ensuite, les parents ont pu s'exprimer sur l'expérience et leurs sentiments sur ce moment passé ensemble. »

Les parents étaient d'accord pour dire qu'ils avaient apprécié ce moment pour eux malgré leurs possibles doutes initiaux. Ils ont fait comprendre que cette séance leur avait permis un « lâcher-prise », « de se détendre » et « d'avoir du temps pour soi »… Ce qu'ils ne peuvent faire que rarement dans leur quotidien. Cette certitude que leurs enfants sont « entre de bonnes mains » a favorisé la possibilité pour les parents de se focaliser sur eux-mêmes.

Les effets positifs de la séance ont été également visibles physiquement. Les parents ont quitté la salle avec un grand sourire, se retrouvant au « cœur du village » où les enfants les attendaient déjà avec impatience. Ce retour très positif de la part des parents a conduit à la réflexion de reconduire l'expérience, notamment lors des prochaines vacances scolaires.

Groupe Autonomie

Le groupe autonomie a été pensé avec l'objectif principal de travailler le processus d'individuation de ses intégrants. Il est composé de quatre jeunes âgés de 13 à 18 ans. Ce groupe est fermé – ses intégrants ont adhéré au projet à l'année – et se rassemble une fois par semaine en période de vacances et est encadré par un éducateur, une psychomotricienne et une psychologue. Les jeunes ont été sélectionnés du fait de leur problématique commune.

Nous mettons en place des sorties à la demi-journée ou à la journée. Les jeunes choisissent une activité à leur tour et s'investissent dans sa préparation. Chacun apporte sa compétence pour enrichir les échanges dans le groupe et soutenir la préparation des sorties, en effectuant des recherches sur Internet pour établir le trajet, le temps, la faisabilité de chaque sortie, etc.

Ce groupe a lieu depuis un an et demi et les jeunes ont établi un très bon lien entre eux. Ils ont en commun l'intérêt des animaux et de la nature, ainsi que le besoin d'un travail de séparation d'avec l'autre qui leur permet d'affirmer le « je » dans leur discours face à l'autre.

Nous avons visité des zoos, des fermes pédagogiques et des musées. Dans le groupe, ils peuvent mettre en exercice les compétences de socialisation et apprendre comment aborder leurs pairs. Pour ceux qui étaient enfermés dans leur coquille, nous observons une ouverture à l'autre. Ainsi, nous avons pu constater un apaisement chez ceux qui présentaient une agitation motrice importante.

Le fait que ces mêmes jeunes se retrouvent aux périodes de vacances permet de développer des liens entre eux et nous pouvons constater qu'une certaine entraide s'est mise en place entre les uns et les autres. Nous observons un engagement de la part de chaque jeune envers un pair, les pairs, et en rapport avec le projet. De plus, l'équipe pluridisciplinaire nous permet d'avoir un regard croisé entre les différents corps de métier présents au Sessad, ce qui enrichit notre clinique.



Hors les murs

L'équipe a mis en place un mini séjour (trois jours et deux nuitées) à Quend – dans la Somme, Hauts-de-France. Trois jeunes du Sessad ont participé. Accompagnés par l'enseignante spécialisée, un psychologue et un éducateur en apprentissage, ils sont partis à la découverte du littoral picard.

Ce séjour leur a permis d'observer les phoques et d'expérimenter le char à voile, accédant ainsi à des professions liées aux sports nautiques, à la mer et à la nature. Mais ce séjour était avant tout une possibilité de partager du quotidien en groupe, de travailler la question du vivre-ensemble, de développer l'autonomie et l'initiative. Découvrir un milieu (rural et maritime) différent de celui dans lequel ils évoluent au quotidien leur permet d'appréhender la richesse d'un ailleurs, tant sur le plan culturel que sportif.

Ces quelques jours ont permis aux participants de gagner en confiance en soi mais aussi d'aller à la rencontre de pairs dans un contexte différent, de bénéficier de temps privilégiés avec les professionnels afin d'échanger sur les sujets qui les traversent. Ce séjour leur a permis de mesurer qu'un « autre milieu » peut être riche et attrayant (professionnellement, culturellement, sportivement).

Lors de ce séjour, les tâches quotidiennes (cuisine, courses, ménage, mise de table) aussi ont été partagées. Moments de proximité qui ont suscité l'envie de raconter ses découvertes, ses expériences aux autres, à ses parents.

La dynamique RH

Mouvement des personnels

Quelques départs ont été enregistrés en 2022 :

• Départ à la retraite d'une psychiatre

• Démissions d'un éducateur et d'une dramathérapeute

• Plusieurs arrivées dans un laps de temps assez court d'éducateurs et d'une enseignante spécialisée.

L'alternance

Nous tenons à contribuer à la formation de jeunes professionnels. Dans le sillage des pratiques associatives, nous répondons à des jeunes alternants, à des centres de formation (écoles d'éducateurs, CNAM…), nous nous efforçons de les accueillir, de leur permettre de profiter du terrain en articulant la théorie à la pratique. Un contrat de professionnalisation d'éducateur spécialisé qui prendra fin en juin 2023.

Les stagiaires

Notre choix institutionnel, c'est l'engagement d'accueillir des stagiaires tout au long de l'année, ce qui nécessite une organisation particulière et mobilise de l'énergie et de l'attention de la part de l'équipe mais apporte, en retour, un regard neuf à l'institution. Nous avons accueilli huit stagiaires, dont six stagiaires psychologues, une élève éducateur spécialisé et un moniteur éducateur.

Dispositif d'accompagnement de l'équipe

L'analyse de pratiques reste une implication importante de la part de toute l'équipe, cela contribue à une meilleure visibilité, de prendre de la distance et de construire une pensée commune dans le souci de permettre à chacun de répondre de sa place au mieux à la prise en charge des jeunes accueillis.

Outre ce dispositif formateur et nécessaire, nous avons mis en place une formation collective en interne pour toute l'équipe sur la dépression et l'agir des adolescentes avec des troubles de comportement, en accord avec l'organisme de l'Association



Médecine et Clinique Psychanalytique (AMC PSY). Deux jours auxquels ont participé quatre salariés présents au séminaire de l'AVVEJ.

En externe

• Deux personnes ont participé à des séminaires psychanalytiques

• Deux salariés ont participé aux journées de l'AIRe

• Trois salariés ont participé au séminaire de l'AVVEJ, qui a lieu tous les deux ans

• Formation longue certifiante à l'approche sensori-mov trice et au bilan sensori-moteur d'André Bullinger. Elle est constituée de modules théoriques durant lesquels nous reprenons les bases théoriques du développement sensori-moteur normal – afin d'être en mesure d'identifier les éléments psychopathologiques, de définir les modalités d'intervention et de rédiger un projet de soin adapté aux observations faites.

L'intérêt majeur de cette formation pour les jeunes accueillis au Sessad réside dans le maillage qu'André Bullinger. « Il a particulièrement développé les "regards croisés", ce qui permet d'appréhender chaque personne dans sa réalité biologique, émotionnelle, psychique, corporelle et sociale ; tel qu'à notre sens se doit de le faire tout psychomotricien, et plus largement tout thérapeute. »

SAEMO 75

Les chiffres clefs

• Évolution du taux d'activité globale :

- 99,67 % en 2022

- 99,76 % en 2021

- 101,96 % en 2020

• 158 enfants et adolescents suivis par le service en 2022 (en moyen)

• Travail avec l'ensemble des secteurs parisiens du TPE, en particulière avec les cabinets C (17,72%), A (15,18%) et N (12,02%)

• Durée moyenne des prises en charge : 2 ans et 3 mois

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

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

Les faits marquants

L'année 2022 voit la reprise du fonctionnement à la normale de nos activités. Les idées et projets collectifs nés lors de la crise sanitaire ont été porteurs pour la dynamique d'équipe et le travail éducatif.

Suite à l'évaluation interne réalisée en 2021, le travail sur la refonte du projet d'établissement 2023-2028, mené de façon collective et participative avec le cabinet Pluriel Formation Conseil s'est terminé fin 2022. Grâce aux préconisations dégagées dans l'évaluation interne, et en lien avec le projet associatif récemment réélaboré, des axes prioritaires ont été définis sur les cinq prochaines années : 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 2022. 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 par les équipes de direction. La qualité de vie au travail (QVT) est désormais un levier essentiel afin de fidéliser les professionnels. En ce sens, un management qui s'appuie sur la co-construction et le dialogue social permet de faire émerger des réponses pertinentes et adaptées pour atteindre les objectifs.

Une formation collective sur la communication non violente (CNV) a été effectuée auprès de l'équipe tout entière. Ces temps en équipe, au-delà de l'apport de connaissances théoriques nécessaires à l'amélioration de nos pratiques professionnelles, a permis de se retrouver de façon plus collective autour du « faire équipe » et de l'importance d'une communication bienveillante tant en équipe qu'auprès des personnes accompagnées. Cet outil reste mobilisable dans notre intervention au quotidien.

Une dynamique s'est remise en place au cours du dernier trimestre 2022 autour des actions collectives et projets. Un atelier d'art thérapie a cours actuellement de façon bimensuelle et un projet de séjour père/enfants est en cours de préparation pour 2023.

Regard sur l'activité réalisée

Après une année 2020 qui avait dégagé une suractivité à 10196%, l'année 2021 avait été plus complexe avec une activité globale à 99,76% (Paris et hors département). Nous dégageons en 2022 une activité globale de 96,67% avec 58 684 journées. L'activité uniquement parisienne s'élève à 57 598 journées, soit une activité de 94,88%. L'activité hors département est de 1 086 journées.

2022 a été de nouveau marquée par des difficultés de recrutement importantes sur les postes éducatifs. Cela n'a pas été sans effet sur l'activité du service puisqu'elle n'a pu être réalisée de manière optimale. Le secteur de la protection de l'enfance est désormais fortement impacté par les vacances de poste, pendant parfois plusieurs mois, ce qui génère de la désorganisation et, à terme, une sous-activité, dans un contexte de surcharge importante de travail pour l'équipe restante qui doit assurer le suivi des familles accompagnées. En effet, lors de l'absence d'un professionnel, les mesures déjà exercées au sein du service sont réattribuées aux travailleurs sociaux présents afin d'assurer l'accompagnement éducatif. Cette situation nous oblige à geler le démarrage de nouvelles mesures le temps que les postes éducatifs soient pourvus. Assurer la continuité d'activité tout en garantissant 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.

En 2022, nous avons connu des mouvements de personnel sur les postes éducatifs. Notre service a été impacté par des absences à des postes (un congé maternité, une démission, un CDD non renouvelé, des arrêts maladie) pour lesquels nous avons rencontré des difficultés à recruter. Face à cette situation, et afin de garantir une continuité d'activité auprès des familles, nous avons instauré depuis 2021 des modalités plus fréquentes de travail en binôme éducatif (pour 24% des situations suivies). Cette modalité de travail répond à un triple enjeu : accompagner les jeunes professionnels qui n'ont pas nécessairement d'expérience en AEMO au préalable et leur transmettre un savoir-faire expérientiel, s'assurer que dans le cadre d'une absence/départ d'un salarié, un professionnel qui connaît la situation restera positionné auprès de la famille, et enfin favoriser une dynamique d'équipe plus collective en amenant les professionnels à travailler ensemble et à mieux se connaître.

Enjeux et perspectives pour le SAEMO 75

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.

Suite à la réalisation de l'évaluation interne en 2021 et à la refonte du projet d'établissement 2023-2028 menées selon des modalités participatives, le SAEMO 75 a inscrit les axes de travail à venir dans une démarche d'amélioration continue de la qualité au bénéfice des personnes accompagnées :

• Le renforcement du droit des personnes accompagnées, 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.

• La formalisation du projet personnalisé de l'enfant et la réactualisation des outils de la loi de 2022, selon des modalités participatives.

• Le développement de projets collectifs dans une démarche de diversification de notre activité. Le recrutement de nouveaux personnels éducatifs, avec des expériences variées, a permis de relancer activement cette dynamique. Un séjour père/enfant est fixé en 2023, en mutualisation avec le service d'AEMO Les Amandiers de l'AVVEJ 92. Un atelier d'art thérapie parent/enfant s'est également mis en place de façon bimensuelle.

• En termes de développement et de diversification de notre activité, le projet d'AEMO Renforcée Petite Enfance proposé en 2022 n'a pas reçu un accord favorable de la part de la DSOL ; nous réfléchissons à d'autres perspectives pouvant répondre aux besoins du territoire parisien.

• Le nouveau calendrier des évaluations en ESSMS (prévue par l'article L312- 8 du CASF) nous a été communiqué par la Direction des Solidarités. L'évaluation de notre établissement devra être transmise avant le 30 juillet 2026 et aura pour objectif d'apprécier la qualité des prestations délivrées par le service aux personnes accompagnées. Cette prochaine étape majeure pour le SAEMO 75 va se préparer dans une démarche d'auto-évaluation collective et participative, via la plateforme SYNAE, en assurant le suivi des préconisations retenues.



Les personnes accueillies et l'accompagnement

En lien avec la loi Taquet du 7 février 2022, nous porterons cette année un focus sur la situation des jeunes majeurs suivis en AEMO dont la majorité vient acter la fin de prise en charge dans le cadre de l'Assistance éducative. Une des principales dispositions de cette loi vise à accompagner de façon systématique les jeunes de 18 à 21 ans afin d'éviter les « sorties sèches » de la Protection de l'enfance.

Sur cette année 2022, nous notons 14% de jeunes ayant atteint la majorité en cours de mesure. Ce public nécessite une approche spécifique de l'accompagnement éducatif, dépendant d'une temporalité imposée pouvant être réduite à quelques mois lorsque la mesure est ordonnée lors de la 17e année de l'enfant. De ce fait, la régularité de l'intervention et le temps consacré à l'accompagnement peuvent être variables et ne pas permettre de finaliser le travail engagé auprès du jeune.

Le travail vers la mise en place de relais extérieurs sur le plan de l'insertion, du soin et des démarches sociales est priorisé comme axe de travail. Ce maillage partenarial sur l'ensemble du territoire parisien se fait essentiellement avec des structures territoriales (mission locale, polyvalences de secteur, les CMP, mais également avec des partenaires associatifs tel que le JCLT – qui offre un espace de paroles aux jeunes jusqu'à leurs 21 ans – ou des foyers jeunes travailleurs).

De plus, la possibilité d'un contrat jeune majeur (CJM) est systématiquement proposée six mois en amont de la majorité. La présence d'un travailleur social diplômé ASS au sein du service permet, en réunion d'équipe, de réfléchir sur ce maillage partenarial qui pourrait accompagner tant la famille que le jeune majeur. Néanmoins, la possibilité d'une antenne spécifique d'AEMO pour les 18-21 ans pourrait ouvrir des perspectives d'accompagnement autres que celles proposées aujourd'hui et de consolider les axes de travail qui sont parfois seulement ébauchés, tant sur le plan éducatif que sur le volet psychologique, avec une continuité d'accompagnement qui fait aujourd'hui défaut.

La dynamique RH

L'équipe de direction et l'équipe des professionnels du soin (psychologues, psychiatre, orthophoniste) sont stables depuis plusieurs années. Sur cette année 2022, l'équipe d'encadrement a été modifiée du fait de l'arrêt maladie de la cheffe de service depuis août 2022. Après trois mois de vacance de poste, elle a été remplacée en novembre 2022 par une cheffe de service actuellement en détachement sur le poste.

L'équipe administrative subit une désorganisation importante depuis octobre 2020 du fait de l'absence de la comptable suite à un accident de trajet – elle reste non remplacée à ce jour. En effet, le salaire proposé pour ce type de poste par la CCNT 1966 permet difficilement de recruter sur ces postes. Même si des solutions ont été proposées sur le plan associatif afin de limiter cette désorganisation et assurer le suivi budgétaire du service, cette vacance impacte le service, car elle génère de la désorganisation ainsi qu'une surcharge de travail réelle pour le secrétariat et la direction du service.

Les mouvements de personnels ont impacté principalement l'équipe éducative, constat que nous relevons depuis plusieurs années. À cela se sont ajoutées depuis 2021 des difficultés croissantes de recrutement dans les services de milieu ouvert parisiens. Si les services d'AEMO parisiens parvenaient jusqu'en 2020 à recruter des travailleurs sociaux diplômés, les postes proposés apparaissent aujourd'hui moins attractifs : responsabilité élevée, situations 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 sur plusieurs canaux. Malgré ces importantes difficultés de recrutement, de nouveaux professionnels ont intégré notre équipe au cours de l'année, à temps partiel pour certains, ce qui se traduit par une diminution de nos ETP pour cette année.

Sur cette année 2022 ont rejoint notre équipe :

• Mme Osma, éducatrice spécialisé en CDI, sur un 80%, qui remplace Mme Joly suite à l'attribution d'un 0,40 ETP supplémentaire par la DSOL sur un poste éducatif

• Mme Hilby, éducatrice de jeunes enfants, en CDI, à temps plein, en remplacement de Mme Remond partie vivre une expérience professionnelle à l'étranger. Cette formation spécifique sur la petite enfance apporte un regard pointu sur le développement du jeune enfant

• Mme Buetusa, éducatrice spécialisée diplômée en juillet 2022, en CDD, à temps plein, en remplacement de Mme Lescure, en arrêt maladie depuis novembre 2021

• Mme Guitton, éducatrice spécialisée en CDI, à temps plein, a démissionné après trois mois de prise de poste. Cette jeune professionnelle récemment arrivée sur Paris a fait le choix de retourner s'installer en province. Elle a été remplacée par Mme Joly, qui a déjà travaillé en 2020 et 2021 en CDD au sein de notre service, sur un 60%

• Dans le cadre de la mobilité interne à l'AVVEJ, Mme Sdiri-Didier a assuré le poste de cheffe de service, en remplacement de Mme Fermin-Grillet, en arrêt maladie depuis août 2022

Le SAEMO 75 a poursuivi son accueil de stagiaire 3e année en accompagnant une stagiaire en formation d'assistante de service sociale sur un stage long.

Les professionnels ont pu bénéficier à compter du mois d'avril 2022 de la prime Ségur d'un montant de 183 € nets attribuée aux personnels accompagnant du public. Si cette prime est un premier pas dans la reconnaissance financière des métiers du social, elle reste néanmoins en deçà des attentes des professionnels. Sans compter que certaines professions ont été oubliées dans le cadre de cette prime, ce qui n'est pas sans générer de l'incompréhension. En effet, comment expliquer qu'une secrétaire dans un service de milieu ouvert ne bénéficie pas de cette prime alors qu'elle accueille chaque jour les familles suivies par le service et se trouve être le premier contact physique et téléphonique avec le service ?

La question de l'attractivité des métiers du social 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.

Alexandra Karmann
directrice



Activité par département • **Yvelines**

ITEP / SESSAD LE LOGIS

Les faits marquants

En 2020 et 2021, les maîtres mots ont été « tenir », « tenir encore »... En 2022, « nous tenons encore », nous sommes toujours là, présents, à nous occuper de ce que notre société produit d'exclusion.

Nous demandions un peu de considération, à défaut de reconnaissance ; à l'heure où j'écris ces mots, nous avons droit au mépris et au dédain de nos élites, censées nous guider, nous accompagner et nous protéger.

Comment continuer d'avoir notre niveau d'exigence et continuer de croire en nos valeurs, alors que ceux que nous avons élus bafouent toutes les règles de bienséance et de savoir-vivre ensemble.

Nous pouvons le faire en nous ouvrant des perspectives, en continuant de créer des projets, en étant persuadés que l'avenir nous appartient. La meilleure des façons de nous indigner et de nous révolter est de ne pas céder à la peur et à la colère.

Notre indignation et notre engagement sont intacts auprès de celles et ceux qui en ont besoin.

« Il est plus facile de tromper les gens que de les convaincre qu'ils ont été trompés. »

« Je suis un vieil homme et j'ai connu beaucoup de problèmes, mais la plupart ne se sont jamais produits. »

— Mark Twain

Les chiffres clefs

- Nouveaux arrivants en 2022 :
  - 4 jeunes à l'ITEP et 3 jeunes au SESSAD
- Accueil au Logis en 2022 :
  - 34 jeunes à l'ITEP et 29 jeunes au SESSAD
  - Total (ITEP + SESSAD) : 63 jeunes accueillis
- 3,2 % de filles et 96,8 % de garçons
- L'âge majoritaire des jeunes accueillis est de :
  - 13 ans à l'ITEP Le Logis
  - 14 ans et 16 ans au SESSAD Le Logis
- 93 % d'activité ITEP et 97 % SESSAD
  - 71 rendez-vous ou demandes d'admission (37 ITEP et 34 SESSAD)
  - La durée moyenne d'accompagnement des jeunes accueillis est d'environ 4 ans (4 ans pour l'ITEP et 3 ans pour le SESSAD)
- 3 % des jeunes ont bénéficié d'une mesure sociale ou éducative : depuis leur entrée à l'ITEP Le Logis, fin de mesure sociale ou éducative pour 3 % des jeunes
- 0 % des jeunes à l'ITEP n'est déscolarisés à son arrivée ou sans emploi / 0 % au SESSAD, 100 % de jeunes ayant un rapport difficile à l'école
- Scolarité :
  - Enfants scolarisés uniquement ITEP : 20 %
  - ITEP + scolarité extérieure (CFA) : 9 %
  - ITEP + inclusion scolaire : 3 %
  - Enfants non scolarisés : 2 %

Regard sur l'activité réalisée

La marque de la qualité de notre travail continue de s'exprimer sur la quantité.

Pour l'ITEP avec une activité réalisée à 93%, soit 7 037 journées, et pour un résultat administratif positif qui s'élève à 318 664,61 euros. Pour le Sessad avec une activité réalisée à 97%, et pour un résultat administratif positif qui s'élève à 122 200,83 euros.

Les personnes accueillies et l'accompagnement

L'ensemble des jeunes accueillis au Logis sont inscrits dans un projet de vie ; le nombre d'inclusions scolaires a continué de progresser de manière notable et positive.

Les jeunes du groupe de vie du Bosquet (les plus anciens) sont tous de retour en scolarité, en apprentissage, et l'ensemble de ceux qui ont passé un diplôme a été reçu. Nous avons continué sur notre lancée de médiation familiale et d'accompagnement à la parentalité, à la lumière de la théorie de l'attachement et avec le suivi de l'Institut de la parentalité.

Je laisse ici la parole à la maman d'un jeune qui a quitté l'Itep.

« Bonjour à toute l'équipe :-)

Je vous souhaite à tous et à toutes une excellente année 2023 que celle-ci vous apporte la santé, douceur de vivre et pleins de beaux projets.

J'espère que tout le monde va bien. De notre côté, tout roule, Ziggy va sur 20 ans, c'est un jeune homme accompli qui est bien dans ses baskets. Il travaille toujours pour la mairie de Versailles avec les enfants et est toujours en colocation ou tout se passe à merveille. Je suis extrêmement fière de lui :-) Les filles poussent comme des champignons, Ki mou est toujours dans l'événementiel et ça marche plutôt bien aussi. Et moi j'ai repris mon métier de nounou et tout comme Ziggy je suis devenue une maman accomplie, et non copine, et j'adore ma vie avec Ziggy. On parle régulièrement de l'ITEP et on pense souvent à vous tous.

En tout cas, on espère vous revoir un de ces jours, car mine de rien vous faites partie de notre histoire qui est devenue magique et fantastique.

À très bientôt.

Prenez bien soin de vous.

Kate »

À noter également qu'un des jeunes hommes encore accompagnés, et en passe de réussir son examen de CAP petite enfance, vient de réussir son concours d'entrée en formation de moniteur-éducateur.



Focus sur les projets réalisés

La rentrée 2022 fut marquée par la présence du docteur Raynaud, directrice de l'Institut de la parentalité, qui dans son allocution a su mettre en relation le public des troubles de la conduite et du comportement, la parentalité et la théorie de l'attachement.

L'ensemble des salariés du Logis (dans l'axe de la psychothérapie institutionnelle) et des autres établissements de l'AVVEJ qui œuvrent plus spécifiquement en protection de l'enfance a été convié à cette conférence ; une maîtresse de maison (depuis vingt ans) a pu dire : « Après cette formation, je me suis rendu compte que, pour certains jeunes, je suis un repère sécurisant. »

Un moment fort a également été un séjour « plongée sous-marine », pour lequel les adultes et enfants accueillis participants ont su se mobiliser tout au long de l'année pour trouver le financement, et faire l'expérience d'être ensemble autour d'un même projet.

Mais d'autres projets ont été à l'œuvre : le séjour à Branféré pour l'équipe pédagogique, un séjour de répit pour deux enfants dans les Cévennes avec le Dispositif Hors Cadre, l'accompagnement de certains à leurs diplômes, les différents ateliers à visée soignante et l'ensemble des professionnels qui les anime.

La dynamique RH

C'est une très grande satisfaction et un honneur, l'ensemble des professionnels semble s'inscrire durablement dans le projet du Logis. C'est avec beaucoup de fierté que je souhaite les remercier de leur investissement et de leur présence, le projet collectif du Logis semble fédérateur.

Excepté certains postes toujours inoccupés (un médecin psychiatre pour le Sessad et un orthophoniste pour le Sessad et l'Itep), nous sommes au complet !

Bravo enfin à l'ensemble des collègues éducateurs qui ont passé avec succès leur VAE.

Olivier Cadiou
directeur



Les chiffres clefs · Foyer l'Oustal

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

• Âge moyen à l'entrée :
- États-Unis : 16 ans
- Pont Colbert : 16,8 ans
- SSA : 17,3 ans
- SAVVA : 17,1 ans
- Oustal : 16,8 ans

• Durée moyenne d'accueil :
- États-Unis : 10 mois et 18 jours
- Pont Colbert : 1 an, 6 mois et 4 jours
- SSA : 1 an, 2 mois et 4 jours
- SAVVA : 2 ans, 6 mois et 22 jours
- Oustal : 1 an, 8 mois et 14 jours

La durée moyenne d'accueil est moins longue par rapport à l'année dernière (-5 mois). En 2021, beaucoup de jeunes filles du SAVVA étaient dans leur dernière année de prise en charge jeune majeure en ayant été accompagnées pendant plus de 3 ans.

• Les parcours en interne :
- États-Unis : 6
- Pont Colbert : 6
- SSA : 5
- SAVVA : 14

Cette année, 31 jeunes ont pu bénéficier d'un parcours en interne. Une nette augmentation par rapport à l'année dernière (+11). On note une forte mobilité entre les services en lien avec la fermeture de Pont-Colbert qui a nécessité la réorientation des jeunes filles sur les autres services.

• Sorties : 24 jeunes ont quitté le foyer.
- États-Unis : 5
- Pont Colbert : 6
- SSA : 5
- SAVVA : 8

• Âge moyen à la sortie :
- États-Unis : 16,8 ans
- Pont Colbert : 18 ans
- SSA : 18,6 ans
- SAVVA : 20,2 ans
- Oustal : 18,6 ans

• 47% des jeunes majeures accèdent au droit commun contraintes par une limite d'âge.

• 56% des jeunes mineures quittent l'établissement pour un retour au domicile.

• La part des jeunes mineures rejoignant le domicile familial, avec ou sans mesure éducative, représente 89% des sorties.

En 2022, nous notons une évolution du type de prise en charge par rapport à l'année 2021. La proportion des contrats de jeunes majeures est en progression de 11 points. En 2021, le type de prise en charge était équivalent entre prise en charge judiciaire et administrative (CJM et PCA). En 2022, la proportion s'inverse au point que les CJM constituent 61% des prises en charge. En 2022, nous avons accueilli 11 jeunes de plus de 18 ans en contrat jeune majeur (versus 3 en 2021).

L'OUSTAL / SAU 78

Les faits marquants

Inspection du SAU 78

Une mission d'inspection du Département a eu lieu le 21 octobre 2022 et concernait le collectif du SAU 78. Sans dire que nous soyons rompus à l'exercice, ces missions d'inspection demeurent des moments importants qui mobilisent toute l'institution et ses salariés, qui se sont rendus disponibles auprès des inspectrices pour répondre à leurs demandes.

Le retour de la mission d'inspection en mars 2023 ne relève qu'un seul point de non-conformité, qui concerne les outils de la loi 2002. Certains documents étaient en réécriture au moment de l'inspection et nous n'avons pu présenter que des documents en cours de révision et de réécriture. La réunion des deux établissements en 2019 a connu différents aménagements et changements au point que les outils en vigueur à l'époque doivent être actualisés en lien avec la réalité et l'organisation des deux services d'accueil d'urgence.

En outre, la mission d'inspection s'est exercée dans un contexte où les vacances de poste sont conséquentes. L'organisation, que nous avons mise en place (cf. La dynamique RH) pour pallier notamment l'absence d'un chef de service, trouve ici ses limites quand il a été complexe de répondre à toutes les exigences que convoque l'accueil de jeunes dans un établissement comme le nôtre. Pour autant, la mission d'inspection n'a relevé aucun défaut quant à la qualité de la prise en charge ou l'accompagnement éducatif, pas plus que sur la qualité de l'hébergement, de l'accueil et de la sécurité.

La réécriture des projets des établissements en 2023 nous permettra de décliner les missions du SAU 78 et de construire des outils adaptés à leur réalité.

La fermeture de Pont-Colbert en avril 2022

L'année 2022 a été marquée à l'Oustal par la fermeture de l'unité de vie de Pont-Colbert. Les effets conjugués d'une absence de professionnalité et d'un contexte de difficultés de recrutement ont conduit à la décision difficile de suspendre l'activité de cette unité de vie. Ce moment de rupture a été l'occasion de faire une synthèse des difficultés rencontrées et d'en tirer certains enseignements pour repenser un projet en lien avec les situations des jeunes que nous accueillons.

En appui des constats repérés sur des services comme le SAVVA, l'idée a germé de se centrer sur la préparation à tous les aspects de l'autonomie : fonctionnelle et psychique. En effet, les jeunes orientées au SAVVA arrivent régulièrement pour des limites d'âge (18 ans et 21 ans) proches de la sortie des dispositifs de la protection de l'enfance. Les professionnels ont alors à construire dans un temps prescrit un projet d'orientation vers le droit commun pour des jeunes qui se repèrent mal dans leur environnement, n'ont pas de projet de vie professionnelle, ont des difficultés à gérer leur quotidien et présentent des fragilités psychiques.

Ce projet n'a pu être incarné qu'à la condition d'une présence minimum d'encadrement, la notion d'autonomie ne pouvant s'apparenter à de l'autogestion. En outre, l'apprentissage de l'autonomie suppose un repérage de son environnement et des personnes ressources à solliciter. Parallèlement, les jeunes filles orientées à Pont-Colbert, issues pour la plupart du SSA, se sont

trouvées dans une confusion en ne sachant à qui se référer et ont d'emblée solliciter les membres de l'équipe SSA. Le projet de Pont-Colbert s'est affiné au fur et à mesure des réunions de travail associant les professionnels de Pont-Colbert, du SSA (chef de service, coordinatrice, psychologue), l'infirmière et la direction adjointe.

L'arrivée en octobre d'une maîtresse de maison de l'Oustal sur des fonctions d'accompagnement à la gestion du quotidien, à la réalisation et l'organisation des actes de la vie quotidienne est venu renforcer l'intervention de la coordinatrice. Cette collaboration entre les professionnels en charge de l'accompagnement social et éducatif a permis d'engager un travail plus soutenu, de rendre le projet effectif et d'en délimiter les contours. L'orientation d'une jeune vers l'unité de Pont-Colbert est alors définie selon l'une ou l'autre condition suivante : qu'elle soit engagée sur un projet d'insertion ou sur un projet de soin.

Six accueils ont pu être réalisés.

À l'heure où je rédige ce rapport d'activité, l'équipe de Pont-Colbert est constituée de deux éducateurs, une coordinatrice, une intervenante technique, deux surveillants de nuit et un demi-poste de psychologue sous la responsabilité de Yoann Tournier, chef de service des unités Pont-Colbert et États-Unis.

Les réunions d'équipe ont pu reprendre dès le mois d'octobre, ce qui témoigne d'une démarche de travail engagée. Ce projet nécessitera sans doute d'autres ajustements que nous aurons à déterminer dans les prochains mois. Les bases sont, quoi qu'il en soit, posées pour que le projet Pont-Colbert se développe.

Inversion de l'âge d'accueil au SAF

Une tendance s'est affirmée cette année concernant l'accueil d'urgence familial, où la proportion des enfants entre 0 et 6 ans prédomine. Cette réalité nous conduit à certains ajustements et une réelle vigilance.

La période de la petite enfance est une période charnière du développement de l'enfant tant physiologique que psychologique. C'est la période du développement des facultés motrices et sensorielles et des premières acquisitions (la marche, la propreté, le langage). C'est une période déterminante pour les autres stades du développement jusqu'à l'âge adulte. À ce titre, la moindre rupture pendant cette période peut être décisive sur la structuration de l'enfant.

L'accueil d'urgence en famille d'accueil constitue une rupture avec la famille et les assistants familiaux doivent dépasser un double mouvement qui consiste à maintenir et garantir une monotonie du rythme nécessaire à l'enfant tout en respectant les droits octroyés aux familles.

Le nombre de visites médiatisées a augmenté en corrélation avec l'âge des enfants que nous accueillons. Ces visites sont d'autant plus nombreuses quand il s'agit d'une fratrie. Parfois, les droits des familles s'accommodent mal des besoins de stabilité des enfants contraints à plusieurs déplacements. Les assistants familiaux se livrent à un numéro d'équilibristes pour que les enfants ne soient pas impactés par ces visites qui parfois peuvent être éprouvantes pour tous. Nous veillons à la même vigilance au moment de l'orientation des enfants pour qu'elle puisse se faire dans une transition douce et leur permettre d'investir un autre lieu, d'autres personnes ou revenir en famille sereinement.

Quoi qu'il en soit, l'accueil des tout-petits nous a conduits à certaines organisations. L'espace Ressources intervient alors de façon transversale pour accueillir les enfants pour permettre aux assistants familiaux d'être présents en réunion d'équipe ou lors de la tenue du groupe d'analyse des pratiques.

Situation complexe

Le 1er juillet 2022, la qualification « situation complexe » a été supprimée.

L'établissement accueillait à ce moment en situation complexe 7 jeunes filles hors Yvelines.

Depuis mai 2021, il n'y avait plus eu d'accord, avec l'ASE des Yvelines, quant à la saisine situation complexe pour certaines situations.

Les chiffres clefs · SAU 78

• Entrées :
- Accueil familial : 24
- Collectif mixte : 27

Cette année, 51 jeunes des Yvelines ont été accueillis dans les différents services du SAU 78.

• Âge moyen à l'entrée :
- Accueil familial : 6,6 ans
- Collectif mixte : 15,2 ans
- SAU 78 : 10,9 ans

Nous notons une nette augmentation des demandes adressées directement par les services d'AEMO (+10%), souvent en lien avec les difficultés de mise en œuvre des mesures à domicile. 16 admissions n'ont pas eu lieu du fait de l'ASE, soit 2 fois plus qu'en 2021. L'urgence dans laquelle peuvent se trouver les PEJ dans la recherche d'une orientation pour un jeune les conduit à interpeler plusieurs services. La suspension de ces demandes d'accueils s'inscrit dans ce cadre, les PEJ ayant trouvé des hébergements plus près du domicile de la famille ou de l'établissement scolaire. Concernant la plateforme d'échange et de gestion Pegase de l'ASE, seules 5 demandes ont été reçues par ce canal, dont 2 ont abouti à une admission sur le service.

• L'âge à l'admission : une évolution entre 2019 et 2020 : légère augmentation des prises en charge administratives (PCA) pour les accueils en collectif mixte (10,5% en 2021). Au SAU 78, tant sur le collectif mixte que sur le service d'accueil familial (SAF), nous notons une inversion totale de l'âge des enfants accueillis. Cette tendance est particulièrement prégnante au SAF, où la population de 0 à 6 ans constitue 58% des accueils réalisés. L'accueil des enfants entre 0 et 2 ans était relativement isolé les années précédentes et devient plus important en 2022. Nous pouvons dire que la tendance se poursuit en 2023.

• La mixité :
- Accueil familial : 54,1 % de garçons, 45,9 % de filles
- Collectif mixte : 37,8 % de garçons, 62,2 % de filles
- SAU 78 : 45,9 % de garçons, 54,1 % de filles

Sur le collectif mixte, le taux d'accueil des filles est plus important même si la différence n'est pas très significative. La configuration des lieux induit d'emblée cette proportion. Seuls 4 places de garçons sont ouvertes.

• Durée moyenne d'accueil :
- Accueil familial : 5 mois et 27 jours
- Collectif mixte : 3 mois et 17 jours
- SAU 78 : 4 mois et 18 jours

• Nombre de jeunes en fonction de la durée d'accueil :
- Accueil familial : moins de 3 mois : 9 ; entre 3 et 6 mois : 4 ; entre 6 et 9 mois : 9
- Collectif mixte : moins de 3 mois : 12 ; entre 3 et 6 mois : 11 ; entre 6 et 9 mois : 5

• Sorties : 50 jeunes ont quitté le SAU 78 en 2022
- Accueil familial : 22, Collectif mixte : 28

• Âge moyen à la sortie :
- Accueil familial : 8 ans
- Collectif mixte : 15,4 ans
- SAU 78 : 12,1 ans

• Les orientations en sortie du SAU 78 :

Orientations en sortie du SAU78	Accueil familial	Collectif mixte	Total SAU78
Etablissement PE 78	86,4 %	35,7 %	58 %
Orientation vers l'Oustal	-	7,1 %	4 %
Fin d'accueil (fugue)	-	10,7 %	6 %
Retour en famille	13,6 %	46,4 %	32 %

2 jeunes filles du collectif mixte ont été orientées au foyer l'Oustal. Cette baisse par rapport à l'année 2021 peut s'expliquer par une forte augmentation des retours en famille avec ou sans mesure éducative (en 2021, 17,9% des jeunes sortaient pour un retour au domicile versus 46,4% en 2022). Dans le cadre de l'accueil familial, la décision d'un placement judiciaire ou administratif est largement prédominante.

• Le type de prise en charge :
- Accueil familial : 8,1 % PCA, 91,9 % PCJ
- Collectif mixte : 16,2 % PCA, 83,8 % PCJ

Activité mensuelle

	Oustal			SAU 78		
	Yvelines	Hors Yvelines	Total Général	Moyenne Accueil Collectif Yvelines	Moyenne Accueil Familial Yvelines	Total Yvelines
janvier	29	16	44	9	15	24
fevrier	28	15	43	9	13	22
mars	30	16	45	9	11	20
avril	31	16	47	9	11	21
mai	31	14	45	10	11	21
juin	29	12	41	10	13	23
juillet	29	12	41	10	14	24
août	28	13	41	8	13	21
septembre	28	14	42	9	11	20
octobre	29	14	43	10	12	22
novembre	29	14	44	9	12	21
décembre	30	15	45	9	15	24
Moyenne 2022	29	14	43	9	13	22

Les demandes d'admission par département

	75	76	77	78	91	92	93	94	95	Total
Oustal										
Nombre de demandes	14	1	1	36	5	12	8	5	11	93
Accords	3	1	1	26	1	6	2	-	1	41
Refus	11	-	-	10	4	6	6	5	10	52
Admissions effectives	1	1	-	17	-	3	2	-	-	24
SAU 78										
Nombre de demandes	11	-	1	135	1	8	-	1	1	158
Accords	-	-	-	66	-	-	-	-	-	66
Refus	1	-	1	69	1	8	-	1	1	92
Admissions effectives	-	-	-	50	-	-	-	-	-	50

Regard sur l'activité réalisée

Activité du SAU 78

L'engagement au SAU 78 soutient un accueil inconditionnel pour les jeunes issus exclusivement du département des Yvelines. Pour autant, nous restons soumis aux demandes de placement en urgence qui, s'ils ne sont pas exprimés, ont un effet sur l'activité et les effectifs. En outre, la configuration des lieux comme la mixité des effectifs sur le collectif nous contraignent parfois. Il arrive que nous ne puissions répondre favorablement à une demande d'accueil au regard de ces contraintes (4 places garçons au rez-de-chaussée et 6 places filles sur l'autre partie de l'unité de vie).

Néanmoins, nous avons pu compter sur une collaboration de travail efficace avec les services du département et notamment de la SPVA (Service projets de vie et d'accueil) avec lequel nous parvenons à composer ensemble une réponse en fonction des situations et à trouver des accords organisés, voire différer les accueils selon les disponibilités de places sur l'un ou l'autre service.

La capacité d'accueil du SAU 78 est de 24 jeunes et nous sommes parvenus cette année à une moyenne globale de 22, ce qui constitue un taux d'occupation de 92%. Ces résultats témoignent d'une évolution engagée pour parvenir aux prévisions budgétaires négociées.

Activité de l'Oustal

L'activité de l'Oustal a été marquée par la fermeture de l'unité de vie Pont-Colbert en avril. Cette fermeture s'est actualisée dans un contexte inédit de difficultés de recrutement que vivent la plupart des établissements dans le secteur médico-social. Les 10 jeunes filles accueillies sur cette unité de vie ont pu être orientées sur les différents services de l'OUSTAL, embolisant alors les possibilités d'accueil sur ces services.

L'unité de vie Pont-Colbert est restée fermée du 21 avril au 11 juillet 2022. Cependant, l'impact réel du gel d'activité s'étend jusqu'au mois de septembre et correspond à 1 320 journées au cours desquelles nous n'avons pu accueillir de jeunes filles. Le bilan des demandes d'admission en témoigne, près de



60% des demandes d'accueil n'ont pu être réalisées faute de personnels et de places disponibles.

Nous nous sommes attelés à la reprise d'activité au point qu'au 31 décembre l'effectif à l'Oustal était de 46 jeunes dans un contexte et une réalité RH où les vacances de poste représentent 35% des ETP.

Les personnes accueillies et l'accompagnement

La complexité des situations demeure une constante. Les jeunes filles que nous accueillons à l'Oustal présentent des problématiques multiples qui convoquent plusieurs champs d'intervention.

Régulièrement les jeunes filles sont accueillies à l'issue d'un passage en service de soins psychiatriques associé à une rupture familiale. Elles combinent des ruptures multiples, des difficultés d'insertion et de scolarisation. À cela s'ajoute le constat de saturation quant à l'offre de soins tant en services de psychiatrie ou pédopsychiatrie que sur les CMP, où les délais d'attente ne permettent pas de répondre aux exigences de soins des jeunes accompagnées.

Par ailleurs, cette année 2022, nous notons une évolution du type de prise en charge par rapport à l'année 2021. La proportion des contrats de jeunes majeures (CJM) est en progression de 11 points. L'évolution des mesures de protection inscrit les jeunes dans un double mouvement d'adhésion à un projet d'accompagnement et de préparation à la sortie du dispositif de l'Aide sociale à l'enfance vers le droit commun. Il y a pour ces jeunes une exigence d'autonomie plus forte alors qu'elles sont pour la plupart plus vulnérables lors de la transition à l'âge adulte. D'autre part, l'effectivité des partenariats avec certains services spécialisés (reconnaissance de handicap, régularisation administrative...) et les services de droit commun est telle qu'elle ne permet pas de réponse coordonnée aux besoins des jeunes.

Ces constats mettent en avant l'importance d'une collaboration pluri-institutionnelle fluide afin de soutenir dans une nécessaire cohérence des jeunes femmes réceptives à toute forme de confusion et leur permettre d'envisager le plus sereinement possible leur sortie des dispositifs de protection.

Au SAU 78, tant sur le collectif mixte que sur le service d'accueil familial, nous notons une inversion totale de l'âge des enfants accueillis. Cette tendance est particulièrement prégnante au SAF où la population de 0 à 6 ans constitue 58% des accueils réalisés. L'accueil des enfants entre 0 et 2 ans était relativement isolé les années précédentes et devient plus important en 2022 et nous pouvons dire que la tendance se poursuit en 2023.



Focus sur les projets réalisés

Reprise de la découverte des capitales européennes : le voyage à Lisbonne

Depuis 2016 et à partir de l'espace Ressources, les jeunes filles participent à un voyage pédagogique dans une ville européenne. Ce projet n'a pu perdurer pour des raisons liées à la pandémie et aux différentes mesures sanitaires en vigueur en 2021.

En 2022, nous avons pu reprendre ce projet et c'est vers le Portugal et plus particulièrement à Lisbonne que s'est orienté l'intérêt de l'équipe de l'espace Ressources, où tous les projets transversaux se structurent, animés par Mme Kraiem.

Rencontre inter-établissement autour du football : vers une cohésion associative

Les valeurs associatives sont régulièrement soutenues de façon institutionnelle. Elles peuvent être aussi particulièrement incarnées lors de moments de partage et lorsqu'elles sont emmenées par les jeunes que nous accueillons et prenons en charge.

À la faveur d'un partenariat avec l'Université Paris 13 et le non moins fameux club de football Red Star FC, des séances de sport, partagées avec Rencontre 93, ont abouti à l'organisation d'un tournoi de football entre les jeunes de différents établissements de l'AVVEJ.

Un conseiller d'insertion jeunes : un partenariat structurant

Le département des Yvelines a pour ambition d'offrir aux jeunes confiés au titre de la protection de l'enfance les moyens d'accéder à l'autonomie et à la construction de leur projet de vie. Cela nécessite de travailler en amont leur accompagnement dans une logique de parcours en prenant appui sur le projet d'accès à l'autonomie (PAA). Afin de renforcer l'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes, des conseillers insertion jeunes (CIJ) ont été recrutés au sein des pôles insertion pour effectuer un entretien diagnostic systématique pour tous les jeunes protégés de 16 ans et plus, et accompagner ceux qui en ont besoin. Cet accompagnement se fait en collaboration avec le coordinateur de parcours et le référent éducatif du lieu d'accueil.

Les CIJ ont pour mission de favoriser le partenariat local et l'ouverture vers le droit commun. Ainsi peuvent-ils poursuivre l'accompagnement au-delà de la prise en charge du jeune à l'ASE, et ce jusqu'à 25 ans.

L'annonce de la nomination de conseillers d'insertion par commune nous a dans un premier temps déroutés, d'autant que ce sont les jeunes filles qui nous l'ont fait savoir après avoir été contactées pour rencontrer Monsieur Preston, sans pour autant être en capacité de nous indiquer largement les termes de cette rencontre.

Nous nous sommes alors mis en lien avec lui aux fins d'échanges pour déterminer ensemble notre collaboration de travail. Les professionnels de l'espace Ressources ont eu la charge de cette première prise de contact. Le travail s'est élargi ensuite aux autres équipes. Aujourd'hui, une réelle collaboration de travail est en route dans l'intérêt des jeunes. Nous pouvons dire aujourd'hui que nous avons abouti à un partenariat cohérent où chacun concourt à son niveau, avec sa professionnalité, à soutenir les démarches en vue d'une insertion ou d'une scolarisation efficace des jeunes que nous accueillons.

Monsieur Preston s'inscrit et se saisit des différents échanges pour engager le jeune dans un projet à la mesure de ses capacités et de son niveau d'acceptation tels qu'ils ont été repérés par les professionnels de l'Oustal. Pour reprendre les propos d'un éducateur : « Monsieur Preston a toujours des propositions concrètes à faire, il ne lâche pas les jeunes qui lâchent, il a un dynamisme qui mobilise les jeunes et nous en avons tous besoin, il a cette fonction d'interface avec l'ASE, ce qui facilite les échanges… »

Quand une collaboration de travail s'exprime avec un tel enthousiasme sur son efficacité, elle mérite d'être évoquée. Je souhaitais à ce titre me faire porte-parole de cette satisfaction collectivement partagée.

La dynamique RH

Depuis quelques années maintenant, pour ne pas dire depuis la pandémie liée à la Covid-19, les vacances de poste sont substantielles. Quelle que soit notre capacité créatrice à penser d'autres modalités de recrutement, à multiplier toutes les manœuvres (présentations auprès d'écoles de formation, d'universités, sollicitations dans le champ de l'animation…) pour élargir la base de futurs candidats, les résultats font défaut.

La dynamique au niveau des ressources humaines relève essentiellement de l'art de pallier en permanence les absences. Sitôt une embauche accomplie, une défection est annoncée – liée à un départ ou un arrêt momentané, sans doute en lien avec l'épuisement que tous ces mouvements convoquent. L'énergie déployée s'apparente à celle de Sisyphe et à l'absurdité de sa tâche sans cesse renouvelée, inachevée voire incommensurable.

Dans un tel contexte, le maintien de l'activité, le respect des objectifs financiers comme la continuité de nos missions sont quasi une gageure, des enjeux majeurs qui nous conduisent à nous dépasser sans cesse. Les conséquences sont fortes sur les équilibres tant des groupes que des personnels toutes catégories confondues. La moindre défection mobilise le service RH comme l'équipe de cadres et les équipes éducatives. L'impact de ce contexte sur les professionnels en poste est considérable humainement et en termes de charge de travail, autant que sur notre public.

Pour exemple, sur l'année 2022, à l'Oustal, les vacances de poste représentent 35% des ETP sur les postes éducatifs. Pour pallier ces absences nous avons déployé une équipe de coordinateurs, et l'équipe de direction s'est partagé les intérims des postes de chef de service :

• Élodie Kloj, éducatrice au SAF, a assuré les fonctions de coordinatrice au SAF de mars à décembre 2022

• William Sandra, éducateur au SAVVA, a assuré les fonctions de coordinateur au SAVVA de juillet à décembre 2022

• Maëlyn Morlet, éducatrice à États-Unis, a assuré les fonctions de coordinatrice de juillet à décembre 2022 à États-Unis et Pont-Colbert

• Narjès Calabrese, directrice, a assuré l'encadrement de l'équipe du SAVVA de janvier à août 2022 et du SAF de mars à juillet 2022

• Nadia Kraiem, chef de service pédagogique, a assuré l'intérim de chef de service du SSA de janvier à décembre 2022

• Isabelle Zoubiri, directrice adjointe, a assuré l'encadrement du collectif du SAU 78 de mars à juillet et d'octobre à décembre 2022, puis du SAF d'octobre à décembre 2022, ainsi que l'intérim de direction d'août à décembre 2022

Une fois encore les établissements ont pu fonctionner avec cette organisation et l'implication sans faille de tous.

La revalorisation du point de 3.82 à 3.93, associée à la prime issue des accords Laforcade, constituent une forme de reconnaissance en direction des professionnels du soin et du secteur médico-social.

Nous aurons à apprécier les effets combinés de ces compléments de traitement sur les recrutements, même s'il semble que nous soyons face à une mutation et une autre définition du rapport au travail.

Isabelle Zoubiri
directrice adjointe

CHRS STUART MILL

Les chiffres clefs

139 personnes accompagnées en 2022

- Nombre d'entrées : 64
- Nombre de sorties : 59
- Nombre de femmes victimes de violences conjugales (VVC) : 38
- Nombre de familles monoparentales : 29
- Nombre d'enfants : 40

Les faits marquants

Le Centre d'hébergement et de réinsertion sociale Stuart Mill a été marqué par de nombreux changements en 2021, entre déménagement en vue de la mutualisation des trois services et redéploiement de la Boutique au profit de l'ouverture d'un l'Accueil de jour à Trappes.

De fait, l'année 2022 se traduit par une nécessaire période d'appropriation des lieux afin de garantir une continuité de l'activité, un accroissement du partenariat et la poursuite du développement des savoir-faire du CHRS.

Le CHRS a augmenté sa capacité d'accueil de cinq places dans le cadre du dispositif hivernal. Deux appartements ont donc été captés pour accueillir cinq femmes isolées, en grande précarité. En parallèle, compte tenu de leurs besoins, ces femmes ont pu bénéficier de l'Accueil de jour, en matière d'accompagnement social et administratif, au même titre que les personnes accueillies ou domiciliées. Par ailleurs, afin de répondre aux besoins de santé, le CHRS a signé une convention avec l'Equipe Mobile Santé Précarité (EMSP) – service de la Croix-Rouge qui intervient régulièrement au sein de nos locaux pour des bilans de santé et des informations collectives – à l'attention des personnes (adultes et enfants) hébergées.

Nous notons la difficulté pour l'Accueil de jour de prendre son essor, tant en termes de fréquentation que de la stabilisation d'un professionnel éducateur spécialisé. Comme pour de nombreuses associations du secteur social, le recrutement d'un professionnel



sur le poste n'a pas été simple, ce n'est qu'au mois de mai qu'une professionnelle a été embauchée pour assurer pleinement l'activité de l'Accueil de jour.

Le départ de la directrice-adjointe a permis de reconsidérer l'organisation de la direction du CHRS et la Direction Générale de l'AVVEJ a décidé de ne pas remplacer ce poste et de rétablir un directeur à temps plein. En attendant le recrutement d'un directeur, je remercie Mme Nassalang, cheffe de service, d'assurer des missions complémentaires permettant d'assurer la continuité de l'activité et le bon fonctionnement du CHRS tout en tenant compte de la qualité ainsi que pour son implication dans l'écriture du rapport d'activité.

Comme évoqué en 2021, l'ensemble des professionnels a travaillé sur les différents axes contribuant à la qualité. L'évaluation interne a été réalisée grâce à des groupes de travail et a permis de définir un plan d'amélioration continue de la qualité. De la même manière, l'équipe a mené une réflexion sur la définition et les missions des divers dispositifs que constitue le CHRS. Ce travail a permis avant tout, à partir des spécificités de chaque dispositif, de bien délimiter les périmètres, rôles et fonctions de chacun des professionnels au regard du public accueilli et hébergé.

Les 70 ans de l'AVVEJ et le séminaire associatif ont permis une réflexion sur les pratiques éducatives et les perspectives de l'intervention sociale au regard des changements sociétaux.

En juillet, les nouveaux locaux à Trappes et plus particulièrement ceux de l'Accueil de jour ont été inaugurés, avec la participation de la Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités 78 (DDETS 78), des élus locaux, des représentants du Département des Yvelines et de l'Etat, le SIAO et de nombreux partenaires. Une manière pour le CHRS d'asseoir son activité dans ce nouvel environnement et maintenir des liens partenariaux déjà bien ancrés. De plus, l'organisation le 24 novembre d'une journée Portes Ouvertes dans les locaux de Trappes par les équipes et les femmes accompagnées a été l'opportunité d'un meilleur maillage sur le territoire et de rencontres avec les partenaires.

L'année 2023 sera celle de l'arrivée d'une nouvelle direction, de l'actualisation du projet d'établissement, de la poursuite des négociations pour la contractualisation du CPOM et de la réflexion sur les perspectives de développement du CHRS.

Florence Bocquel
directrice par interim

Regard sur l'activité réalisée

Au total, 36 familles ont été accompagnées par les services dédiés aux victimes de violences, 7 familles par le service appartements relais, 16 familles par le service femmes enceintes ou sortant de maternité, et 9 femmes dans le cadre de l'hébergement d'urgence, soit 139 personnes accompagnées en 2022.

	SAR	SAU	SAUVI	FE / FSM	CHU
Entrées 2022	4 personnes (2 adultes avec 2 enfants)	11 personnes (5 familles mère/enfant, 6 enfants)	17 personnes (2 femmes seules, 6 mères/enfants, 1 homme, 8 enfants dont nés pendant l'accueil)	23 personnes (11 mères/enfants, 1 femme enceinte, 11 enfants	9 personnes (femmes seules)
Sorties 2022	5 personnes (2 adultes et 3 enfants)	15 personnes (6 familles mere/enfant, 9 enfants)	21 personnes (6 femmes seules, 6 mères/enfants, 1 homme 7 enfants)	14 personnes (7 mères/enfants, 7 enfants)	4 personnes (femmes seules)
Présents au 31·12·2022	20 personnes (10 adultes et 10 enfants)	10 personnes (5 familles mère/enfant, 5 enfants)	28 personnes (11 familles et 17 enfants)	31 personnes (16 femmes et enfants)	5 personnes (femmes seules)
Provenance orientation	SIAO 78	SIAO 78	SIAO 78	5 femmes SIAO 78, 11 femmes SIAO 93	SIAO 78
Familles suivies	7 familles	11 familles	25 familles	16 familles	9 personnes (femmes seules)
Composition familiale	5 couples et 2 familles monoparentales (mère/enfant)	11 familles monoparentales (mère/enfant)	16 familles monoparentales (mère/enfant), 8 femmes seules, 1 homme	15 mères/enfants, 1 femme enceinte	9 femmes seules sans enfants
Nombre de personnes suivies	25 personnes (12 adultes et 13 enfants)	25 personnes (11 adultes, 14 enfants)	49 personnes (25 adultes, 24 enfants)	31 personnes (16 adultes, 16 enfants)	9 personnes (femmes seules)
Durées moyenne de séjour	9 mois	3 mois	8 mois	3 mois	5 mois
Taux d'occupation	97,42 % / 6756 jours	99,50 % / 5520 jours	147,78 % / 11273 jours	64,58 % / 2357 jours	91 % / 344 jours
Orientation / destination des sorties	1 famille en logement	2 familles en logement, 2 familles parties vers d'autres structures, 1 famille en solibail	5 familles en logement, 2 familles exclues, 2 familles retour en famille, 2 familles parties sur d'autres structures, 3 familles sortie inconnue	6 familles parties sur d'autres structures, 1 famille retour au domicile, 3 familles sorties vers autres	2 personnes exclues, 1 retour en familles, 1 sortie non communiquée

Les personnes accueillies et l'accompagnement

Typologie du public

• 53% des personnes accueillies en hébergement tous services confondus sont des adultes

• 60% de femmes avec enfants

• 25% de femmes seules

• 1% d'homme seul

• 7% de couples avec enfants

• 47% des personnes accueillies sont des enfants

Durée de séjour moyen

• SAUVI : 8 mois

• SAU : 3 mois

• SAR : 9 mois

• FE/FSM : 3 mois

• CHU : 5 mois

Sorties du CHRS

• 42% des familles sont sorties dans l'année, dont :

• 41% vers du logement autonome ou intermédiation locative

• 32% vers d'autres structures d'hébergement

• 3% vers Solibail

• 8,5% vers un logement autre (restitution logement, solution familiale, retour domicile)

• 8,5% à la suite d'une exclusion

• 8,5% de situations inconnues

Ressources et situation professionnelle

Il est notable que, pour la majeure partie des familles hébergées, les ressources provenaient des prestations telles que les allocations familiales ; pour une minorité d'une activité salariée ou de la formation rémunérée.

En effet, l'accès à l'emploi reste problématique en ce qui concerne les femmes hébergées au sein des services FE/FSM et CHU. D'une part, la situation administrative irrégulière pour la plupart rend difficile la possibilité de signer un contrat de travail. D'autre part, comme pour les femmes des services SAU/SAUVI, les modes de garde d'enfants restent complexes à mettre en œuvre.

Cependant, nous notons que l'ensemble des femmes hébergées reste extrêmement fragilisé et peu enclin à tenir un emploi sur la durée. Cela est à mettre en lien avec les traumas subis dans le cadre de violences conjugales, intrafamiliales mais aussi lors du parcours migratoire pour certaines.

Focus sur les projets réalisés

• Organisation d'un vide-dressing/goûter

• Atelier couture, confection de sacs

• Théâtre « Olympe et moi », sortie au théâtre de Fontenay avec pour fond thématique la célèbre Olympe de Gouges

• Séance de relaxation

Les Clown-vitres

Deux clownettes, psychomotriciennes de formation, sont venues éveiller la curiosité des petits et des grands ! Créer de l'imaginaire, de la communication, des rires à travers les vitres de l'Accueil de jour.

Collecte de la BABIF

Dans le cadre de notre partenariat avec la Banque Alimentaire Paris Ile-de-France (BAPIF), nous avons participé à la collecte nationale le 25 novembre 2022. Date clé pour les professionnels de Stuart Mill qui, en cette journée de lutte contre les violences faites aux femmes, ont récolté plus de 100 kg de denrées alimentaires et de produits de puériculture, gracieusement offerts par la clientèle du Carrefour Market d'Élancourt.

Loto night par des étudiantes de l'IUT de Rambouillet

Cinq étudiantes devaient organiser un événement caritatif dans le cadre de leur Bachelor Universitaire et Technologique. Pourquoi Stuart Mill ? Parce que la maman de Lucile, l'une d'elles, y est salariée.

Carton plein pour ce loto au profit du CHRS : Plus de 600€ ont été récoltés par la vente de cartons de jeu, boissons et crêpes. Les organisatrices avaient démarché divers lieux pour déterminer les lots (entrées au zoo de Beauval et de Thoiry, coffrets de dégustation, petit électroménager…) qui ont pleinement satisfait les gagnants. Le frère de la stagiaire CESF du service, DJ semi-professionnel, a proposé de venir animer la soirée bénévolement, ce qui a contribué à l'ambiance festive.

Un stand d'information sur place présentait l'activité du CHRS et proposait à la vente les tote bags réalisés par les usagers et les professionnels du CHRS. Le bénéfice de la soirée servira à organiser des activités et des sorties pour les enfants des familles accueillies.

La dynamique RH

Mouvements du personnel

• Le 17/01/2022, Mohamed Alilech, ouvrier de maintenance a été embauché. Ce recrutement était très attendu car le poste était vacant depuis mars 2020 et compte tenu des besoins d'amélioration des hébergements, des bureaux et des ouvertures de services.

• Mme Ignace, secrétaire de direction, a fait valoir ses droits à la retraite le 31 mars. Mme Thevoz, agent administratif, l'a remplacée tout en s'engageant dans une démarche de formation.

• Le 1er septembre 2022, le poste de directrice adjointe a été supprimé à la suite du départ de Mme Ravier. Mme Bocquel a poursuivi la direction de Stuart Mill jusqu'au recrutement d'un directeur à temps plein au CHRS.

• Mme Faucheux, éducatrice de jeunes enfants, a sollicité une retraite progressive et travaille depuis le 1er septembre à 60%. Cette réduction du temps de travail a été pour le CHRS une opportunité de tester une nouvelle forme de travail en recrutant une apprentie éducatrice spécialisée.

Le redéploiement de la Boutique en Accueil de jour a engendré le départ des deux travailleurs sociaux et le recrutement de nouveaux salariés qui ne s'est pas déroulé sans heurt. En effet, il a fallu plusieurs mois pour recruter de manière stable Mme Pruvost, éducatrice spécialisée.

• Accueil d'une stagiaire CESF, Mme Nathalie Muhel, du 28/11/2022 au 13/01/2023

Formations suivies

• Formation collective : « Mieux prendre en compte les impacts des traumatismes dans l'accueil et l'accompagnement des personnes victimes de violences »

• Formation sécurité incendie

• Formation individuelle pour l'éducatrice de jeunes enfants sur les outils pour accompagner le psycho-trauma (enfants-adolescents) organisée par l'Alternative

• Formation planning familial pour une éducatrice et la cheffe de service

Esther Nassalang
cheffe de service





Activité par département • **Essonne**

SAU ESPACE ADOLESCENTS 91

Les faits marquants

Nous constatons de plus en plus que l'accueil d'urgence est « un placement par défaut ». Solution qui ne répond pas forcément aux besoins de l'adolescent et qui perturbe assez souvent le fonctionnement de l'établissement.

Nous sommes alors souvent face à la difficulté d'assurer notre rôle d'accueil et d'orientation, mission principale liée à l'accueil d'urgence lorsque les adolescents ont été placés dans de multiples lieux avant leur placement à Espace Adolescents.

Nous avons accueilli 31 adolescents dont les problématiques auraient nécessité des prises en charge dans des structures spécialisées. Le manque de distinction entre l'urgence et l'immédiateté, faute de solution d'accueil, modifie considérablement l'approche de l'accompagnement.

Les personnes accueillies et l'accompagnement

Nous accueillons de plus en plus de jeunes aux problématiques multiples, psychiques voire psychiatriques (carences éducatives, ruptures familiales, rupture dans le parcours de placement, problèmes de délinquance).

Cette année encore, Espace Adolescents a accueilli des jeunes en « situation complexe ». Le terme de situation et non « cas complexes » est employé à dessein, en effet les caractéristiques de ces jeunes

Les chiffres clefs

- 169 jeunes accueillis pour une capacité de 32 places installées
- 60,36 % de filles et 39,64 % de garçons
- 42,5 % des jeunes âgés de 15 à 16 ans
- 90,64 % d'activité
- 42 % de sorties vers une structure éducative
- 5 % de sorties avec un retour en famille
- 2,5 mois de présence (moyenne)
- 53 % de sejours de moins d'un mois
- 72 % des séjours d'une durée inférieure à 3 mois
- 62 % des jeunes présentent des conduites à risque
- 39 % de jeunes ont des carences médicales à l'arrivée
- 100 % des jeunes dont le séjour a été supérieur à un mois ont bénéficié d'un suivi médical
- 39 % sont déscolarisés à leur arrivée ou sans emploi
- 89 % de jeunes ayant un rapport difficile à l'école
- 89 % sont sorties avec un projet scolaire ou professionnel jeunes dont le séjour a été supérieur à 1 mois

viennent percuter et fragiliser le cadre qui devrait faire contenance dans l'établissement. Dans cette perspective, l'équipe pluridisciplinaire a beaucoup œuvré pour que ces jeunes ne soient pas stigmatisés par des diagnostics dont on ne se sert que pour les exclure.

Ce fut tout au long de cette année un réel parcours du combattant pour coordonner les différentes prises en charge dans l'intérêt des jeunes concernés. En effet, il ne s'agit pas de trouver une solution unique pour ces jeunes, mais de tenter d'en articuler plusieurs. Il a été souvent difficile à obtenir que chacun des partenaires réponde présent à ses obligations. Nous nous heurtons souvent aux cloisonnement des secteurs d'intervention au nom de leur champ décisionnel et de leurs financements divers. Pourtant, les différentes lois qui encadrent aussi bien le secteur médico-social que la protection de l'enfance nous demande de nous adapter aux problématiques du public.

L'urgence nous fait aussi rencontrer l'ensemble des problématiques liées à l'adolescence.

Cette période de transition difficile pour de nombreux jeunes est aujourd'hui particulièrement complexe à gérer avec les jeunes filles. Nous avons constaté en 2022 qu'un grand nombre d'entre elles banalisaient la prostitution, le « michetonnage », et que le besoin de séduction et de plaire prenait le pas sur la raison en lien souvent avec la popularité croissante des médias sociaux et de la vie en ligne.

Quel que soit le sexe des jeunes, leur consommation croissante de cannabis et la banalisation de cette dernière nous interrogent.

Nous avons accueilli pour la première fois deux jeunes filles qui souhaitaient changer de sexe et qui imaginaient que le placement allait leur permettre de passer outre l'avis de leur famille. Pour autant, notre engagement et notre mobilisation au service des jeunes que nous recevons sont restés indéfectibles, nous allons continuer à travailler pour leur fournir un accueil de qualité dans le cadre et les missions qui nous sont dévolus.

Focus sur les projets réalisés

Le projet initial est aujourd'hui bien lointain. À l'origine, Espace Adolescents accueillait des jeunes essentiellement au domicile d'assistants familiaux et en appartements partagés. L'établissement accueillait 30 jeunes, dont 25 étaient hébergés au domicile d'assistants familiaux et 5 en appartements partagés.

Aujourd'hui, nous accueillons 32 jeunes. En 2021, l'établissement s'est doté d'un lieu d'accueil collectif, tout d'abord dans un appartement à Évry et, depuis mai 2022, au sein d'une grande maison à Corbeil-Essonnes. Au regard des demandes d'accueil actuelles et de la conjoncture, l'établissement se retrouve à devoir modifier ses modes d'accueil. Depuis plusieurs années, nous faisons face à une baisse considérable de candidats aux postes d'assistants familiaux, et depuis fin 2021 à une baisse de demandes d'accueil en appartements partagés pour des adolescents de plus de 16 ans. De ce fait, les appartements partagés restent inoccupés.





En contrepartie, les demandes d'accueil concernent majoritairement la maison de Corbeil, qui affiche 101% d'activité. La demande des adolescents accueillis est aussi de partager un lieu d'habitation avec d'autres jeunes.

Néanmoins, l'accueil familial reste à privilégier pour certains jeunes qui ont besoin d'un lieu d'accueil plus individuel, en particulier les jeunes les plus fragiles psychologiquement.

Après différents échanges avec le directeur de l'enfance du département de l'Essonne, un projet de réorganisation de l'activité de l'établissement a été acté, l'objectif étant de répondre à l'évolution des besoins du public accueilli et de faire face à la baisse continue des ressources allouées depuis 2017.

L'Association a présenté précédemment un plan de retour à l'équilibre budgétaire indissociable du projet de réorganisation. Le projet s'appuie sur trois axes majeurs constitutifs de la réorganisation :

• La préservation d'un projet modulable et souple afin de prévenir la rupture de parcours au sein de l'urgence

• Le renforcement de l'accueil collectif dans un format individualisé

• L'arrêt de l'activité en hébergement diversifié

La réorganisation qui a débuté en 2021 par l'ouverture d'un accueil collectif va perdurer en 2023 par l'ouverture d'un nouveau lieu d'accueil collectif. Cette évolution va permettre de consolider l'équilibre budgétaire, et de répondre au public accueilli et à la demande.

La dynamique RH

Nous faisons face à des difficultés de recrutement sur l'ensemble des postes vacants et en particulier sur les postes de travailleurs sociaux et d'assistants familiaux.

Nous faisons face depuis plusieurs années à des difficultés de recrutement d'assistants familiaux. Cette situation s'est dégradée au fil des années et nous ne recevons plus de candidatures. Cette situation est regrettable car l'accueil familial répond aux besoins de certains jeunes, en particulier les jeunes qui ont besoin d'une attention particulière ou pour lesquels l'éloignement de la région parisienne ne peut que favoriser la perception de leur placement. Cette situation est aussi déstabilisante pour les équipes, que nous espérons pouvoir stabiliser en 2023.

2023 est aussi la troisième année du projet d'établissement qui, à son tour, sera remis à puisqu'au moment de son écriture, en 2021, Espace Adolescents ne proposait pas les mêmes modes d'hébergement.

L'évaluation interne a été réalisée en 2022 et sert de base au plan d'amélioration de la qualité. Dans ce cadre, nous allons revisiter l'ensemble de nos procédures afin d'y inclure plus spécifiquement les accueils collectifs pour les remettre au goût du jour.

Fabienne Brousse-Brunel
directrice

FOYER EDUCATIF LA PASSERELLE

Les faits marquants

Pour l'année 2022, les faits qui ont marqué La Passerelle sont les suivants :

• L'arrivée d'une directrice adjointe, Sabrina Partouche, le 4 avril 2022

• La remise en place de temps forts, dont la fête institutionnelle, le 4 juin 2022, après deux années d'interruption, et la poursuite du groupe de travail sur la référence éducative

• La validation définitive de l'ouverture du pavillon d'Arpajon pour accueillir 12 adolescents en novembre 2022

• La non-ouverture du service d'accueil modulable décidé par le directeur départemental de la Protection de l'enfance

• La réalisation de l'évaluation interne

• La participation encore réussie d'un groupe de professionnels au séminaire associatif du 4 au 7 octobre 2022

Les chiffres clefs

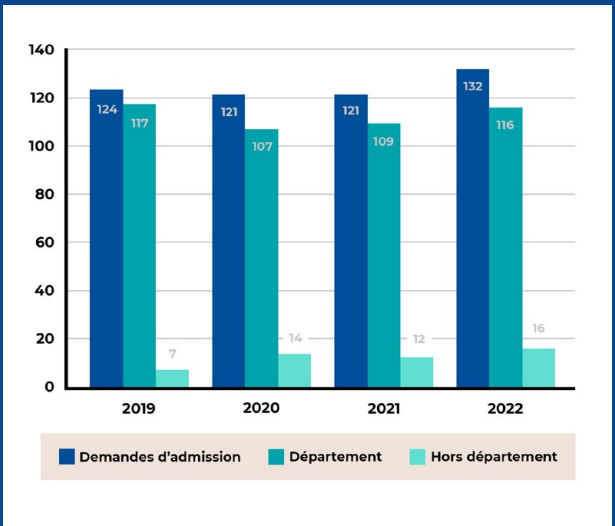
• Nombre de jeunes accueillis :

- 2019 : 16 garçons, 9 filles
- 2020 : 19 garçons, 10 filles
- 2021 : 24 garçons, 8 filles
- 2022 : 51 garçons, 25 filles

• Nombre de sorties : 24

- Orientations vers d'autres dispositifs : 38 %
- Autonomie : 29 %
- Retour en familles : 25 %
- Séjours d'éloignement : 8 %
- Fin d'accueil : 0 %

• Demandes d'admission, département et hors département :





Regard sur l'activité réalisée

Sur l'année 2022, La Passerelle a réalisé 20089 journées, soit 13673 pour les unités collectives et 6415 pour le SAP.

Que l'activité n'ait pas pu être réalisée en totalité sur nos internats s'explique notamment par le retard pris par la mise en conformité de la maison d'Arpajon. En effet, la totalité de l'effectif du groupe de jeunes n'a pu être accueillie qu'à compter de mi-novembre 2022 versus septembre comme initialement prévu.

Focus sur les projets réalisés

Castor & Pollux

La question de la séparation des enfants d'une même fratrie est souvent citée comme un épisode douloureux des placements dans le cadre de la Protection de l'enfance et se pose continuellement aux professionnels, le maintien des liens entre les enfants étant souvent difficile. La loi du 30 décembre 1996 relative au maintien des liens entre frères et sœurs inscrit la notion de fratrie dans le droit civil. L'article 371-5 du Code civil dispose que « l'enfant ne doit pas être séparé de ses frères et sœurs, sauf si cela n'est pas possible ou si son intérêt commande une autre solution ».

En 2018, lors de notre diagnostic, nous constations qu'au minimum 2,5% des jeunes accueillis dans les foyers ne pouvaient pas rencontrer leur fratrie. L'amendement du 7 juillet 2021, dans le cadre du projet de loi relatif à la Protection de l'enfance, revient sur cette difficulté. Le 11 janvier 2022 est voté le principe de la communauté de vie des fratries dans le cadre de l'assistance éducative. Elle énonce expressément le principe de la communauté de vie des fratries en prévoyant qu'il ne peut y être dérogé que pour « motifs graves », et pose, à nouveau, le principe du regroupement des fratries dans un même lieu.

Castor & Pollux est un service gratuit, consacré aux frères et sœurs pris en charge par l'Aide sociale à l'enfance, et séparés faute d'avoir pu être accueillis dans un même établissement. Nous recevons un public très varié : grands comme petits sont les bienvenus, qu'ils soient placés en foyer, en famille d'accueil ou encore en institut médico-éducatif. Le service offre un temps de rencontre et de loisirs pour des fratries qui n'ont pas l'occasion de créer des liens fraternels en dehors de Castor & Pollux, et ce sur plusieurs heures. Les fratries peuvent s'y rencontrer régulièrement en fonction des disponibilités de chacun et du service : certaines tous les mois, tandis que d'autres toutes les deux ou trois semaines. Nous avons alors à cœur de les recevoir dans des conditions optimales. Les accompagnants s'assurent que la visite se déroule en toute sécurité et interviennent si les enfants les sollicitent ou bien s'il est nécessaire qu'ils soient présents.

Depuis son ouverture, Castor & Pollux est un service dépourvu de financement. Néanmoins, il nécessite, pour son bon fonctionnement, la présence d'une équipe encadrante composée d'au moins deux personnes et d'un suivi attentif de la cheffe de service. Dans un premier temps, il était entièrement dédié aux jeunes accueillis dans différents services de l'institution et qui ne bénéficiaient pas d'espace pour jouer, discuter, vivre des moments avec leurs frères ou sœurs vivant en famille ou dans une autre institution que la nôtre. Dans un second temps, Castor & Pollux s'est ouvert à l'extérieur, pour des enfants et adolescents accueillis dans d'autres institutions.

En novembre 2019, nous nous sommes rendus auprès des maisons départementales des solidarités

(MDS) pour exposer le projet. Les travailleurs sociaux ont rapidement vu l'intérêt pour les jeunes de bénéficier de ce dispositif. Nous avons donc augmenté les « plages horaires » des visites : au mercredi après-midi a été adjoint le samedi après-midi puis la journée entière, y compris sur les temps de repas, pour pouvoir répondre aux nombreuses demandes.

Le service a un budget de fonctionnement très minimaliste : les locaux sont intégrés dans le fonctionnement général de l'institution, une ligne budgétaire est attribuée pour l'achat de jeux, les transports, les goûters et les pellicules photo. Un éducateur en formation est affilié à ce service. Mais au regard de l'évolution, nous avons fait appel au service civique pour venir renforcer cet effectif.

Nous avons pu faire en 2021 une demande d'inscription au programme Enfance de la Fondation de France qui encourage les actions favorisant une meilleure prise en considération de l'enfant et du jeune par la société comme par son entourage familial. Grâce à ce soutien, nous avons pu obtenir des fonds pour aménager et embellir l'espace dédié aux jeux. Nous avons également fait un appel à dons aux entreprises, dont Mattel France, qui a répondu positivement en envoyant des jouets pour les enfants.

Concernant le développement…

La communication de l'existence de Castor & Pollux s'est réalisée essentiellement par les remontées positives des travailleurs sociaux de l'ASE. Les juges pour enfants en ont également entendu parler et ont commencé à le notifier dans leurs ordonnances. Le bien-fondé de ce service et l'essor qu'il a pris depuis sa création nous prouvent qu'il a toute sa place dans le développement des services de la Protection de l'enfance.

Grâce à une coordination entre les locaux disponibles et les professionnels qui assurent les rencontres, une régularité des 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.

Pendant l'année 2022, nous avons permis à 24 fratries (soit 63 enfants) 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, voient le plaisir dans les yeux des enfants, et la reconnaissance des jeunes est immédiate. Nous pouvons préciser que c'est

Évolution du service Castor & Pollux depuis sa création en nombre d'enfants et en personnels

	2018	2019	2020	2021	2022
Fréquentation					
Nombre de fratries en fin d'année	10	12	16	20	24
Total d'enfants concernés	26	34	47	58	63
Nombre d'arrêts en cours d'année	-	2	4	3	4
Personnel dédié					
Stagiare	2	2	1	1	1
Service civique	0	1	2	1	1
Contrat de professionnalisation	-	-	1	1	1
Bénévole	0	0	0	1	1
Total	2	3	4	4	3



un des moteurs des accompagnants, car il y a un retour immédiat.

Comme nous l'avons dit le service se développe, les juges pour enfants commencent à être informés et à le notifier sur les ordonnances de placement, les MDS de nos secteurs passent le relais entre travailleurs sociaux… mais cette information reste cantonnée à une échelle bien minime. Une communication accrue pourrait être utile pour développer le service, au risque néanmoins de ne pouvoir assumer les demandes.

Nous constatons qu'à l'ouverture nous avions 10 fratries avec 2 professionnels accompagnants ainsi que la cheffe de service éducatif. En 2021, nous avons doublé le nombre de fratries ainsi que le nombre d'accompagnants. En 2022, le nombre de fratries a continué d'augmenter et malgré un engagement oral du Département à financer ce service sous forme de dotation, nous n'avons reçu aucun financement. Après juin 2022, nous n'avons pu recruter de nouveaux volontaires et le service n'a vécu que sur l'implication et l'engagement de la CSE et de quelques professionnels acceptant d'intervenir pour que le dispositif perdure, et réponde aux nombreuses demandes des travailleurs sociaux de l'ASE pour que nous accueillions des nouvelles fratries.

En reprenant le tableau des professionnels (ci-dessous), nous constatons une évolution dans l'intégration des accompagnants, un contrat civique pouvant se transformer en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage. Une des personnes a ainsi pu intégrer une équipe sur un des pavillons. Ce processus de formation en interne s'est reproduit par deux fois, ce qui nous laisse penser que les personnes qui viennent en service civique peuvent devenir des futurs professionnels ayant acquis une connaissance de l'institution avec une motivation et une reconnaissance sur le plan de la formation.

Ce mouvement inopiné en 2019 a ouvert l'institution vers un mode de recrutement offrant une vision pour le futur salarié comme pour l'employeur sur les attentes des deux parties. L'arrivée par cette voix de nouveaux professionnels est gage d'un certain engagement et d'une forme de sécurité pour tous. C'est le principe du gagnant-gagnant.

Carine Cauvin
cheffe de service éducatif

	2018	2019	2020	2021	2022
Stagiaire	2	2	1	1	1
Service civique	0	1	2	1	1
Contrat de professionnalisation	-	-	1	1	1
CDI sur un pavillon	-	-	-	1	-



PHOTO : LA PASSERELLE

Focus sur les projets réalisés

Projet photos « Parcours photo, parcours nos rêves »

À la fin de l'année 2021, nous avons reçu à La Passerelle la visite de la référente qualité et des contrôleurs financiers du département. L'équipe et les jeunes étaient informés de cette rencontre et il était convenu que deux adolescents soient présents.

Dès leur réveil, ils avaient en tête cette visite et ont sollicité la cheffe de service pour en savoir un peu plus. Lorsqu'ils ont compris qu'il était important de donner une bonne image d'eux-mêmes et du lieu où ils vivent, ils se sont lancés l'un à l'autre le défi d'être celui qui donnerait la meilleure impression. Tous deux sont rapidement tombés d'accord sur le fait de changer de vêtements, chacun défilant dans le bureau de la cheffe de service soucieux de peaufiner son apparence : « Ma chemise, je la rentre dans mon pantalon ? » « Mes cheveux, c'est mieux si je les attache ? » « Je ne trouve pas mes chaussures noires, tu crois qu'ils vont le voir si je garde mes baskets ? »

Ils ont pris un plaisir manifeste à s'apprêter et à jouer le jeu. Ces deux jeunes, en recherche de cadre, avec une scolarité chaotique, ont eu l'occasion de « travailler » la représentation qu'ils avaient d'eux-mêmes, en se montrant en mieux, tels qu'ils se rêvaient. D'ailleurs, pour parfaire sa tenue, l'un d'eux est venu emprunter les lunettes de la cheffe de service avant de demander que l'on immortalise cet instant en le prenant une photo.

Du contrôle qualité à un projet artistique engageant

Cette situation nous a inspiré un projet autour de l'image, celle que l'on se fait de soi et celle que l'on montre à l'autre. Nous avons souhaité mettre en avant la capacité de chaque jeune à se montrer tel qu'il est aujourd'hui et tel qu'il souhaite paraître selon « une version améliorée » de lui-même. Afin de sublimer cette image, nous avons fait appel à un photographe professionnel.

Nous avons fait le choix de deux mises en scène. Un premier portrait en noir et blanc, en tenue du quotidien et dans le lieu de vie pour illustrer le visage d'aujourd'hui – le jeune choisissait sa tenue et son cadre dans le foyer, s'appropriant quelque chose qui le représente. Un second portrait d'art en couleur réalisé en studio pour dessiner le visage de demain, et pour lequel le jeune sélectionnait des accessoires qui symbolisent ce qu'il se représente de lui dans le futur. Accepter d'être photographié, c'est accepter son image, son corps et l'assumer.

Le format carré (50 x 50 cm minimum) pour les deux photos permettait artistiquement que le regard soit porté au bon endroit : un regard porté sur soi.

S'exposer pour exposer

Une fois les séances de pose réalisées et les images encadrées, le vernissage en présence du photographe s'est tenu dans la salle Sylvie Rolland du foyer éducatif La Passerelle. S'exposer et avoir des photos artistiques présentées de soi constitue


PHOTO : LA PASSERELLE

une expérience originale d'un regard différent que l'on peut porter sur soi et du sentiment de propriété de son image. Ce reflet de soi, ce double en image de l'ici et maintenant au futur, narcissise l'identité et valorise l'image de soi.

Sébastien, l'un des jeunes ayant participé au projet a pu dire : « Le jour de l'exposition, il y avait d'abord un malaise, c'était bizarre de se voir, et puis après : la joie. On se sent frais. » Cette rencontre avec soi, portée par la relation éducative, a soutenu les jeunes dans cette possibilité de s'exposer au regard de l'autre, et par prolongation au regard social. La mise en lumière de l'exposition a permis de faire surgir le beau pour soi et par le regard de l'autre.

Merci à Mame-bassine, Sébastien, Fatoumata, Luc, Abdou, Houssein, Sékou et à notre photographe Olivier Desaleux.

Patricia Becker
cheffe de service éducatif

Stéphanie Mathevon
psychologue

La dynamique RH

L'équipe de direction a été renouvelée avec l'arrivée d'une directrice adjointe le 4 avril 2022.

Un poste vacant de chef de service sur le pavillon de Marolles de février à novembre 2022, dont l'intérim a été assuré par le chef de service du SAP, Dominique Morille, jusqu'à l'arrivée de Clément Grimault le 21 novembre 2022.

À l'image des constats établis dans le secteur médico-social associatif et par prolongation dans de nombreux domaines, les difficultés de recrutement sont récurrentes et perdurent depuis la crise sanitaire liée au Covid-19. Il y aurait lieu de s'interroger sur le rapport que les professionnels entretiennent avec leur travail, rapport qui semble s'être nettement modifié, pour ne pas dire détérioré. Néanmoins, il reste important de souligner la qualité des professionnels exerçant à La Passerelle, l'engagement et l'implication de la majorité d'entre eux.

17 embauches en CDI, dont 2 créations de poste.

92 embauches en CDD, ce chiffre n'est pas représentatif de la réalité, car nous favorisons des CDD de remplacement, notamment pour encadrer les nuits sur les pavillons, plutôt que de faire appel à des agences d'intérim. En ce sens, nous bénéficions d'un « staff » de remplaçants choisis. Notre volonté étant de maintenir une continuité éducative sur les pavillons.

12 démissions :

- 1 chef de service éducatif
- 1 psychologue
- 6 éducateurs spécialisés et moniteurs éducateurs
- 2 maîtresses de maison
- 2 secrétaires

1 départ à la retraite.

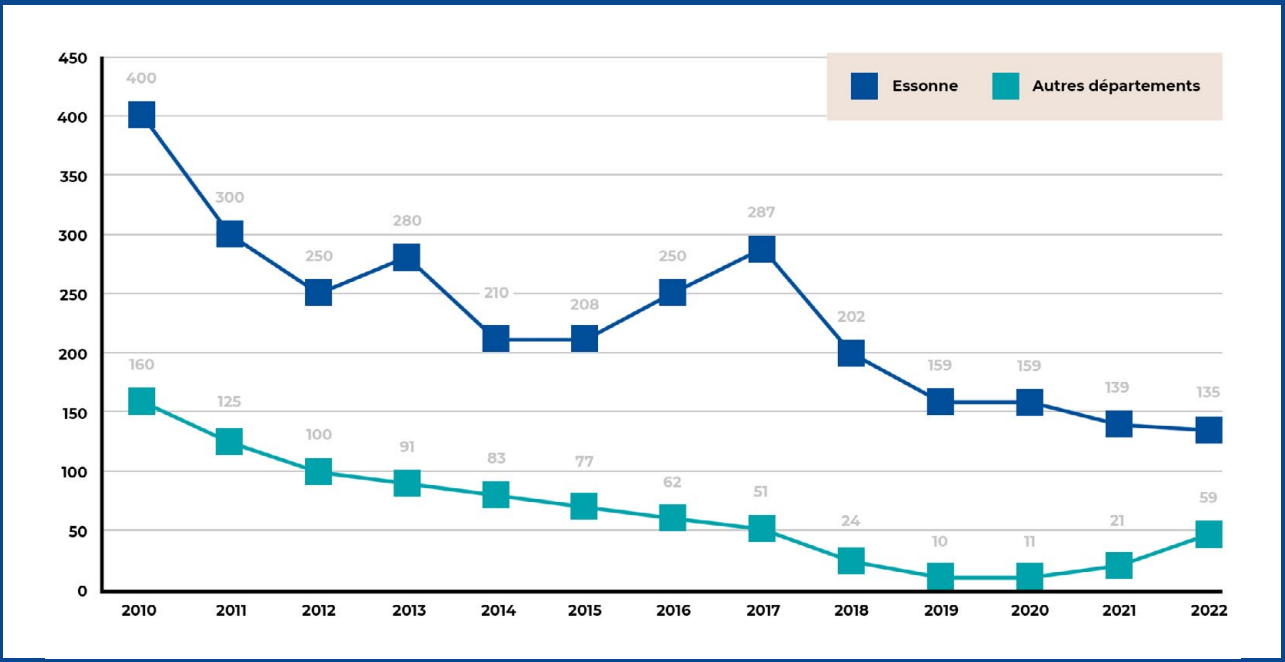
1 rupture conventionnelle liée à la non-ouverture du Service d'accueil modulable.

1 licenciement pour faute grave.

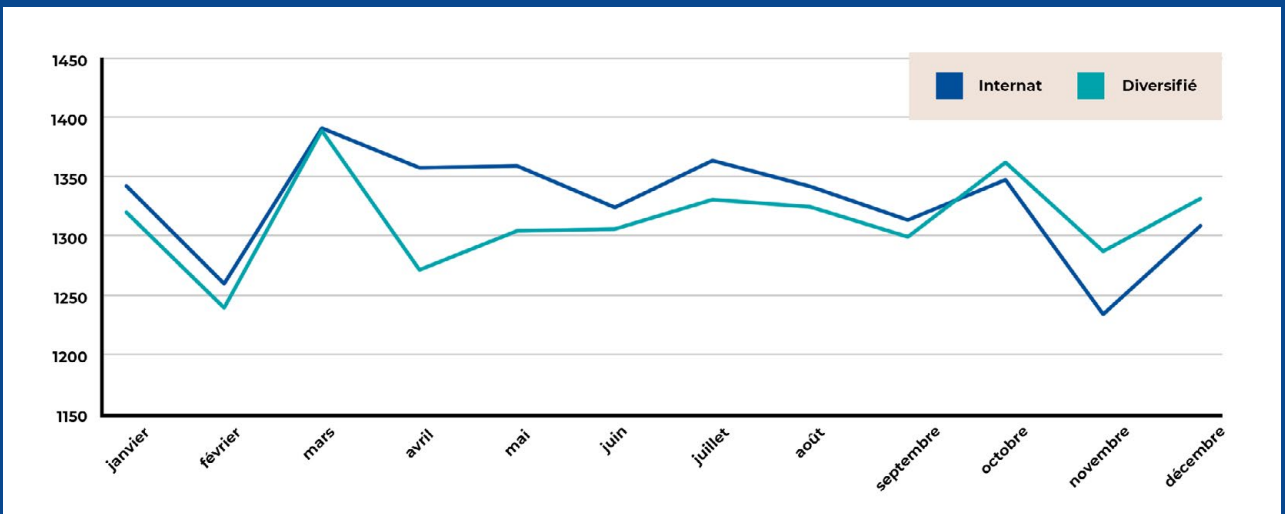
Sabrina Partouche
directrice adjointe


Penta 4
Penta 4

Les chiffres clefs • nombre de demandes d'admission



Nombre de journées 2022



FOYER ÉDUCATIF LE VIEUX LOGIS

Les faits marquants

L'arrivée d'un nouveau chef de service au mois d'avril 2022, prenant la responsabilité du pavillon des Iris situé à Montgeron et assurant l'encadrement des professionnels du pôle pédagogique (La Station).

L'investissement et l'implication de tous les professionnels du Vieux Logis dans la démarche d'évaluation interne de l'établissement, aboutissant à la rédaction d'un rapport d'évaluation transmis aux autorités de tarification et de contrôle.

L'acquisition d'un nouveau pavillon au mois de décembre 2022, puisque celui des Iris dont l'institution était locataire ne répondait plus aux exigences associatives en matière d'accueil et d'accompagnement des jeunes confiés.

Regard sur l'activité réalisée

Grâce à la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'institution et la mise en place de procédures d'admission à destination des partenaires de l'Essonne et des départements limitrophes, nous avons pu réaliser une suractivité nous permettant d'envisager la réalisation de projets futurs.

Les personnes accueillies et l'accompagnement

Les mineurs non accompagnés (MNA), plus besoin de les présenter, ces jeunes, dont la vulnérabilité implique une attention particulière.

Arrivés mineurs sur notre territoire, souvent au péril de parcours compliqués, comme pour la plupart la traversée la Méditerranée dans des conditions extrêmement difficiles et dangereuses, ces jeunes laissent parfois derrière eux leur famille et gardent en mémoire des souvenirs et des expériences traumatisantes. Ils méritent toute notre attention.

En effet, la loi du 7 février 2022 relative à la protection des enfants modifie le mode de répartition des mineurs non accompagnés sur le territoire, répartition qui reposait jusqu'ici sur des critères démographique et d'éloignement géographique. Deux nouveaux critères sont ajoutés : les spécificités socio-économiques des départements (en particulier leur niveau de pauvreté) et leur action en faveur des MNA à leurs 18 ans – à savoir le nombre de bénéficiaires de contrats jeunes majeurs. L'objectif est de garantir une répartition des efforts entre l'ensemble des départements et d'encourager l'accompagnement des jeunes majeurs.

Pendant de nombreuses années, le Vieux Logis a pris en charge et accompagné des mineurs non accompagnés. Malgré leur lourd passif et une fragilité palpable, ces jeunes avaient à cœur de prendre un nouveau départ et de mettre à profit l'accompagnement éducatif que nous leur proposions. Hélas, le département de l'Essonne a pris la décision de sortir des maisons d'enfants à caractère social (MECS), au mois d'août 2022,

une partie des mineurs du Vieux Logis afin de les orienter vers des structures dites « MNA ».

Ces jeunes ont été amenés à quitter le Vieux Logis dans des délais relativement courts, sans avoir le temps de comprendre et de s'y préparer, à l'instar des professionnels qui se sont retrouvés démunis face à une multitude d'interrogations et de situations difficiles. Nous avons dû, la mort dans l'âme, annoncer à ces jeunes qu'il fallait que nous nous séparions pour des raisons tristement administratives et comptables. De nouveau arrachés à leur foyer, à leur groupe, où ils avaient retrouvé des repères et un équilibre. Repartir de nouveau vers l'inconnu pour l'unique raison qu'ils sont « MNA ».

Nous avons tous été touchés, attristés et émus par le départ forcé de ces jeunes.

Ces jeunes MNA ont un nom, un visage.

C'est pourquoi nous souhaitons les sortir de l'anonymat. Oumou D. a été accueillie chez nous plusieurs mois et a difficilement vécu ce changement, submergée par les craintes. C'est avec « peur et inquiétude » que la jeune Oumou nous a interrogés sur la qualité de sa prise en charge de ces structures MNA : « Est-ce-que je serai bien accompagnée ? »

C'est pourquoi nous souhaitons leur donner la parole pour témoigner de ce que représentent pour eux la protection de l'enfance et l'accompagnement éducatif bienveillant. La lettre laissée par Oumou à ses éducateurs, que nous partageons ici, fait chaud au cœur.

C'est pourquoi nous devons nous battre pour assurer un suivi éducatif, indispensable étant donné les enjeux et les difficultés rencontrées par les MNA, tant dans l'accès à l'éducation, les démarches de régularisation ou les difficultés d'intégration. De nombreux MNA sont en rupture scolaire du fait de leur parcours migratoire, ou souffrent de troubles psychologiques liés à l'exil qui les empêchent parfois de se concentrer ou de se projeter dans l'avenir.

Même si le chemin est encore long, battons-nous pour que les mineurs non accompagnés soient respectés, protégés, et pour que les administrations leur accordent les droits qu'elles leur refusent aujourd'hui.

L'équipe éducative du pavillon les Hêtres

Scolarité des jeunes présents

Niveau scolaire ou de formation	Internat	SAE
Collège	6	0
Lycée	4	3
Lycée professionnel	9	16
Etudes supérieures	2	1
En situation d'emploi	0	0
En recherche d'emploi ou de stage	0	0
Classe d'accueil pour étrangers	1	0
Apprentissage	0	1
Déscolarisation	11	1
EREA / CEFOP / Service civique / ICAM	2	1

Focus sur les projets réalisés

Finalisation de l'évaluation interne

L'ensemble des salariés s'est inscrit dans cette démarche d'évaluation interne, dans le respect des attendus du référentiel de la Haute autorité de santé (HAS), et dans une perspective de participation active des jeunes accompagnés, à travers la remise en place du conseil à la vie sociale (CVS), suite à la période de pandémie Covid. Cette démarche s'est concrétisée par l'envoi du rapport d'évaluation interne aux autorités de tarification et de contrôle, au mois de juillet 2022.

La mise en place du Copil

Dans la continuité de cette démarche d'évaluation interne, l'institution s'est engagée dans la réécriture de son projet d'établissement avec la mise en place d'un Copil représentant les différents métiers, et impliquant les jeunes accueillis à travers leur participation, sur les bases d'une méthodologie innovante axée sur le design. Ce travail collectif qui a débuté en 2022 se finalisera par la présentation du nouveau projet (2023-2028) au conseil d'administration de l'association au mois d'octobre 2023.

Situations précédant et suivant la prise en charge en internat

	Admissions		Sorties	
	Garçons	Filles	Garçons	Filles
Famille	2	5	1	3
Famille et AED	0	0	0	0
Famille et AEMO	3	2	0	0
IDEF / Espace Ado / SAU	6	4	10	1
Autre établissement ASE	9	11	10	5
Foyer de jeunes travailleurs	0	0	0	0
Séjour de rupture - Lieu de vie	1	0	1	0
Rue, hébergement précaire	0	0	0	4
Famille d'accueil	0	0	0	0
Solution personnelle autonomie	0	0	0	1
Foyer maternel	0	0	0	0
Autre service du Vieux Logis	0	0	0	0
Hospitalisation	0	0	0	0
Totaux	21	22	22	14

Conditions de sortie pour les jeunes majeurs

	Conditions de sortie	Jeunes
Niveau socio-professionnel	Formation	2
	Diplôme prof. CAP / BEP / Bac / BTS / DUT	21
	Diplôme prof. BAC / BTS / DUT	11
	Sans formation	-
Situation d'emploi	CDI	4
	Alternance	6
	Intérim / temps partiel / CDD	3
	Très précaire / sans emploi ou occasionnel	4
Logement	Propre ou en couple	3
	Colocation	0
	Famille	3
	Temporaire FJT / CROUS	2
	Centre maternel / hôtel / CHRS / autre ASE	18

L'instauration d'un partenariat avec une école de design

L'expérience de la démarche d'évaluation interne a amené l'institution et les professionnels à découvrir et à s'initier au design, et à son utilisation pour réécrire le projet d'établissement et actualiser les outils de la loi de 2002-2. C'est donc naturellement qu'une proposition de partenariat a été faite à l'école CY Design, afin de concrétiser ces intentions et optimiser nos services existants, en répondant aux besoins fonctionnels et émotionnels de leurs utilisateurs que sont les jeunes accueillis.

La remise en place des réunions d'expression

Suite à une période difficile, il était important de remettre en place les réunions d'expression des salariés afin de continuer à améliorer le dialogue social et permettre à chaque acteur de s'inscrire dans la démarche continue d'amélioration de la qualité.

La dynamique RH

La dynamique RH telle qu'elle a été initiée depuis maintenant deux années s'inscrit fondamentalement et avant tout dans le prolongement des principes posés que sont :

• L'implication de chaque professionnel en tant que garant de l'accompagnement des jeunes dont il est référent et acteur de la dynamique institutionnelle impulsée notamment au niveau des projets

• La participation active et renforcée de l'ensemble des utilisateurs que sont les jeunes accompagnés, en favorisant leur expression et leur représentation au sein du CVS

• Le développement régulier du dialogue social et l'amélioration continue de la sécurisation de l'institution, tant du point de vue des risques professionnels avec l'actualisation des DUERP (documents uniques d'évaluation des risques professionnels) que sur le plan des risques psychosociaux, en lien avec les services de la médecine du travail (ACMS)

S'agissant des perspectives pour l'année 2023, le Vieux Logis s'est engagé sur plusieurs axes qui sont abordés sous l'angle de la participation et de la co-construction par les salariés et les jeunes accompagnés. Il s'agira de finaliser la démarche de réécriture du projet d'établissement (2023-2028) engagée par le Copil et en lien avec le CVS, dans le respect des nouvelles dispositions du référentiel de la HAS, en incluant notamment un plan de prévention de la maltraitance. Cette démarche de réécriture sera faite sous l'angle de l'approche design et inclura, à termes, l'actualisation des outils de la loi de 2002-2, pour une meilleure compréhension des enjeux liés à l'accompagnement et une adhésion renforcée des publics accueillis.

Il conviendra de poursuivre la montée en compétences des salariés, avec pour l'ensemble des équipes la mise en place de formations au long cours autour de situations complexes vécues par les jeunes accompagnés. L'objectif étant d'outiller et sécuriser les professionnels afin d'assurer une adaptation optimale de leur poste, et de persévérer dans notre démarche d'amélioration continue de la qualité.

Il faudra maintenir l'établissement dans une dynamique environnementale au sein du Vieux Logis en étoffant notre parc de voitures et vélos électriques, et en engageant une réflexion active autour de la question énergétique.

Il s'agira enfin de finaliser la sécurisation des différents pavillons et services, et de mettre à jour les procédures liées à l'hygiène alimentaire et aux conditions de vie des jeunes accueillis.

Imad Masrouki
directeur





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

Les chiffres clefs

149 enfants présents au 31·12·2022

• Tranches d'âge :
- 0 à 3 ans : 22,8 %
- 3 à 6 ans : 43,6 %
- 6 à 13 ans : 33,5 %
- 13 à 18 ans : 0

• Répartition par genre :
- Garçons : 81
- Filles : 68

• Institut ou personne à l'origine de l'intervention :
- Établissements de santé (CMP, hôpitaux) : 12,5 %
- Établissements scolaires : 9,3 %
- PMI : 15,7 %
- EDAS : 63,5 %

• 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 en 2022 : 213

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

• Mesures en attente au 31·12·2022 : 10

• Lieu de résidence des enfants :
- Au domicile de la mère : 41,5 %
- Au domicile du père : 11,4 %
- Au domicile du couple : 40,2 %
- Garde alternée : 3,3 %
- Tiers digne de confiance : 3,4 %

• 30 % de mesures terminées dans l'année (soit 64 enfants) :
- AED : 24
- AEMO : 40

• Motif de l'interruption :
- Évolution positive : 51,4 %
- Demande de la famille : 9,3 %
- Déménagement : 12,5 %
- Impossibilité de coopérer : 9,3 %
- Majorité : 0
- Placement : 17 %
- Dont en urgence : 9,3 %
- préparés : 7,8 %

AEMO LA MARELLE

Les faits marquants

Où sont passés les éducateurs spécialisés ?

Pendant des années, nous avons assisté à une grande stabilité des salariés. Plusieurs étaient présents depuis trente ans ! Ce temps est révolu. Le départ à la retraite pour certaines, des envies de promotion mais aussi des souhaits de changement pour d'autres ont bouleversé et mis à mal notre organisation et la qualité de l'accompagnement. Malgré nos offres d'emploi rédigées de façon détaillée et sur plusieurs supports (gratuits ou très onéreux), nous sommes restés des mois sans l'ombre d'une candidature !

C'est quoi cette société qui rémunère les métiers inutiles qui détruisent la planète alors que les métiers de l'engagement vers l'autre sont mal rémunérés ? La question n'est pas récente puisque, déjà en 1776, Adam Smith (philosophe et économiste) développait l'idée selon laquelle « la valeur de toute chose est inversement proportionnelle à son utilité » !

Aujourd'hui, les conditions de travail ne donnent plus envie, les salaires trop faibles sont un réel frein au vu de la complexité des tâches et des responsabilités. Il y a, à moyen terme, un réel risque de prolétarisation des éducateurs. À ceci s'ajoute le manque de reconnaissance tant dans le discours des politiques que dans celui des médias, qui privilégient les reportages évoquant la maltraitance institutionnelle plutôt qu'une information positive sur tant de placements qui ont permis à des mineurs de grandir en sécurité, de devenir des adultes responsables.

Toutefois, nous constatons avec bonheur que les salariés de La Marelle, quel que soit leur poste, sont impliqués et engagés dans le travail. Soutenus par les cadres, ils ne lâchent pas ; ils ont choisi de s'engager dans des métiers d'aide parce qu'ils ont des valeurs. Valeurs républicaines, respect des droits de l'homme et du citoyen et de la constitution. Les principes de solidarité, de justice sociale, de laïcité, de responsabilité collective, et le respect des différences, des diversités et de l'altérité sont au cœur de nos métiers. Le problème aujourd'hui est que ces valeurs sont malmenées, dévoyées. Le manque de moyens, les organisations défaillantes, la perte de sens sont autant de réalités qui mettent à mal nos valeurs.

Ce que l'on fait ne devient réel que lorsqu'on le traduit par un chiffre ; lorsque les normes, les procédures, les protocoles s'imposent et sont en contradiction avec les intérêts des personnes accompagnées, et ce malgré un positionnement professionnel solidement argumenté sur des plans technique, éthique et légal. Alors trois voies sont possibles : accepter, améliorer, ou quitter.

Regard sur l'activité réalisée

En 2022, nous avons réalisé 34100 journées exclusivement pour le département des Hauts-de-Seine.

Le budget 2022 ayant été retenu pour 37960 journées, correspondant à 104 mesures familiales, nous accusons un déficit de 3860 jours (soit 10,17%) qui est la conséquence exclusive de la vacance en moyenne de trois postes éducatifs tout au long de



l'année. Autrement dit, le pourcentage d'activité réalisé cette année est de 89,83% : 53 enfants ont été admis, 5 dans le cadre d'une AED et 48 en AEMO. Au total, 213 enfants ont été accompagnés en 2022.

Nous constatons un nombre plus important de familles suivies en AEMO n'ayant fait l'objet d'aucune mesure avant notre intervention (68 AEMO versus 46 en 2021). Autre élément à noter est le nombre beaucoup plus important d'enfants dans la fratrie. Depuis des années, chaque éducateur à temps plein accompagnait 11 familles, soit entre 15 et 18 enfants. En 2022, le nombre d'enfants accompagnés a considérablement augmenté, passant entre 19 à 22 enfants. S'agit-il d'un fait ponctuel ou cette tendance va-t-elle perdurer ?

Isabelle Bermond
directrice

Les personnes accueillies et l'accompagnement

Une tendance est observée depuis deux ans : l'augmentation d'enfants placés par le juge des enfants chez leur père (17 enfants), tandis que le nombre de mères obtenant la résidence principale est en diminution (62 en 2022 versus 76 en 2021).

La part des parents en situation de chômage ou en recherche d'emploi, ou sans activité professionnelle du fait d'une problématique de santé, a augmenté (46 en 2022 versus 29 en 2021).

De surcroît, nous faisons le constat, depuis quelques années, que l'un ou les deux parents présentent des troubles psychopathologiques. Nous avons pu repérer que l'entrée d'un jeune dans le dispositif de protection de l'enfance pouvait être de plus en plus en lien avec la présence de ces troubles. Les jugements d'AEMO mentionnent des manifestations violentes de certains parents, ayant parfois nécessité une hospitalisation en urgence, sous contrainte, comme élément caractérisant le danger pour le ou les enfants, et ayant conduit à la saisine de l'autorité judiciaire.

Si les juges des enfants peuvent conditionner le maintien de l'enfant auprès d'un parent malade à une obligation de soins, nous constatons les limites de cette contrainte, dès lors que tout soin requiert l'adhésion a minima du patient, et que les services de soin eux-mêmes considèrent qu'une aide thérapeutique sous contrainte ne peut pas produire d'effets.

Le contexte de pénurie de personnels soignants n'est en cela pas facilitateur pour accompagner certaines familles dans une démarche de soins. Or, si des difficultés de santé peuvent aller de pair avec des difficultés d'ordre éducatif, l'exercice des mesures ne peut s'envisager sans l'articulation des deux, c'est en cela que nous pouvons nous retrouver parfois démunis.

Nous avons affaire à des parents qui ne sont pas toujours en capacité de réaliser leurs difficultés et les effets qu'elles produisent sur leur(s) enfant(s). Ils sont en effet rarement demandeurs d'un soutien psychologique, et tout au plus, en réaction

aux exigences posées par les juges, peuvent-ils entreprendre ou accepter une médication, cela ne garantissant pas la mise en œuvre d'une prise en charge et un engagement suivi et régulier. Le paradoxe est que la nature même de certains de leurs troubles et/ou maladies ne leur permettent pas de prendre conscience de la nécessité d'engager une prise en charge thérapeutique continue.

Cela peut-il être mis en corrélation avec le pourcentage plus important de familles avec lesquelles nous peinons à collaborer (9,3% en 2022 versus 0% en 2021) ?

Myriam Drouin
Cheffe de service

Focus sur les projets réalisés

Le DUERP

La direction générale de l'AVVEJ nous a mis en lien avec Didacthem, qui a développé une plateforme de pilotage (G2P) pour nous permettre la réalisation du document unique d'évaluation des risques personnalisés (DUERP) conforme aux structures de la Convention collective nationale 66 (CCN 66). Avec le soutien d'un stagiaire CAFDES et les représentants du personnel, nous avons finalisé ce document en décembre 2022. Cette démarche conjointe avait pour objet d'améliorer les conditions de travail au sein des organisations de travail, ceci afin de prévenir les risques généraux et psychosociaux. Un plan d'action concret finalise ce document avec les actions retenues, le budget nécessaire à sa mise en œuvre et le délai d'application.

Ce document est à la disposition des salariés et a été envoyé à l'inspecteur du travail.

L'évaluation interne

L'évaluation interne 2021 de la Marelle s'inscrit dans la suite de l'évaluation interne 2012 réalisée en collaboration avec un conseiller technique auprès de la direction générale de l'association, puis de l'évaluation externe 2014 conduite par le cabinet ENEIS conseil. Un audit conjoint PJJ/Conseil départemental en décembre 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 intervenu en juillet 2011.

À l'issue de cette évaluation interne, les cinq axes d'amélioration principaux pour les cinq années à venir permettront de :

• Renforcer le droit des usagers, avec la mise en œuvre de la participation des familles selon des modalités adaptées

• Ré-initier le partenariat après les « années Covid »

• Mettre en place des outils de sécurisation des données des usagers

• Établir des procédures dans le domaine de la prévention et de la gestion des risques

• Harmoniser les procédures administratives et comptables entre les trois services

L'élaboration du projet de service en 2022-2023 sera l'occasion de déployer ces orientations stratégiques pour les cinq années à venir.





La dynamique RH

2022, l'année d'une nouvelle équipe

L'année a commencé avec l'arrivée, le même jour, de deux nouvelles cheffes de service : Madame Drouin et Madame Marchand. Après une année de fonctionnement, nous pouvons dire que nous avons ensemble relevé ce défi ! Il s'agissait, au regard de leurs personnalités et expériences professionnelles très différentes, de miser sur leur complémentarité en lien avec le projet de service et les objectifs de la directrice. Leur implication, leur réflexion, leur regard neuf nous ont permis de créer du mouvement, de monter en compétences, qu'il s'agisse de clinique éducative ou d'organisation. Si tout changement donne lieu à des résistances, après une année, il apparaît que ces évolutions bénéficient aux familles et à la cohérence d'équipe.

Madame Hayat, secrétaire de direction et salariée très investie dans l'institution a quitté ses fonctions en fin d'année. Madame Avan est venue la remplacer à ce poste transversal aux trois services.

Monsieur El Margoum a été embauché en juin, après une année de fonctionnement sans agent d'entretien suite au départ à la retraite du précédent salarié.

Sur les postes éducatifs, les mouvements ont été nombreux :

• Départ à la retraite de Madame Manceau

• Départ de Madame Thalabas pour un poste de psychologue

• Départ de Madame Attia après la réussite de son diplôme de Caferuis pour un poste de cheffe de service

• Départs de Madame Fortes et Madame Rodriguez

• Abandon de poste de Madame Petit

Au total 6 départs sur 10,8 ETP dans un contexte de recrutement extrêmement tendu !

Nous avons embauché Mesdames Foucault, Motta, Rizzuto et Guesdon, éducatrices spécialisées, et Madame Lachiver, éducatrice de jeunes enfants.

Pendant plusieurs mois, nous avons dû répondre aux besoins de plus de 20 familles (entre 30 et 40 enfants) puisque les référents étaient partis. Comment, dans un tel contexte, poursuivre un accompagnement de qualité ?

Face à l'impossibilité de surcharger des éducatrices et des cadres, nous avons fait appel à une cheffe de service de l'association, Madame Sdiri, pour poursuivre le travail engagé par les éducatrices qui ont quitté le service et, bien sûr, rédiger les rapports éducatifs et participer aux audiences. Cette organisation a permis à toute l'équipe de rester attentive aux besoins de chaque enfant et de poursuivre le travail initié.

Je souhaite ici remercier tous les salariés qui nous ont permis de nous maintenir à flot !

Isabelle Bermond
directrice



Arrivée des deux cheffes de service le même jour !

Nous avons été accueillies toutes les deux le 3 janvier 2022. Un événement particulier qui a demandé de la part de chacun des efforts considérables. Il a fallu faire connaissance, découvrir le fonctionnement du service, apprendre à travailler en binôme, rassurer les salariés, accueillir leurs demandes puis y répondre, tout cela avec un minimum de continuité et de cohérence pour ne pas susciter trop d'inquiétude. Myriam et moi sommes très différentes sur la « forme » mais semblables sur le « fond ».

La directrice a eu une place primordiale, servant de fil conducteur entre les différents interlocuteurs.

Les éducatrices, les secrétaires, les psychologues quant à elles ont dû découvrir nos « tempéraments », mais aussi nos attentes et exigences professionnelles. Nous avions conscience que l'équipe devait « faire le deuil » des anciens chefs de service et que nous devions apprendre à travailler ensemble pour continuer à apporter les réponses et l'accompagnement adapté aux familles.

Notre arrivée a-t-elle eu un lien avec les nombreux départs d'éducatrices ?

Tout changement provoque de l'inquiétude, surtout dans un service qui pendant des années n'a compté aucun départ. Certaines éducatrices étant présentes depuis vingt-cinq voire trente ans.

Malgré les difficultés de recrutement, de nouvelles professionnelles sont arrivées.

Les savoir-vivre et -être des unes et des autres ont permis que les accueils soient chaleureux et pleins de bienveillance. Le partage des connaissances s'est fait avec une réelle volonté d'intégration. L'histoire du service a pu être expliqué, et par les salariées les plus anciennes raconté aux nouvelles dans un souci de transmission.

On peut dire avec fierté aujourd'hui que l'équipe a su relever ce défi difficile. Pas sans difficulté, certes – désaccords, incompréhensions, tensions – mais avec succès. La fin d'année a vu un apaisement notable au sein de l'équipe, l'apparition des signes d'un esprit collectif fort, et une augmentation de l'engagement dans le travail, non pas qu'il n'existait pas au préalable, mais il s'inscrit à présent dans une équipe au sens propre.

Virginie Marchand
cheffe de service

Les chiffres clefs

161 enfants accompagnés au 31·12·2022

Mesures (stock)

• Tranches d'âge :
- 0 à 3 ans : 3 %
- 3 à 6 ans : 13 %
- 6 à 10 ans : 26 %
- 10 à 13 ans : 24 %
- 13 à 16 ans : 15 %
- 16 à 18 ans : 19 %

• Répartition par genre :
- Garçons : 60 %
- Filles : 40 %

• Institut ou personne à l'origine de l'intervention :
- Établissements scolaires : 21 %
- Services santé (CMP, hôpitaux privés PMI) : 28 %
- Proches : 17 %
- Autres, police, extensions de mesure, JAF, 119 : 9 %
- NSP : 10 %

• Difficultés relevées :
- Carences éducatives
- Troubles du comportement

• Taux d'activité en n-1 : 161 enfants

• Nombre d'enfants accompagnés en 2022 (flux) : 231

• Durée d'accompagnement des mesures terminées :
- AEMO : 44 mois
- AED : 47 mois

• Mesures en attente au 31·12·2022 : 0

• Lieu de résidence des enfants :
- Au domicile de la mère : 50 %
- Au domicile du père : 11 %
- Au domicile du couple : 24 %
- Garde alternée : 4 %
- Tiers digne de confiance : 4 %
- Autonomie : 1 %
- NSP : 6 %

AEMO LES AMANDIERS

Les faits marquants

L'année 2022 a été marquée par l'ouverture du Placement à domicile (PAD), en extension du service d'AEMO/AED. Les locaux des deux services se situent dans le même espace locatif, l'un en face de l'autre. Ce voisinage, recherché par la direction, a permis comme souhaité une grande proximité et une forte cohésion entre les deux équipes, tant dans la dynamique relationnelle que dans celle du travail.

Depuis l'ouverture du PAD, les deux équipes se sont nourries l'une de l'autre, l'ancienne transmettant à la nouvelle son expérience tant dans l'organisation du travail que dans sa connaissance du territoire, la nouvelle enrichissant l'ancienne d'un souffle dynamisant la réflexion, notamment sur les procédures, et d'un regain de créativité s'agissant par exemple des activités collectives, le fonctionnement du PAD reposant pour beaucoup sur l'animation collective.

Ainsi les professionnels d'entretien, administratifs, psycho-éducatifs et d'encadrement se sont-ils trouvés emmenés, presque malgré eux, dans un mouvement d'amélioration des pratiques, une volonté de mutualisation des réflexions, un désir d'enrichissement mutuel.

Si les espaces de convivialité ont été largement utilisés pour créer ce rapprochement entre les services – l'équipe d'AEMO/AED cherchant à accueillir les nouveaux professionnels du PAD comme leurs propres collègues – ces temps de partage conviviaux (repas par exemple) ont permis de faire émerger également des échanges sur les pratiques, ainsi que des projets de mutualisation d'activité professionnelle. C'est ainsi que nous avons été amenés à partager des moments de réflexion sur des thèmes précis, des rencontres partenariales, des « bons plans » en termes d'activités socioculturelles sur le territoire...

Cette dynamique positive, créatrice de nouveaux projets, ne devrait pas s'essouffler de sitôt, des projets communs émergeant régulièrement.

Regard sur l'activité réalisée

Du fait de carences de poste (l'un pendant dix mois, l'autre six) et malgré les efforts fournis par les éducateurs présents, l'activité globale réalisée a été de 52053 journées cette année au lieu des 61320 journées attendues.

Les deux recrutements réalisés en fin d'année ont amené le service à proposer de nouveau l'exercice de mesures administratives, après plusieurs années sans aucune disponibilité pour les AED. Cette soudaine et importante reprise d'activité (48 accompagnements possibles en l'espace de deux mois) a permis l'entrée de nombreuses mesures provenant des différents services de solidarité territoriale (SST) : une cinquantaine de mesures nous sont parvenues en quelques semaines, pour lesquelles seulement 20 ont pu être traitées avant la fin de l'année, du fait de retours téléphoniques ou de rendez-vous non encore honorés par les familles. Cette situation particulière de recrudescence de mesures administratives a permis de faire quelques constats édifiants et d'apporter une explication au faible taux de contractualisation finalement réalisé (seulement 60%) fin décembre :



Les personnes accueillies et l'accompagnement

La répartition des jeunes accompagnés reste toujours relativement homogène à partir de 6 ans, la moitié étant âgée de 6 à 13 ans. Nous constatons toujours un taux peu élevé de mesures accordées aux enfants de moins de 6 ans (16%) dans notre service. La répartition filles/garçons reste sensiblement la même (40% / 60%).

• 1er constat : nous avons reçu des dossiers pour lesquels la mesure avait été proposée plusieurs mois auparavant, dont les signalements dataient d'un an et demi. Certaines familles ont refusé l'accompagnement, estimant qu'il n'était plus nécessaire car leur situation avait évolué positivement ; dans l'incompréhension de ce qui leur était proposé de nombreux mois après la proposition de la mesure, d'autres s'inquiétaient et avaient besoin de précisions sur les principes d'un accompagnement éducatif à domicile ; la plupart avait besoin d'un temps de réflexion pour en comprendre les enjeux et en appréhender l'intérêt au vu de leur situation du moment ;

• 2e constat : les entretiens de contractualisation réalisés au service ont montré que, dans tous les cas, y compris lorsque le SST avait pris soin de les rappeler, les familles avaient besoin d'explications tant sur ce qu'est une mesure d'AED, et ses enjeux sous-jacents en termes de protection de l'enfance, que sur les motifs de la proposition qui leur était faite d'un accompagnement éducatif. Ce dernier élément nous a également interrogés sur les modalités entreprises par les services de l'ASE pour la restitution aux familles concernées du rapport d'évaluation réalisé par leur soin, les familles nous signalant régulièrement ne pas avoir été informées du contenu du dossier dont nous avions, nous, été destinataires ;

• 3e constat : le nombre important de refus (40%), d'annulations et de reports de rendez-vous, de délais de réflexion… et le déploiement de beaucoup d'énergie par le service (le secrétariat pour les prises de rendez-vous et la directrice adjointe pour la contractualisation) ont mis en exergue la réalité d'un défaut de communication entre le service et les SST, et la nécessité de refaire du lien avec les responsables des unités d'évaluation, nouveaux pour beaucoup, après plusieurs années sans réelle collaboration.

Dans la dynamique développée l'année précédente autour de l'évaluation interne du service, l'équipe s'est attachée à appliquer certaines des préconisations qui en avaient découlé.

Les activités collectives ont pris encore de l'ampleur cette année, les éducateurs se montrant de plus en plus enthousiastes et mobilisés pour proposer des projets, avec des objectifs répondant à des attentes précises (un autre regard permettant d'autres observations sur les comportements entre pairs, l'attitude vis-à-vis des règles, vis-à-vis de la liberté d'expression, l'habileté manuelle, intellectuelle, sociale, l'estime de soi, la place prise dans le groupe, etc.).

Ainsi les éducateurs ont-ils continué de développer, de manière systématique à chaque période de vacances, et avec de plus en plus d'aisance, des activités collectives à destination des enfants. En outre, certaines activités mises en place ont sollicité l'engagement des familles et des enfants sur plusieurs rencontres (l'atelier sur l'argile notamment), permettant ainsi la construction de liens au sein du groupe d'enfants ainsi créé, que chacun (enfants et éducateurs) souhaite voir perdurer dans le temps.

Dans cette même dynamique, nous constatons l'importance grandissante durant l'année des activités extérieures parents-enfants, avec notamment la réalisation d'un mini-séjour mères-enfants qui a obtenu un grand succès (cf. le focus ci-après). Au point qu'un nouveau projet s'est fait jour pour 2023 : un mini-séjour père-enfants en commun avec le SIAOE 75.

Focus sur les projets réalisés

Comme prévu dans les préconisations d'amélioration de la qualité, la dynamique des entretiens psycho-éducatifs a elle aussi pris de l'ampleur. Ce type d'entretiens, qui allient la présence de la psychologue à celle de l'éducateur, est proposé de plus en plus spontanément par l'éducateur, en réponse à des situations spécifiques avec les familles (cf. le focus).

Autre point répondant à la nécessaire amélioration de la qualité : le Document Individuel de Prise en Charge et le Projet Educatif Personnalisé ont fait l'objet d'une réactualisation. Si le nouveau DIPC a essentiellement été rédigé par la directrice adjointe, puis soumis à l'équipe, la réactualisation du PEP est un travail d'élaboration (toujours d'actualité) de l'ensemble de l'équipe éducative. Fruit d'une réflexion menée au moment de la création du PAD, ce document a été revisité avec les éducateurs de l'AEMO/AED, afin de l'ajuster aux spécificités du service, lors de réunions d'équipe durant lesquelles les échanges ont montré la persistance d'une difficulté à y trouver un sens. Il a été rapidement clair que ce PEP aurait à être fortement soutenu par la direction, autant dans la systématisation de sa mise en place que dans la dynamique de réflexion sur les difficultés rencontrées. Ces échanges devraient permettre d'ajuster le document au fil de son utilisation et amener les professionnels à appréhender cet outil, non plus comme une contrainte, mais comme un levier sur lequel appuyer leur action auprès des familles.

La dynamique RH

Si l'équipe éducative était au complet en tout début d'année, elle a été diminuée très rapidement d'une première carence de poste puis d'une seconde au mois de juillet, réduisant l'équipe de 7 postes attendus à 5 occupés.

En effet, après un retour sur le service au mois d'octobre de l'année précédente, Madame Alliou s'est trouvée dès le mois de janvier en arrêt maladie, puis en congés maternité et parental ; Madame Hamy a quitté ses fonctions après cinq ans aux Amandiers pour intégrer un service de MJIE, répondant à un projet mûrement réfléchi. Si ces départs représentent de belles perspectives personnelles et professionnelles que nous ne pouvons que soutenir, le service s'est retrouvé confronté aux difficultés actuelles du recrutement, largement constatées ailleurs, et à ses conséquences. En effet, le travail des éducateurs s'est trouvé abondamment amplifié par les mesures des collègues parties, jusqu'à exercer par moments plus de 30 mesures au lieu de 24 habituellement prescrites.

Cette surcharge de travail, au-delà de la fatigue mentale qu'elle engendre de fait, a également eu pour conséquences une remise en question sur la qualité de leur travail par les professionnels eux-mêmes (d'autant que certaines familles ont eu à subir deux voire trois changements de référent éducatif au cours de leur accompagnement), cela dans un contexte très détérioré du travail social. En outre, certains arrêts maladie au sein de l'équipe ont pu inquiéter sur l'état de santé des uns et des autres, nous questionnant ainsi parfois autant sur l'avenir de l'accompagnement éducatif que sur la mise à l'épreuve de la cohésion et de la confiance de l'équipe en elle-même.

Cette période d'inquiétude et de découragement collectif – qui a atteint aussi les services administratifs – a petit à petit pris fin : d'une part avec l'ouverture du PAD qui a apporté un regain d'énergie positive, d'autre part avec la revalorisation salariale qui a signé une certaine reconnaissance professionnelle et permis d'espérer un regain d'intérêt pour le métier. Enfin, le séminaire auquel Madame Braccianti et Monsieur Rousse ont participé pour la première fois, avec un enthousiasme certain dont ils ont pu faire part à leurs collègues à leur retour, semble avoir donné un nouveau souffle à l'équipe. Enfin, au cours des derniers mois de l'année se sont présentés des candidats intéressés par les postes à pourvoir, donnant lieu à un recrutement en novembre (Madame El Hajjami) et à un second qui devrait prendre effet en janvier 2023 (Madame Macalou).

Ainsi l'équipe se trouvera-t-elle enfin de nouveau au complet.

Valérie Durand
directrice adjointe

Les chiffres clefs

• 17 adolescents accompagnés au 31·12·2022

• Tranches d'âge :

- 6 à 10 ans : 1 situation
- 13 à 16 ans : 10 situations
- 16 à 18 ans : 6 situations

• Répartition par genre :

- Garçons : 47 %
- Filles : 53 %

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

- ASE / Évaluation à la suite d'IP : 4 %
- ASE / Placement : 61 %
- AEMO : 4 %
- MJIE : 14 %
- Police / 119 : 17 %

• Hébergements de repli pendant le PAD :

- En établissement (SAU92) : 3 jours / 1 situation
- Famille élargie : 3 jours / 1 situation
- Tiers : 5 jours / 2 situations

• Motif du placement à domicile (nombre de jeunes concernés sur 19 suivis en 2022, plusieurs motifs possibles par jeune) :

- Difficultés relationnelles enfants/parents : 10
- Conflits / violences intrafamiliales : 5
- Conflits / violences parentales conjugales : 4
- Violences physiques sur mineur : 2
- Violences psychiques sur mineur : 2
- Maladie psychique / handicap d'un ou des parents : 5
- Conditions matérielles inadaptées : 4
- Conduites à risque du mineur : 7
- Renfermement au domicile : 2
- Tentative de placement mise en échec : 5
- Retour d'un placement en urgence : 2
- Retour de placement : 8

Jérôme Rigaut
chef de service

PAD LES AMANDIERS

Les faits marquants

L'année 2022 a vu l'ouverture du PAD. De l'origine du projet – à partir de constats de l'équipe d'AEMO – à la recherche des locaux puis des travaux, jusqu'à l'écriture du projet démarrée par la directrice et la directrice adjointe et finalisée à l'arrivée du chef de service et de la psychologue, le processus créatif a mené à la naissance officielle du PAD le 16 juin 2022, fruit du travail des Amandiers de l'AVVEJ en collaboration avec le département des Hauts-de-Seine.

Les premiers accompagnements ont débuté en juillet. Ce premier mois d'activité a montré la nécessité de construire avec les SST et leur direction, les principes de collaboration entre les services du département et le PAD. Des temps de rencontre et de travail ont été planifiés dans cet objectif.

La discussion est également engagée avec les juges des enfants de notre secteur.

Le PAD est nouveau sur cette partie du territoire du 92, autant pour l'AVVEJ que pour les acteurs du dispositif de protection de l'enfance. Il est donc important de les intégrer au processus créatif du service.

Le projet d'établissement a été écrit à partir de constats de terrain mais également en s'appuyant sur le retour d'expérience de lieux similaires de l'AVVEJ tels que la Touline (l'antenne d'AEMO intensive du SIOAE 93) et Filao (le service d'Adophé de Rencontre 93). Néanmoins, avant l'accueil réel des jeunes au PAD, ce n'était qu'un projet théorique. Ce sont les premiers accompagnements qui l'ont mis à l'épreuve de la réalité. Dès le début, à partir des situations concrètes rencontrées par l'équipe psychoéducative et de la réflexion sur les pratiques mises en œuvre, le projet du PAD a été questionné pour être réajusté. Un suivi est réalisé en continu avec l'équipe pour le faire évoluer.

Le PAD est une extension du service d'AED/AEMO des Amandiers. Il s'agit de deux équipes distinctes mais dont les locaux se font face dans le même lotissement. La psychologue partage son temps de travail entre l'AEMO et le PAD. Ainsi une dynamique commune peut-elle se construire par le biais des temps informels partagés, des mises en commun sur des thèmes de réflexion voire des collaborations pour des activités avec les jeunes et certains accompagnements.

Regard sur l'activité réalisée

Pour cette première année d'exercice, 19 adolescents ont été accompagnés au PAD. Nous avons atteint l'effectif de 17 mesures simultanées alors que le taux d'occupation plein prévu correspond à 36 mesures. Ce déficit d'activité provient exclusivement du manque de personnel éducatif pour prendre en charge les situations.

Les nombreuses demandes de placement à domicile que nous avons reçues en 2022 laissent penser qu'au moment où l'équipe sera au complet nous aurons la capacité d'y répondre pour rapidement atteindre l'activité pour laquelle nous sommes habilités.

Par ailleurs, nous rencontrons des problèmes de délai. Il s'écoule parfois plus d'un mois entre l'audience ordonnant un placement à domicile et la date à laquelle nous réceptionnons le jugement. Si cela n'est pas dommageable dans le cas d'un renouvellement de mesure déjà en place, c'est en revanche très pénalisant lorsqu'il s'agit d'une nouvelle mesure. En effet, la durée entre le jugement et le début de notre intervention effective est souvent très longue, alors même que certaines situations nécessiteraient d'agir immédiatement.

Par principe, il n'y a pas de mesure en attente au PAD. Les services préconisant une mesure de PAD en discutent en amont avec nous, principalement sur la question de la place disponible et bien sûr en lien avec notre projet de service. Nous intervenons dès connaissance du jugement avec l'accord du SST qui nous missionne.

Les personnes accueillies et l'accompagnement

La majorité des mesures de 2022 font suite à des retours de placement ou des échecs de tentative de placement.

Soit ce sont des placements de plusieurs années pour lesquels le PAD permet d'envisager le retour au domicile à un moment où parents/enfants doivent réajuster et réaccorder leurs liens et retrouver leur place au sein du système familial. Soit ce sont des placements qui trouvent dans la durée leur limite, et le PAD accompagne le retour à domicile en étant attentif aux besoins de l'enfant, car – pour certaines situations – les parents sont toujours en difficulté pour y répondre. Soit ce sont des échecs de tentative de placement et le PAD permet un accompagnement qui était mis à mal dans le contexte de séparation en établissement, à partir du domicile, alors que le danger initial est toujours présent. Deux évolutions sont observées dans ce cas :

• L'accompagnement du PAD permet d'amener l'adolescent vers une prise de conscience de la nécessité d'une séparation face à la réalité vécue au domicile, et vers son adhésion à un projet d'éloignement (établissement de soin, semi-autonomie, autre…) construit avec lui

• L'accompagnement du PAD, par son action soutenue et diversifiée dans ses modalités, tend à raccrocher l'adolescent à un accompagnement éducatif duquel il s'est éloigné et opposé

La majorité des situations rencontrées en 2022 ont montré une problématique relationnelle entre les parents et leur enfant qui s'exprime de manière forte et qui est cristallisée sous forme de crise. Pour la moitié d'entre elles, ces difficultés relationnelles parents/enfant s'expriment ou se sont exprimées par le passé par des violences intrafamiliales.

Les conduites à risque (délinquance, prostitution, déscolarisation, fugues, autoagressions) sont une problématique majeure que nous rencontrons. On peut remarquer que ces conduites à risque ont souvent été à l'origine de la difficulté à maintenir le placement en institution, et le PAD est une modalité qui permet la continuité éducative dans ce contexte.

Les hébergements au PAD en 2022

Il y a eu 11 jours de repli (mise à l'abri) qui concernent 4 situations :

• En établissement, 3 jours pour une situation

• Dans la famille élargie, 3 jours pour une situation

• Chez un tiers, 5 jours pour deux situations

Les éducateurs et en lien avec les jeunes pendant les jours de repli. Lorsque le repli s'effectue dans la famille élargie ou chez un tiers, c'est toujours avec l'accord de la famille. Ce type de repli a permis un apaisement de la crise entre parents/enfant. Le repli en établissement a été uniquement de notre décision, sans accord du parent, pour des dénonciations de la part du mineur de maltraitances qu'il subissait.

Il y a eu 18 jours d'hébergement dit « de répit ou périodique » sous la forme de deux séjours organisés par le PAD ; six jeunes étaient concernés. Tel qu'énoncé dans le projet d'établissement, ces répits ont pour fonction de proposer des temps de séparation pour contribuer à la réduction des difficultés repérées et de favoriser le processus d'émancipation des adolescents. En outre, ces temps de séparation permettent d'expérimenter d'autres modalités relationnelles en dehors de la famille.





PHOTOS : PAD LES AMANDIERS

Les fins de mesure

Sur la période, il y a eu deux fins de mesure. La première, avant échéance, pour cause de violences psychologiques de la part du parent ne permettant pas le maintien au domicile. Le PAD a permis à la jeune de prendre conscience et d'expérimenter dans la réalité les difficultés de ses parents et l'impossibilité de son maintien à domicile. La deuxième, à échéance de la mesure, est l'issue positive d'un travail éducatif qui a permis, à travers le lien créé avec la jeune, de l'accrocher à un projet de soin avec hébergement construit avec elle.

Un travail important est effectué par l'animateur socioculturel sur le territoire pour relier les jeunes au tissu associatif et aux institutions issues des politiques de la ville (jeunesse et socioculturel). Pour exemple, un lien est établi avec les différentes maisons de quartier et les événements proposés par les communes. Pour les jeunes, dans le cadre de leur scolarité, mais également pour les jeunes déscolarisés, le réseau de proximité a été activé pour la mise en œuvre de stages. Également, nous avons répondu au projet de l'association « Proxité » en partenariat avec le théâtre du Rond-Point à Paris.

Jérôme Rigaut
Chef de service

Focus sur les projets réalisés

Deux mois après l'ouverture du service et grâce au renforcement de l'équipe par le recrutement d'une éducatrice et d'un animateur socioculturel, les projets au PAD ont pu démarrer.

Les médiations éducatives, l'accès à la culture et au sport et la dimension collective des accompagnements sont des axes essentiels au PAD et ont été au cœur des projets développés dans l'effervescence créative de cette année de naissance du service. Cette première période d'activité a vu l'avènement des séjours organisés par le PAD, d'un atelier d'expression, de l'aménagement de la salle d'accueil et d'activités avec les jeunes. Les accompagnements individuels mais aussi collectifs ont pris leur vitesse de croisière avec des modalités diversifiées.

Les Séjours

Deux séjours ont été organisés par les éducateurs. Un séjour à Cayeux et ses environs, dans la baie de Somme, avec au programme des sorties culturelles (visite de la cathédrale d'Amiens et des « hortillonages », jardins sur l'eau à Amiens), sportives (char à voile) et des balades sur la plage parmi les phoques de la baie. Un autre séjour en Normandie avec des activités nautiques au programme.

Le quotidien partagé entre les jeunes et les éducateurs lors des séjours permet de créer une dynamique de groupe et favorise la création du lien et la relation éducative face à des jeunes qui sont en rupture avec les adultes, que ce soient leurs parents, les encadrants de l'école ou même des services éducatifs précédents. C'est une forme

d'hébergement dans un cadre de loisirs et convivial, différente des hébergements qui leur sont ou ont pu leur être proposés pour répondre à la crise. Les adolescents peuvent décrocher d'un quotidien compliqué chez eux sans être dans la rupture d'un placement en institution. Ce moment de partage du quotidien permet une relation éducative de proximité et de travailler la question de la séparation/individuation qui s'exprime fortement pour les adolescents accueillis au PAD.

Ce sont des espaces transitionnels. Par exemple, une jeune a pu exprimer l'apaisement que lui apportait ce moment de pause en dehors de son domicile tout en montrant son attachement à sa famille par le dessin qu'elle a tracé dans le sable d'un cœur avec les noms des membres de sa famille. Ce quotidien en séjour a permis une approche différente des jeunes autour de leur appréhension de la religion et de leur culture. Cela a permis également d'aborder plusieurs sujets qui les préoccupent (les réseaux sociaux, ce qu'ils peuvent dire de leur parcours en protection de l'enfance…), avec les éducateurs mais également entre eux par des débats et des discussions collectives. Lors de ces séjours, une dynamique de groupe s'est construite et a pu ensuite se poursuivre au service. Nous avons pu observer qu'ils avaient plaisir à se retrouver ensuite lors des moments collectifs dans les locaux du PAD.

Pour les séjours à venir, d'après le bilan qui en a été fait, l'équipe portera attention à plus impliquer les jeunes dans la préparation de ces moments. Des idées ont déjà émergé pour 2023 : une randonnée à vélo à destination du Mont-Saint-Michel, le festival off d'Avignon...

Damien Domergue et Adèle Lebouteiller
éducateurs

Les ateliers d'expression

Ces temps sont des espaces ouverts aux jeunes accueillis au PAD pour se retrouver de façon collective autour d'activités culturelles. Ils sont élaborés et menés par l'animateur socioculturel en concertation et collaboration avec les éducateurs. Ces temps s'articulent entre :

• des sorties pour qu'ils s'éprouvent en tant que spectateurs et visiteurs (théâtre, stand-up, musée-exposition, spectacle…) afin d'ouvrir les jeunes à la culture, de provoquer des « déclics » en eux et leur montrer des exemples de création pour les motiver à créer à leur tour

• des expériences où eux-mêmes deviennent acteurs et producteurs sous différentes formes d'expression

Le premier atelier d'expression avait pour sujet le Graff / Street-Art. Le thème a été choisi pour allier la proposition d'une culture qui a leur intérêt à leur participation à l'aménagement d'un espace d'accueil dans nos locaux, celui des activités collectives, repas et accueil de jour. Le projet a consisté en la réalisation d'une fresque au sein de la structure pour que cet espace soit davantage le leur et qu'ils s'y sentent en confiance.

Une première sortie à l'office de tourisme de Nanterre a été organisée pour voir l'exposition « 30 ans, 30 artistes ». Une visite de l'exposition de street-art « Capitales » à l'Hôtel de Ville de Paris a été organisée dans un second temps.

Pour la réalisation de la fresque, c'est un brainstorming collectif qui a décidé de l'expression qui allait être graffée sur le mur de la salle. La devise qui a été choisie pour représenter « l'esprit du PAD » selon les jeunes est : « On ne lâche rien ». Sofiane, dit Delso, graffeur-animateur de chantier éducatif pour la ville de Nanterre depuis dix ans, qui a exposé au Grand-Palais à Paris en février 2023, a collaboré à cet atelier.

Les jeunes ont participé activement et en ont tiré beaucoup de joie. Ils ont été réceptifs et très à l'écoute tout en s'amusant entre eux. Le projet est une réussite tant sur le plan éducatif qu'artistique. Les jeunes qui ont participé ont écrit une devise qu'ils n'oublieront (peut-être) pas pour leurs projets futurs. Il est important pour eux, qui rencontrent des difficultés dans leur parcours, de s'inscrire dans une démarche collective positive qui consiste à se responsabiliser et surtout d'aller au bout d'une aventure. En somme, de ne rien lâcher !

Nasser Zerkoune
animateur socioculturel

Lors des vacances scolaires, des activités collectives culturelles ou sportives sont proposées.

L'équipe a institué également des « REPAD » : des temps où l'ensemble de l'équipe du PAD (éducateurs, animateur, psychologue, secrétaire, chef de service) partage un repas avec les jeunes et pour lequel tout le monde met la main à la pâte.

Les perspectives

Pour l'année 2023, il est prévu la mise en place d'un temps d'expression partagé entre parents, relatif à ce qu'ils vivent avec leurs adolescents, mais également pour aborder la façon dont ils perçoivent la mesure de PAD et ses effets.

Une réflexion est engagée pour diversifier les modalités d'hébergement. En plus du repli (mise à l'abri) en établissement et des séjours pendant les vacances s'envisage la possibilité d'un accueil par les éducateurs eux-mêmes sur un lieu propre au PAD à définir. Il s'agirait d'un temps court proposé avant la crise aiguë pour travailler avec le jeune les difficultés relationnelles vécues, et ce à distance de ses parents. Cela permettrait de faire baisser la pression que l'on sent monter avant qu'elle ne déborde, en s'appuyant sur le lien créé entre le jeune et l'éducateur, pour qui cela a été un travail de longue haleine, et pour qui la question de l'accueil en établissement est un frein à l'origine même de la décision de la mesure de PAD.



PHOTOS : PAD LES AMANDIERS

La dynamique RH

Le chef de service a été recruté le 18 avril et la psychologue en mai.

Le recrutement au 1er juillet d'un éducateur spécialisé diplômé a permis de prendre en charge les premières mesures. Deux éducatrices spécialisées diplômées ont été recrutées le 5 septembre dans le cadre de la montée en charge progressive du service. Le contrat d'une des deux est interrompu avant la fin de sa période d'essai le 26 septembre tandis que l'éducatrice en poste est en formation (master en sciences de l'éducation) ; pour lui permettre de poursuivre ses études universitaires, son temps de travail est réduit à 0,8 ETP.

Le poste d'animateur socioculturel diplômé a été pourvu en octobre. Cela a permis d'insuffler une dynamique dans l'accueil des jeunes sur des temps collectifs et individuels, de jour, autour d'activités collectives sportives, culturelles et scolaires. Son arrivée a favorisé l'ancrage territorial des accompagnements et l'appui sur les ressources dans l'environnement des jeunes.

Le service a ensuite été confronté à des difficultés de recrutement concernant les deux derniers postes d'éducateurs spécialisés à pourvoir. Néanmoins, l'équipe déjà en place est fidélisée. L'année 2023 à venir laisse espérer l'arrivée de professionnels pour la compléter ; cinq personnes ont montré à l'heure de l'écriture de ce rapport leur intérêt pour les postes proposés et vont être rencontrées dans le cadre d'entretiens d'embauche.

Isabelle Bermond
directrice



MAISONS D'ACCOMPAGNEMENT PARENTS ENFANTS (MAPE)

Les faits marquants

L'année 2022 est marquée par la poursuite de la perte d'attractivité des métiers du secteur social. Le recrutement a mobilisé l'ensemble des équipes de direction et administrative tout au long de l'année sans pour autant réussir à endiguer cette difficulté chronique qui crée de la désorganisation et joue sur la qualité de l'accompagnement proposé aux familles.

Malgré ce contexte, je remercie l'ensemble des professionnels des MAPE engagés auprès des familles qui peuvent dire aussi leur sentiment « de ne pas faire correctement leur travail » par manque de temps et de collègues. Les familles accompagnées témoignent également des effets de l'insuffisance de professionnels par la discontinuité et le manque de contenance liés au fait de ne pas avoir une équipe éducative faisant repère. Les familles ont d'ailleurs pu interpeller M. Combe et Mme Caubel à ce sujet lors de la visite ministérielle qui a eu lieu aux MAPE le 21 décembre 2022. Cette visite initiée par les représentants de l'État a permis de mettre en lumière le travail éducatif réalisé aux MAPE grâce aux professionnels et aux familles présents, qui ont enrichi les échanges.

La revalorisation des salaires par l'indemnité « métier socio-éducatif » est une avancée pour la reconnaissance des professionnels du secteur,

Les chiffres clefs

- 75 familles accompagnées
  - 75 en centre maternel
  - 18 en centre parental
- 85 enfants :
  - 65 enfants en accueil parent-enfant (63 mères et 2 pères isolés)
  - 20 enfants en centre parental
- Demandes d'admission :
  - 77 en centre maternel
  - 17 en centre parental
- Admissions :
  - 27 en centre maternel, dont 3 femmes enceintes et 8 jeunes femmes mineures
  - 9 en centre parental, dont 1 femme enceinte
  - 5 femmes enceintes
  - 40 enfants
  - 5 familles avec 2 enfants
- Sorties :
  - Centre maternel : 23 - durée moyenne de séjour : 14,28 mois
  - Centre parental : 8 - durée moyenne de séjour : 16,8 mois

cependant nous observons que ses effets sont moindres sur le recrutement.

La baisse de l'activité des MAPE s'est poursuivie en 2022 et nous avons constaté une baisse significative des demandes d'admission du 92. C'est une préoccupation qui a fait l'objet d'échanges avec le Conseil départemental et d'une démarche d'ouverture auprès des partenaires tout au long de l'année. Ainsi, le taux d'occupation a été revu à 92%, le nombre de places en centre parental a été augmenté et celui du centre maternel, diminué.

En septembre, les MAPE ont organisé une journée portes ouvertes sur les trois sites (Antony, Colombes, Fontenay-aux-Roses) afin de rencontrer les acteurs de proximité. Plus de 80 partenaires ont participé à cet événement institutionnel, préparé par les équipes et les familles, et qui a été l'occasion de riches échanges.

Les difficultés de recrutement et le déficit d'activité qui n'interviennent pas toujours concomitamment créent des déséquilibres en termes de disponibilité, de charge de travail et de gestion budgétaire.

Cependant les MAPE restent indéniablement tournées vers la vie en poursuivant leurs missions de prévention, d'accompagnement et de soutien à la parentalité.

• L'évaluation interne opérée dans une dynamique institutionnelle transversale a permis d'enrichir nos réflexions et de réaliser un diagnostic en vue d'améliorer la qualité de l'accompagnement proposé

• Le nouveau projet pédagogique de la crèche Le Petit Moulin à Antony a été déployé

• L'équipe du SAFA de Colombes a proposé régulièrement des médiations éducatives aux parents : café des parents, ateliers arts plastiques, cuisine et autour du livre

• Un groupe de parole pour les parents a été mis en place

• Des séjours ont été organisés par les professionnels durant l'été pour les parents et leurs enfants

Regard sur l'activité réalisée

Les MAPE ont réalisé au total 15 051 journées, soit :

• 13 996 journées réalisées et facturées à taux plein du prix de journée dont :

• 10 358 journées pour le centre maternel

• 3638 journées pour le centre parental

• 2110 journées ont été réalisées et facturées à 50% du prix de journée soit 1055 journées correspondant à l'accueil des femmes enceintes et des 2ème enfants.

L'activité est en baisse et est réalisée à hauteur de 81,49%, soit 1627 journées en moins par rapport à l'année 2021.

Afin d'agir sur le déficit d'activité, nous avons entrepris en 2022 un travail de communication auprès des acteurs sociaux et médicaux du territoire, à propos du projet des MAPE et de ses modalités d'accompagnement auprès des familles. Nous avons sollicité les Services des Solidarités Territoriales et des réunions ont pu s'organiser avec les SST 5, 8, 10 et 12 pour exposer aux responsables et travailleurs sociaux le dispositif des MAPE. Nous avons également rencontré les équipes des pouponnières départementales afin d'envisager une meilleure collaboration, notamment dans le cadre de l'orientation en centre maternel ou parental après un placement d'enfant. Les effets positifs de la communication active de l'ensemble des professionnels des MAPE ont été perçu en fin d'année avec une augmentation des admissions.

De plus, au regard de l'évolution positive du nombre de demandes d'admission en centre parental et de la baisse de demandes en centre maternel, nous avons sollicité auprès du Conseil départemental des Hauts-de-Seine une augmentation du nombre de places en accueil parental. Cela accordé, il a été porté de 8 à 12 places et nous avons diminué de 4 places l'accueil en centre maternel en appartements diffus. Les effets de cette mobilisation sur l'activité des MAPE ont été perceptibles au dernier trimestre 2022.

Florence Bocquel
directrice



Les personnes accueillies et l'accompagnement

Nous constatons une augmentation des admissions en centres maternel et parental après une période de placement en pouponnière ou en assistant maternel. Ainsi cinq familles ont été accueillies dans ce cadre qui nécessite de la part des équipes pluridisciplinaires un accompagnement spécifique.

En effet, « les retrouvailles » après une période de séparation parent-enfant sont à la fois attendues et sources d'inquiétude pour les familles. C'est également un contexte d'accueil qui implique un étayage très soutenant car certains parents qui bénéficiaient d'une heure de visite médiatisée par semaine vivent alors leur parentalité de manière continue. Nous observons qu'un temps d'adaptation accompagné par les professionnels est nécessaire et que, parfois, un accueil séquentiel ou en unité mère-enfant aurait été un préalable intéressant pour que les parents se réapproprient pleinement leur parentalité et soient disponibles pour leur enfant. De plus, le contexte judiciaire étant un enjeu dans la relation éducative, les parents mesurent le caractère évaluatif de l'accueil aux MAPE et, pour la majeure partie d'entre eux, craignent un nouveau placement. Il s'agit pour les équipes de créer du lien au quotidien pour qu'une relation authentique émerge, permettant aux parents de parler des difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans l'objectif d'être soutenus dans le développement de leur compétences parentales.

Le nombre de demandes d'admission de familles avec deux enfants a augmenté et nous en avons accueilli cinq en 2022, deux autres étaient en cours d'admission au 31 décembre. Deux familles accueillies aux MAPE ont eu un 2ème enfant au cours de leur prise en charge ; ce fut pour l'une le motif du passage du centre maternel au centre parental, et pour l'autre, cette 2ème grossesse a été menée en parallèle du projet d'orientation vers le droit commun initié au préalable.

L'augmentation de l'accueil de fratries modifie le travail effectué notamment par les professionnels de la petite enfance du fait de dynamiques familiales différentes (place des pères, relation fraternelle, place des aînés), et élargi la tranche d'âge des enfants accueillis.

Focus sur les projets réalisés

L'évaluation interne

L'évaluation interne finalisée en 2022, dans un contexte d'évolutions sensibles au niveau des MAPE à l'instar de celles que connaît plus globalement le secteur médico-social, a été envisagée comme un outil de réflexion et d'accompagnement aux pistes

pour le changement et d'aide à la redéfinition participative des missions de l'établissement ainsi que de leur mise en œuvre.

La démarche évaluative, conduite de façon proactive et collaborative par l'ensemble de l'équipe de direction, a créé un espace d'échange et de partage entre et avec les salariés. Cette dynamique introspective et constructive, initiée grâce à la participation active de tous les professionnels, a permis tout au long de l'année 2022 de poursuivre la réflexion au profit d'une qualité toujours accrue de l'accueil et de l'accompagnement des familles. La dimension collective impulsée et la valorisation de la parole de tous les acteurs des MAPE ont engendré un mouvement commun de remise en question des pratiques sur lequel l'ensemble des préconisations émises se fondent.

Cette démarche a donné lieu à 50 préconisations d'actions amélioratives dont la mise en œuvre s'échelonne de janvier 2022 au dernier trimestre 2025 et qui s'appuient sur les compétences et capacités novatrices de l'ensemble des professionnels des MAPE. L'amélioration continue de la qualité de l'accompagnement proposé est donc d'ores et déjà à l'œuvre et investie par l'ensemble des professionnels mais aussi confiée aux familles par leur implication dans plusieurs instances où leur parole est sollicitée.

Jeanne Werner
Directrice adjointe

Les ateliers à médiation

En 2022, l'équipe du SAFA de Colombes a eu l'ambition d'étoffer et d'ouvrir les accompagnements éducatif et psychologique proposés aux familles accueillies à de nouveaux projets en créant des ateliers à médiation.

Le café des parents

Il avait été constaté que les rencontres parent-professionnel sous leur forme duelles, bien qu'indispensables à l'accompagnement des familles, pouvaient se montrer insuffisantes voire limitantes dans les relations. C'est dans ce contexte que le « café des parents » a vu le jour. Ce dispositif a pour objectif de proposer un espace de rencontre nouveau (entre parents, entre parents et professionnels, entre professionnels), où échanges, partages et réflexions seraient facilités par une dynamique groupale. Accueillir sur un même temps plusieurs parents, sans leurs enfants, dans un espace convivial, bienveillant et dédié à la réflexion autour de l'exercice de leur parentalité, avait pour mission de favoriser la rencontre et la solidarité des participants ainsi que de soutenir les compétences et potentialités parentales mais aussi de permettre d'étayer l'élaboration des difficultés rencontrées.

Depuis l'inauguration le 19 avril 2022, cinq « cafés des parents » ont eu lieu. Il ressort de cette première année expérimentale que les échanges entre les participants sont bienveillants, conviviaux et libres. Les thèmes abordés ne sont jamais préétablis à l'avance et restent à l'initiative des parents. Cet espace de parole a permis aux familles de partager et revisiter leurs liens transgénérationnels, d'élaborer sur la transmission de leur culture, de leurs valeurs et principes éducatifs, de trouver du soutien dans la reconnaissance par le groupe de leurs difficultés individuelles et/ou communes.

Cet espace a également permis à la psychologue du service de rencontrer un plus grand nombre de parents accueillis. Il facilite les demandes d'entretiens individuels par une meilleure compréhension des missions de la psychologue par les familles.

L'atelier cuisine

Durant les années 2020 et 2021, la pandémie a fragilisé les rencontres et activités groupales l'équipe avait l'habitude de proposer aux familles. Les accompagnements individuels ont dû être privilégiés et l'atelier cuisine qui était animé jusqu'alors par la psychologue du service et une éducatrice de jeunes enfants n'a pas pu avoir lieu durant cette période.

En 2022, l'équipe du SAFA de Colombes a eu l'ambition d'étoffer et d'ouvrir les accompagnements éducatif et psychologique proposés aux familles accueillies à de nouveaux projets en créant des ateliers à médiation. C'est donc naturellement que l'atelier cuisine a rouvert ses portes. Celui-ci a été pensé de telle sorte qu'une famille propose sa recette et la transmet au groupe pour réalisation.

Les courses sont faites la veille avec le parent et l'éducatrice. Le jour J, les participants cuisinent ensemble (parents, psychologue et éducatrice spécialisée) et s'ensuit un déjeuner où participants et professionnels se retrouvent autour de la table pour partager les mets cuisinés lors de l'atelier.

Lors de cette activité, une famille ou un parent a l'occasion de mettre en valeur ses savoir-faire, ses goûts, sa culture et de les transmettre au groupe. Cela contribue également à travailler individuellement le budget, les quantités, le gaspillage alimentaire, avec l'éducatrice, lors de la préparation. Cet atelier représente un bon outil pour aborder les problématiques transgénérationnelles et culturelles. Le parent présentant sa recette explique au groupe l'histoire de son plat, ce qu'il représente pour lui, avec qui et où il a appris à le cuisiner.

Les échanges lors de l'atelier ont été riches, animés et conviviaux. Parents et professionnels se découvrent différemment : aux fourneaux, chacun partage ses astuces, ses souvenirs et ses anecdotes. La cuisine semble être un espace facilitant la création d'une aire transitionnelle où l'on se sent en sécurité et est propice aux confidences. Le repas collectif a des vertus re-narcissisantes pour les membres participants, félicités par l'ensemble de l'équipe qui déguste le plat.

Un livre recueillant les recettes réalisées lors des ateliers est en projet afin d'en conserver une trace et de partager avec l'ensemble des familles accueillies au SAFA de Colombes les fruits du travail réalisé.

Léa Tobiana
psychologue au SAFA Colombes

Groupes de parole de pères/futurs pères et groupes de parole de mères/futures mères

Dans le cadre du projet de soutien à la parentalité subventionné par la Caisse d'allocations familiales (CAF), nous avons initié des groupes de parole : pour les pères et futurs pères, pour les mères et futures mères, accueillis au SAFA et au FME de Fontenay-aux-Roses, mais aussi pour les parents dont les enfants sont accueillis à la halte-garderie sans bénéficier d'aucune prise en charge au sein de nos services. Nous pensons que ce type de rencontre, ainsi que la mixité du public, peut favoriser l'expression des personnes sur leur nouveau rôle respectif de père et de mère, leurs représentations de la paternité et de la maternité, et leurs questionnements liés à cette entrée dans la parentalité, comme les relations de couple, les responsabilités...

Le groupe de parole nous semble être l'outil idéal pour que les parents, chacun de leur côté, puissent partager leurs expériences, leurs idées mais aussi faire part de leurs difficultés lorsqu'ils en rencontrent. Nous constatons que les entretiens individuels sont souvent difficiles à accepter par certains d'entre eux, homme comme femme, lorsqu'il s'agit d'évoquer ce qui peut les mettre en difficulté. Le cadre du groupe nous semble plus propice à ce type d'échange, car moins engageant individuellement. En effet, le groupe leur permet de réaliser qu'ils ne sont pas seuls à rencontrer des difficultés, en particulier les publics accompagnés par nos services pour qui ce sentiment est parfois plus fort que dans la population en général.

Le cadre défini pour le groupe permet que les participants puissent se confier en toute confiance et confidentialité, ainsi que dans le respect des opinions et de la parole. Une règle de non-violence tant physique que verbale est également posée. Ce cadre est explicité aux participants dès le début du groupe et rappelé chaque fois qu'un nouveau membre intègre le groupe, ou si la tournure des échanges le nécessite.

Il s'agit d'un groupe ouvert dans le sens où il n'y a pas d'obligation pour les participants de venir à chaque séance. La participation y est libre. Néanmoins, nous guidons les séances de manière à ce que les échanges soient suffisamment riches et ainsi faire en sorte que chacun puisse y trouver un intérêt, et par conséquent la motivation pour participe à plusieurs séances afin de mieux bénéficier des échanges. Par ailleurs, une participation régulière de plusieurs mêmes personnes permet aussi d'instaurer plus facilement la confiance au sein d'un groupe. Nous le présentons ainsi dès la première groupe et cherchons à instaurer une dynamique de groupe dès la première séance afin d'aider à la constitution d'un groupe le plus stable possible.

En fonction des besoins des personnes présentes, les échanges peuvent être libres et choisis par les personnes au moment de la séance. Néanmoins, nous pouvons être amenés à proposer des thèmes d'échanges, soit pour lancer la séance si aucun

sujet ne vient spontanément, soit parce qu'un sujet nous semble important à aborder en fonction des séances précédentes.

Ces groupes n'ont pas de visée thérapeutique, néanmoins nous pensons que leurs échanges permettent à chacun d'enrichir sa réflexion concernant sa parentalité au sens large, et en tant qu'animateurs, nous amenons au fur et à mesure les personnes à réfléchir à la manière dont les échanges dans le groupe peuvent influer sur leur façon de faire dans le quotidien auprès de leurs enfants et de leurs proches. Enfin, selon la théorie systémique, notre façon d'être dans un groupe reflète, d'une certaine manière, notre façon d'être, de nous comporter dans nos autres groupes d'appartenance (familiaux, professionnels…). Ainsi, il nous semble intéressant, si la cohésion du groupe le permet, de pouvoir faire des retours de notre analyse aux participants sur leur façon de communiquer ou de se positionner dans le groupe afin de les aider d'une manière plus générale, dans leurs relations aux autres, notamment leurs relations familiales.

Ces groupes ont lieu une fois par mois à Fontenay-aux-Roses. Nous co-animons ces groupes avec une stagiaire psychologue. Certains groupes n'ont pas eu lieu, ont dû être annulés, souvent à la dernière minute, car une seule personne s'était présentée, empêchant de constituer un groupe. Les autres personnes n'avaient pas pensé à prévenir de leur absence. Ces constats nous ont amenés à faire évoluer notre mode communication. Par ailleurs, le fait que les groupes soient ouverts et que les participants ne soient donc pas toujours les mêmes complique la communication. Il nous est difficile d'anticiper le nombre de participants et la tenue ou non du groupe.

Une fois ces difficultés surmontées, nous constatons que les personnes présentes ont, au début, une forme d'appréhension et de méfiance sur ce qui va leur être proposé, même si elles viennent de leur plein gré. La situation de groupe est souvent source d'inquiétude : peur de ne pas savoir quoi dire, envie de parler ou non, regard des autres… Afin de lancer les échanges et après le rappel du cadre essentiel au bon déroulement du groupe et les présentations de chacun, nous avons proposé de débuter chaque séance par un « photo-langage ». Cet outil permet de lancer les échanges et d'éviter les « blancs » des débuts, où personne ne sait quoi



dire ni quel sujet aborder. Les parents se saisissent de cet outil qui leur permet d'appréhender le thème de la parentalité chacun à sa manière mais aussi de commencer à faire groupe. En effet, les éléments présentés par les uns évoquent des vécus, situations ou pensées similaires chez les autres, et le dialogue s'installe, de fait, assez facilement entre eux. C'est donc un très bon support de communication. Le photo-langage permet également aux parents de mettre la distance qui leur convient par rapport au thème, dans le sens où ils peuvent présenter la ou les photos qu'ils ont choisies en parlant de choses plus ou moins personnelles, parler de leur idéal de famille, par exemple, ils ne s'impliquent ainsi pas trop personnellement dès le début.

Nous avons pu constater que cette manière de débuter les groupes aide à lever les appréhensions que les jeunes pouvaient avoir et facilite la parole. Nous pensons que notre positionnement dans le groupe facilite cela également. En effet, lors du photo-langage, nous (animateur du groupe et co-animateur) choisissons également une ou deux photos que nous présentons de la même manière que les parents présents. C'est une manière de nous inclure dans le groupe. Cela, ainsi que le rappel du cadre en début de séance, nous situe d'emblée comme les garants du bon fonctionnement du groupe et comme un facilitateur de la parole, mais aussi comme participants à part entière aux échanges et non comme experts de la question parentale qui délivreraient leur savoir.

Nous envisageons également d'ouvrir ces groupes de parole aux parents non accompagnés par les MAPE, habitant Fontenay-aux-Roses, que leur enfant soit accueilli ou non à la halte-garderie de l'EMA. En effet, nous avons pu constater un réel bénéfice au fait que les participants ne se connaissent pas forcément. Paradoxalement, ils semblent plus à l'aise pour échanger. De plus, le déroulé du groupe est moins perturbé par les échanges annexes qui peuvent avoir lieu lorsque plusieurs participants se côtoient quotidiennement. Nous pensons, par ailleurs, que cela motiverait et dynamiserait la participation. En effet, certains ont déjà fait part de leur regret de n'être que deux, par exemple, et chaque fois les mêmes.

Enfin, en ce qui concerne les sujets abordés, nous constatons, pour le moment, une certaine différence entre les groupes de parole des pères et des mères. En effet, les pères parlent de leur rôle et de leur pratique éducative, tout en amenant des questionnements sur le développement de l'enfant ou en réfléchissant de manière plus globale aux différentes pratiques culturelles, notamment en matière d'éducation. Les mères amènent plus souvent des questionnements et des difficultés du quotidien. Elles parviennent à aborder les questionnements autour du développement et des besoins de l'enfant, des différences culturelles également, mais en passant par le prisme des difficultés qu'elles rencontrent au quotidien. Par ailleurs, la place, le rôle du conjoint ou de l'autre parent est une question qui a été abordée exclusivement par les mères, pour le moment.

Ainsi la mise en place des groupes de parole est progressive. Pour autant, c'est un outil qui s'avère pertinent et dont les participants se saisissent et qu'ils apprécient lorsqu'ils ont la possibilité d'y participer.

Isabelle Kicha
psychologue SAFA à Fontenay-aux-Roses

La dynamique RH

L'année a été dense au niveau des mouvements du personnel.

• 23 embauches en CDI, dont 4 ruptures durant la période d'essai à l'initiative des salariés, et 1 à l'initiative de l'employeur

• 82 CDD notamment sur des périodes courtes pour réduire le recours aux agences d'intérim

• 10 démissions

• 6 licenciements

• 1 salariée a fait valoir ses droits à la retraite

• 1 salariée en arrêt longue maladie est décédée

Les MAPE ont accueilli 10 stagiaires : 2 auxiliaires de puériculture, 2 chefs de service, 3 éducatrices de jeunes enfants, 1 éducatrice spécialisée, 2 psychologues.

Formations collectives et individuelles :

• Entretien individuel entretien familial : approche systémique

• Comment transmettre nos observations dans le cadre de la protection de l'enfance

• L'interculturalité ou l'approche ethno psychologique des familles accueillies

• SST bébé

• HACCP

• Excel : Bases de données et tableaux croisés

• Formation Maître d'apprentissage pour une éducatrice spécialisée et une auxiliaire de puériculture

Témoignage sur l'activité

L'accueil en crèche des enfants des MAPE

L'enfant en tant que personne justifie la mise en œuvre de son accueil avec son ou ses parents et l'accompagnement parental par les MAPE en tant qu'action de prévention précoce dans un contexte de protection de l'enfance.

En journée, la prise en charge de l'enfant par le dispositif institutionnel est un élément clé du projet des MAPE puisque l'enfant est en contact avec des professionnels de l'établissement, participant d'un accompagnement global de la famille. L'enfant est accueilli soit par une crèche de l'établissement, soit par une assistante maternelle salariée des MAPE.

Les crèches sont situées à Fontenay-aux-Roses et à Antony et disposent respectivement de 15 et 12 places pour accueillir les enfants pris en charge dans les foyers maternels et les Services d'Accueil des Familles en Appartements. La crèche de Fontenay-aux-Roses est également ouverte sur l'extérieur car elle bénéficie de 5 places de halte-garderie pour les enfants de la ville favorisant ainsi la mixité sociale. Lors de la signature de la convention avec la CAF en 2016, notre partenaire nous a reconnu « crèche atypique » et soutenait ce projet. Ainsi la CAF n'avait pas les mêmes exigences que les autres crèches concernant le taux d'occupation néanmoins cette particularité n'est jamais acquise et il faut la défendre à chaque déclaration de nos données d'activité. La crèche est ouverte de 7h à 19h afin d'aider les parents dont le travail souvent précaire demande des temps de transports conséquents.

Les familles ont une place garantie pour leur enfant ce qui facilite leur projet d'insertion cependant en centre maternel et parental la fonction première des crèches est de s'inscrire dans les missions de soutien à la parentalité participant au développement de l'enfant et à la prévention de la maltraitance intrafamiliale.

La crèche est un mode de garde mais surtout un espace de distanciation parent-enfant, un tiers dans des relations fusionnelles mère-enfant, un lieu de soutien pour l'enfant dont le parent est en train d'apprendre à être parent. L'équipe pluridisciplinaire permet de proposer aux enfants et aux familles un accueil et un accompagnement singulier. L'équipe est composée de professionnelles de la petite enfance (éducatrice de jeunes enfants, auxiliaire de puériculture, agent petite enfance) mais également de professionnels transversaux à l'institution (chef de service, infirmière, psychologue) qui collaborent également avec une psychomotricienne ainsi que PPUMMA et l'Aubier. La multiplicité des champs de compétences permet une observation fine des enfants notamment dans leur développement et leurs interactions, de veiller à leur état de santé et



de repérer les manifestations somatiques, de mettre en place un étayage contenant et adapté. La réunion clinique hebdomadaire est un outil d'élaboration et d'analyse au service d'un accueil réellement individualisé pour l'enfant et ses parents, engageant la réflexion pour appréhender les enjeux des relations familiales entre parents et enfants.

Les crèches ont la particularité de proposer de multiples accueils selon la situation de la dyade parent-enfant.

• Un accueil crèche pour les enfants dont les parents ont une activité (le collège, le lycée, une formation, une remise à niveau, des cours de français, d'alphabétisation…)

• Un accueil séquentiel pour les enfants dont les parents n'ont pas d'activité scolaire ou professionnelle

• Un accueil parent-enfant pour les mères qui ne sont pas prêtes à confier leur enfant à la crèche, pour les enfants qui ne sont pas prêts à être séparés de leur parent

• Un accueil « pause-maman » de 2 heures pour toute situation d'urgence

Ainsi, tout au long de l'année, des enfants arrivent ou quittent la crèche, au gré de la prise en charge des parents aux MAPE mais aussi de leur capacité à y inscrire leur enfant en toute confiance.

Chaque place est réservée pour un enfant, quel que soit le besoin de son parent. Par exemple, à son arrivée aux MAPE, la famille « se pose » après un parcours chaotique et souvent traumatisant. Si elle le souhaite elle peut confier son enfant quelques jours ou ½ journées par semaine « pour souffler ».

Cette même famille pourra ensuite commencer une formation ou un emploi sachant que la place de son enfant à la crèche lui sera toujours réservée, cette fois-ci en adéquation avec des horaires d'activité, jusqu'à 50 heures par semaine. Cette capacité à répondre aux besoins des familles tout au long de leur parcours est exceptionnelle.

Le fait qu'une place est réservée pour chaque enfant permet de travailler avec souplesse. Nous savons que les familles accueillies ont un parcours semé de ruptures souvent violentes. Aussi confier son enfant à la crèche c'est s'en séparer. Ce moment peut être vécu douloureusement, comme une

énième rupture. Comme dans toutes les crèches, il existe une période d'adaptation qui permet à l'enfant et à son parent de se familiariser avec un nouvel environnement, d'apprivoiser le sentiment d'abandon mais lorsqu'il vient se rejouer toute l'histoire familiale à ce moment-là, les temps de séparation peuvent mettre parent et enfant en grande détresse : l'enfant est inconsolable, refuse de dormir, de se nourrir… de son côté le parent n'arrive pas à investir une recherche d'emploi… Alors nous pouvons proposer de reporter l'accueil de l'enfant « on vous garde la place si vous n'êtes pas encore prêts », d'orienter vers la psychologue, d'accueillir l'enfant juste une heure par jour pendant 1 mois, que le parent vienne nourrir son enfant, de ne le confier qu'à l'ouverture de la crèche, lorsqu'il sera le seul enfant…etc. En fonction de chaque situation, nous pouvons inventer grâce à la proximité de la crèche et du foyer, grâce à l'effectif adapté des professionnelles, grâce à la réflexion commune.

Le lien avec les parents s'acquiert petit à petit et parfois avant l'accueil de l'enfant à la crèche. En effet, certains parents ont fait la connaissance des professionnelles de la crèche lors de séjours de vacances, de sorties à la piscine, de goûters partagés…autant de moments conviviaux qui aident à mieux se connaître et à entamer une relation de confiance pour des familles bien souvent abîmées par des ruptures familiales traumatisantes. Nous proposons des sorties aux enfants et demandons aux parents des MAPE d'y participer car beaucoup d'enfants ne connaissent pas ou peu le monde extérieur au foyer. Aussi certaines sorties encadrées par les professionnelles de la crèche ont pour unique objectif de guider les mères pour apprendre à leur enfant à marcher dans la rue, voir les étals du marché, bien se comporter à la boulangerie etc… Ces sorties sont aussi l'occasion de faire découvrir aux parents des lieux comme la médiathèque, la ludothèque, le parc, afin de stimuler le désir de sortir avec leur enfant tout en les rassurant sur ces premiers pas vers l'extérieur avec lui. En observant leur enfant découvrir, participer et apprécier ces lieux à l'accès gratuit, nous espérons susciter l'envie de faire plaisir à son enfant et de recommencer sans les professionnelles. Nous proposons aussi des sorties culturelles, payantes, auxquelles les parents, même sans ressource, participe financièrement de manière symbolique afin de favorise l'ouverture sur le monde.

La crèche participe également à la transmission des codes sociaux. En effet, il est expliqué aux parents qu'ils ne peuvent se présenter à la une crèche à peine habillés, ni lavés. Ils ne peuvent confier leur enfant sans lui avoir donné son petit déjeuner. Il leur est demandé de prévenir la crèche s'ils sont en retard, s'en excuser, se présenter au téléphone, anticiper les horaires de crèche en fonction de leur activité et/ou rendez-vous…autant d'apprentissages dans ce lieu qui est à la fois intégré et « extérieur au dispositif » puisque leur histoire personnelle n'y est pas connue par les professionnelles prenant en charge leur enfant.

Nous observons aussi ce que les horaires de fréquentation des enfants à la crèche viennent dire du lien à leur parent : une mère prétend travailler pour pouvoir confier sa fille 50 heures par semaine alors qu'en réalité elle est sans activité. En lien avec les éducateurs du foyer nous interrogeons cette stratégie. Que se passe-t-il ? Quelles sont ses difficultés à s'occuper de son enfant ? Quel soutien pouvons-nous imaginer ? Il arrive alors que le parent réussisse à faire part de son malaise face à son enfant en dehors des moments de repas, de bain ou de coucher. La solitude du parent se fait ressentir et la crèche est alors un espace dans lequel il pourra passer du temps à observer son enfant jouer et petit à petit, à interagir avec lui dans le jeu, en imitant les professionnelles. Les professionnelles cadrent ces « temps parent-enfant » : pas de téléphone portable dans l'enceinte de la crèche, on apprend aux parents à être réellement disponibles à leur enfant, à observer ses compétences, à les encourager en les soutenant dans leur rôle de parent.

La crèche est atypique car son cadre est défini clairement mais il existe mille et une façon d'accueillir un enfant et sa famille, selon ce que chacun vient jouer de son lien. Sans cesse nous créons, nous nous adaptons aux besoins des familles avec pour objectif l'intérêt de l'enfant. Ainsi une mère adolescente qui souhaite reprendre ses études mais ne se résout pas à confier son enfant pourra passer tout le temps qu'elle le souhaite dans l'enceinte de la crèche. Elle pourra, pendant qu'on s'occupe de son bébé, sucer son pouce et s'endormir dans les coussins. Une autre pourra nous confier son nouveau-né « juste 1 heure pour me laver les cheveux ». Une autre repassera tous les midis donner le sein à son bébé, une autre préfèrera repasser plusieurs fois devant son enfant jusqu'à ce qu'il pleure « il est triste de me quitter »

pour se rassurer sur l'amour qu'il lui porte et sur ses compétences parentales.

Il arrive aussi qu'une mère soit en grande difficulté avec son enfant, le mette en danger, ne lui donne plus d'attention. Nous lui proposons de donner le bain à son enfant, le petit déjeuner en relai avec l'équipe du foyer. Pour être en cohérence avec nos inquiétudes, nous lui pouvons lui imposer de confier son enfant à la crèche tous les jours sur de grandes plages horaires, le temps qu'elle se mobilise, se soigne ou qu'un juge des enfants prenne une décision concernant la protection de l'enfant.

La crèche accueille de nombreux enfants en souffrance du fait de leur vécu avant leur arrivée au foyer ou parce que leurs parents sont eux-mêmes en grande souffrance. Elle s'exprime de maintes façons et demande une grande disponibilité des professionnelles. Lorsqu'ils sont confiés, peu de bébés savent s'endormir seuls, souvent habitués à s'endormir en poussette, dans le dos de leur mère ou dans le lit contre elle. Ils sont trop angoissés pour se laisser aller au sommeil. C'est aux professionnelles de les bercer, chacun leur tour, longuement jusqu'à ce qu'ils se rassurent et trouvent le sommeil seuls. Parfois un week-end passé avec un parent qui n'aura pas cette patience ou lui-même insomniaque suffit pour qu'il y ait « tout à refaire » pour la professionnelle tout au long de la semaine. De même les enfants peuvent avoir des moments de grande détresse lors d'une frustration, peu habitués à être entendus dans leurs besoins de jouer, d'expérimenter. Les professionnelles accompagnent ces moments par la parole, relatent au parent la façon dont elles s'y sont prises pour faire baisser la tension de l'enfant. Nous affichons des photos où on y voit des enfants qui déjeunent en attrapant la nourriture avec les mains et qui se salissent le visage, des enfants concentrés sur une activité, sur un livre. Autant de supports à la discussion qui peuvent amener à une invitation à la crèche : vous voulez venir demain matin rester jouer au sable avec nous ? Nous accompagner à la médiathèque ? Regarder votre enfant manger tout seul ?

Chaque dyade parent-enfant exprime son lien à sa façon comme dans toutes les crèches mais ici, les familles le savent dès leur accueil, la qualité de ce lien est la quintessence de notre mission. Nous l'observons et en échangeons entre nous, avec les parents et leur enfant, avec les équipes éducatives. Notre observation est particulièrement fine et les mises en commun suffisamment nombreuses pour prétendre trouver des axes de soutien aux parents. Nous prenons le temps de parler avec eux, que ce soit l'accueillante (première personne à laquelle ils ont confié leur enfant), l'éducatrice de jeunes enfants ou la chef de service de la crèche. Nous réfléchissons avec eux sur ce qu'exprime leur enfant à la crèche et avons la possibilité de les orienter vers d'autres professionnels lorsqu'ils y sont prêts (psychologue, psychomotricien, orthophoniste etc…). Avec l'équipe éducative du foyer ou du SAFA, nous ne les lâchons pas. Et nous ne lâchons pas non plus l'enfant, même si son parent nie sa difficulté à être parent ou nie la souffrance de son enfant à être considéré. Nous lui parlons, devant son parent.

Nous rédigeons des rapports à l'adresse de l'ASE pour rendre compte de nos observations et d'un éventuel risque pour l'intégrité de l'enfant, en complément de nos collègues des services éducatifs. Nous soutenons aussi les parents dans la décision de se séparer de leur enfant en le confiant à l'ASE lorsqu'ils comprennent que d'autres adultes pourraient prendre leur relai parce qu'ils n'ont pas fini de grandir eux-mêmes. Ils ont fait l'expérience de ce relai à la crèche.

Dans les crèches du centre maternel et parental nous avons la chance d'avoir les moyens d'écouter et soutenir les enfants qui soutiennent eux-mêmes leurs parents dans l'apprentissage de leur parentalité.

Valérie Bertrand
chef de service de l'Espace Multi-Accueil
et référente petite enfance des MAPE

SAU 92

Les faits marquants

L'année 2022 est une année de changement. Après les différents diagnostics réalisés en 2021, de nombreuses décisions ont été prises et des actions ont pu être mises en application.

Le déménagement du service administratif et du service du PF/PAD au 54 bis, rue Saint-Hilaire fut sans aucun doute un élément moteur pour repenser l'organisation de l'institution. La libération d'espaces supplémentaires au sein de l'accueil collectif du 45, rue Labouret a permis de réaménager le lieu, offrant ainsi aux jeunes accueillis un hébergement plus agréable et de qualité.

L'augmentation de 2 places de la capacité d'accueil de l'internat dès le mois d'août a fait passer notre effectif sur le dispositif d'urgence de 26 à 28 places.

La poursuite du renouvellement de l'équipe éducative (80% à ce jour) malgré un contexte difficile d'embauche dans le secteur. À noter que les nouvelles personnes recrutées sont toutes diplômées.

La mise aux normes de l'établissement (visites de contrôle et de conformité, habilitation, autorisation de fonctionnement, outils de la loi de 2002-2) a contraint les professionnels à faire évoluer leurs pratiques.

La réalisation de l'évaluation interne dans un environnement peu propice à une démarche participative.

Le report en janvier 2023 de l'ouverture du service de PAD prévu au septembre 2022.

Les chiffres clefs

Présences, admissions et sorties

Pour l'année 2022, le SAU a accompagné 226 adolescents : 26 présents fin 2021 et début 2022, ainsi que 200 nouveaux jeunes ; 201 ont été orientés. Au 31 décembre 2022, le SAU était quasiment complet, soit 25 jeunes sur 28 places disponibles.

- Jeunes présents au SAU au 31·12·2021 : 26
- Jeunes admis au SAU dans l'année 2022 : 200
- Jeunes sortis dans l'année 2022 : 201
- Jeunes présents au SAU au 31·12·22 : 25
- Jeunes accompagnés sur l'année 2022 : 226

Regard sur l'activité réalisée

En modifiant la procédure des demandes d'admission – un changement déjà amorcé sur le deuxième semestre de l'année passée – l'établissement a réalisé une très bonne activité, forte et soutenue, avec une légère baisse en fin d'année à la suite d'événements imprévus comme la présence de punaises de lit ou la contamination de gale.

Néanmoins, l'équilibre et le maintien de l'activité au sein d'un service d'accueil d'urgence reste fragile et vulnérable. Cela tient à trois raisons : le taux d'occupation imposé est particulièrement élevé ; les demandes d'admission ne sont pas forcément en adéquation avec les places disponibles et réciproquement ; la particularité d'un placement familial permet difficilement d'effectuer de l'accueil inconditionnel.

Au terme de cette année, nous pouvons malgré tout constater que les partenaires nous ont bien repérés et qu'ils entretiennent des relations de proximité avec l'établissement.

Les personnes accueillies et l'accompagnement

L'année 2022 a été celle de la consolidation des pratiques professionnelles dans un contexte de réalisation complète de l'activité, avec de nombreuses mises à l'abri et des accueils Évaluation/Orientation de plus longue durée mais bien en correspondance avec notre habilitation d'intervention pour deux à quatre mois, cela avec la constitution progressive d'une équipe éducative renouvelée à environ 85%.

En 2022, les chefs de service ont travaillé sur la mise en place d'une culture commune et de pratiques concertées pour un accompagnement de qualité malgré des aléas liés à la complexité de certaines situations de jeunes.

Le service de Placement familial

Il apparaît que le service de 17 places théoriques n'a jamais fait son activité (compensée par le foyer). Néanmoins, la durée moyenne des accueils y est



plus longue, en lien probablement avec l'aspect familial de cette modalité d'hébergement qui, pour nos partenaires de l'ASE, représente parfois la possibilité d'un placement qui se pérennise, dans un contexte où l'offre en matière d'orientations pérennes est très insuffisante.

Nous constatons des accueils qui dépassent le temps habilité au placement familial, au-delà de quatre mois, voire jusqu'à neuf, dix mois. C'est le cas de jeunes avec des situations complexes. M., par exemple, est arrivé en mars 2022 après une exclusion de la MECS où il vivait. En effet, depuis son plus jeune âge, M. est placé et ne voit plus ses parents depuis plusieurs mois. M., qui a 13 ans, est en grande souffrance et le montre surtout dans sa présentation et son comportement quotidien : il erre dans les bus, porte des vêtements très abîmés et trop petits. Il s'installe néanmoins dans la famille d'accueil, mais il sort tôt le matin, parfois en échappant à la surveillance de son assistante familiale, et il rentre tard le soir. À son arrivée au SAU, il doit changer de collège puisqu'il s'est également fait exclure de l'école. M. est un garçon pourtant intelligent et assez brillant, mais qui est parfois débordé et peut se montrer violent. Il fuit ce nouveau collège, s'y rend rarement et continue ses errances.

L'assistante familiale découvre progressivement que des couteaux disparaissent de sa cuisine, aussi M. souille son lit la nuit mais n'en dit rien. Elle retrouve un couteau dans sa chambre, une ficelle, une pierre. M. se rend quand même hebdomadairement à un atelier thérapeutique, mais s'échappe systématiquement des rendez-vous plus formels au CMP, malgré nos accompagnements. La psychologue du SAU reçoit alors l'assistante familiale plusieurs fois, tous les 15 jours, pour une écoute.

Finalement, fin juin, une orientation est trouvée dans un dispositif nouveau adapté pour les jeunes dits en situation complexe, mais qui fut très coûteuse (passant par une nécessaire hospitalisation d'une nuit, M. refusant de partir le jour prévu en se faisant alors du mal). Il a finalement pu s'engager dans ce séjour rebond estival qui devait lui apporter une solution d'orientation pérenne à la fin de l'été, après son hospitalisation. Fin août, l'ASE nous sollicite pour M. à nouveau. L'orientation proposée en province a été refusée par le jeune, elle ne correspond pas à ses attentes. Sans solution, notre partenaire nous demande d'accueillir M. Le hasard fait que sa précédente assistante familiale a une place disponible et elle accepte de recevoir M. Le SAU admet donc M. pour une durée maximum de deux mois, le temps que l'ASE fasse des recherches pour un lieu de placement plus pérenne. Ainsi M. peut-il revenir dans un lieu alors qu'il en est parti en rupture, pour la première fois de son parcours.

M. revient souriant, il a grandi, a pris du poids et peut donc reprendre sa scolarité en 4e le jour de la rentrée. M. change de référent éducatif et noue avec une relation de confiance rapidement.

Le 31 décembre 2022, M. est toujours dans les effectifs du SAU, l'ASE ne trouve pas de lieu d'accueil à proximité, cherche une structure à petit effectif, qui n'existe pas encore, et trouve finalement que M. peut se poser et avancer chez son assistante familiale. C'est une réalité en effet, M. depuis la rentrée s'est mobilisé et a été relativement assidu, son premier bulletin en atteste, M. a des résultats brillants. Il s'inscrit par ailleurs dans les événements et temps forts du SAU (sorties, fête de fin d'année…) mais sera rattrapé par ses tourments, lesquels pourront être traités judiciairement, et cette épreuve convaincra M. d'honorer un rendez-vous au CMP. Si M. est encore présent au SAU en mars 2023, ce qui est fort probable, il aura atteint une année d'accompagnement.

Le cas de L. est différent mais tout aussi exceptionnel. L. arrive en avril 2022 à la suite d'une altercation avec sa mère, qui a porté plainte contre lui. L. et son petit frère bénéficient d'un suivi en AEMO renforcée, ils vivent seuls avec leur mère, leur père est décédé.

L. a 16 ans et demi, c'est un grand jeune homme très doux. L'assistante familiale qui l'accueille demeure à Pithiviers, c'est assez loin. L. se pose très rapidement, il ne pose aucun problème et reprend une scolarité en 3e sur place. Au début de l'accueil, il n'y a pas de droit de visite et d'hébergement organisés, nous pouvons faire les entretiens familiaux nécessaires à l'évaluation.

Le partenariat avec l'ASE, pour ce qui concerne L., est très compliqué, car quasiment inexistant. Nous avons l'impression d'être seuls (malgré notre insistance), ce qui complique considérablement les perspectives d'orientation. Nous découvrons également les entraves de L., qui n'a pas bénéficié

d'une notification MDPH par le passé puisque sa mère n'est pas allée au bout de la démarche. L. prend toutes les responsabilités du placement sur lui, veut faire des efforts et changer, mais il a de réelles difficultés. Nous nous rendons compte qu'il a beaucoup de mal à faire le trajet en autonomie depuis son lieu d'accueil jusqu'au SAU, il n'est pas organisé et ne comprend parfois pas ce que nous lui disons.

Alors qu'il n'était pas retourné en week-end chez sa mère, L. est autorisé à partir cinq semaines en août pour un voyage familial en Guadeloupe avec sa mère, son petit frère mais aussi sa grand-mère et sa tante. Tout se passera bien dans ce contexte de vacances.

À son retour, L. commence un CAP électricité, filière choisie car c'était le métier de son père, mais pour laquelle il n'a finalement aucune appétence et de très petites capacités. Il s'avère alors que son comportement au lycée est très problématique : du chahut inconséquent et dangereux à l'absentéisme. Les retours de l'assistante familiale restent très positifs, elle a l'impression que le lycée lui parle d'un autre jeune que le L. qu'elle connaît à son domicile : poli, respectueux, calme, ponctuel, serviable…

L. revient régulièrement en week-end chez sa mère, mais au fil du temps commence à dire que cela ne se passe pas très bien, Madame se plaint de L. qui reste sur son téléphone, n'est pas très présent.

C'est alors que nous revenons sur nos premières préconisations d'orientation vers un PAD, car les problèmes scolaires de L. ravivent l'intolérance de sa mère face à ses difficultés. Nous le partageons avec la famille, le juge et l'ASE.

Le dossier de L. sera transféré en fin d'année vers un autre SST plus proactif que le précédent mais qui se heurtera vite à des refus d'orientation. L. a maintenant 17 ans, un maintien en famille d'accueil est inenvisageable du fait de son âge et du manque de places. Comme M., L. est toujours au SAU le 31 décembre 2022, la priorité sera donnée à son inscription à la MDPH avec recherche d'une scolarité adaptée à tous les freins que nous connaissons : quel médecin signera le certificat médical du dossier MDPH, quelle structure spécialisée l'admettra à 17 ans passés, dans quel lieu de placement proche des Hauts-de-Seine pourra-t-il poursuivre son projet et renforcer les avancées déjà accomplies ?

La mission du Placement familial d'urgence

Au service de Placement familial du SAU 92, l'année a été aussi l'occasion de travailler sur les pratiques et les rôles de chacun dans cette équipe pluridisciplinaire qui s'est renouvelée. Les assistantes familiales, sont soumises aux mêmes conditions d'admission que la structure collective. En effet, il s'agit de mettre à l'abri de manière inconditionnelle et immédiatement des jeunes, garçons ou filles âgés de 12 à 17 ans. Dans la réalité, cela n'est pas possible au PF.

Les assistantes familiales peuvent habiter à très bonne distance du SAU, les accueils de nuit sont inenvisageables (car elles devraient venir chercher le jeune au foyer à Colombes), il arrive donc fréquemment que des jeunes passent leur première nuit au foyer puis soient orientés dans la famille d'accueil le lendemain.

Les assistantes familiales disposent souvent de deux places pour le SAU et mettent à disposition une chambre partagée. Dans ce cas, nous sommes limités sur le genre des jeunes accueillis, deux garçons ou deux filles sont possibles mais pas un garçon et une fille. Autre point, certaines assistantes familiales ne souhaitent pas accueillir de filles, argumentant que ce sont des accueils plus difficiles, avec en filigrane la peur de la sexualité des jeunes et leur pouvoir de séduction et d'accusation sur des membres de la famille d'origine (mari, fils…). Nous n'avons pas eu cette année la possibilité de travailler sur ce frein et ces représentations malgré une formation collective sur les risques prostitutionnels des jeunes qui nous a été délivrée par le Mouvement du Nid.

Aussi, certains jeunes qui nous sont adressés ont une scolarité qu'il est de bon aloi de maintenir dans une continuité, et l'éloignement géographique du domicile des assistantes familiales disponibles au moment de l'admission peut également être un empêchement de leur adresser un jeune.

Toutefois, à quelques rares exceptions qui nous ont conduits à interrompre un accueil familial, les jeunes passés par le service de placement familial du SAU ont eu l'opportunité de pouvoir se poser dans de bonnes conditions et réaliser un parcours de reconstruction positif et valorisant entre l'accueil quotidien qui leur est apporté par l'assistante familiale, la référence forte partagée avec l'éducateur du service désigné pour accompagner

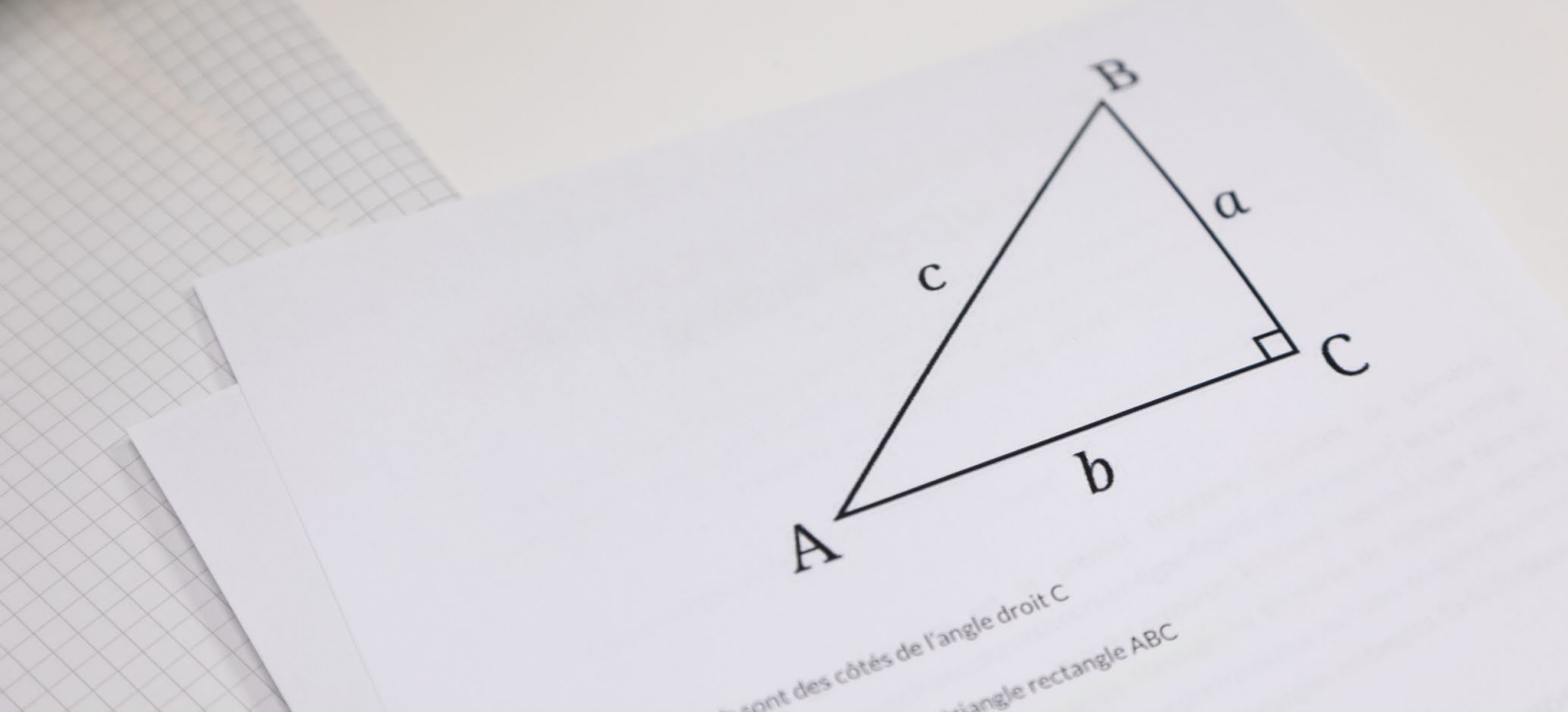
le jeune et sa famille de manière privilégiée, les entretiens familiaux accomplis par la psychologue et le référent du jeune, l'évaluation psychologique du jeune effectuée par la psychologue ainsi que le travail d'analyse individuel et en groupe proposé aux assistantes familiales par la psychologue dédiée.

L'internat/accueil collectif

Après cette crise institutionnelle qui a fortement bouleversé la vie de l'institution, cette année fut le signe de la reconstruction, tant sur le plan de la remise aux normes du fonctionnement encadré par des visites régulières des autorités de contrôle (habilitation, autorisation de fonctionnement, évaluation interne…) que sur le plan de la révision de l'organisation, des processus et des outils de travail (planning, gestion du quotidien et actualisation de la dynamique de prise en charge…). Ces chantiers ont été accompagnés d'une volonté de réaménagement des locaux et de l'introduction de nouveaux projets (PAD, mesure de repli du PAD Les Amandiers, projet partenarial inter-AVVEJ, projets hors les murs…). Une dynamique de changement globale qui a rudement éprouvé l'engagement dont ont fait preuve les professionnels sans que leur ténacité éducative soit impactée. Même si ces moments ont été compliqués à traverser, nous avons confirmé avec cette nouvelle équipe notre volonté de prendre en charge ces adolescents en très grande difficulté, ce qui a permis une reconnaissance de nos partenaires de l'ASE d'un travail sensiblement de qualité. Les demandes d'admission et l'augmentation de l'activité en sont la preuve.

Cependant, dans une période aussi troublée accompagnée de profondes modifications, il était nécessaire de s'autoriser à penser et d'injecter de la réflexion. C'est pourquoi les équipes ont travaillé avec un consultant extérieur pour faire un état des lieux des pratiques professionnelles, et en imaginer d'autres possibles (GAP). Afin que la dynamique réflexive des équipes ne soit pas paralysée par ces événements, nous avons fait le choix d'instaurer d'autres temps de réunions communes (réunion institutionnelle, réunion trimestrielle regroupant les deux équipes [interne et PF]…). Tout ce travail a permis de repenser l'accompagnement des adolescents à travers un parcours de prise en charge au SAU, organisé au sein de deux unités de





vie, en redonnant du sens aux objectifs de mise à l'abri, d'observation, d'évaluation et d'orientation, en répondant aux délais des quatre mois maximum en fonction du processus évolutif de chaque jeune. Les différents temps de réunion ont été le lieu de régulation qui a permis de pouvoir exprimer les éventuelles problématiques au sein de la structure.

L'accompagnement éducatif, même différencié, se décline de la manière suivante :

• Accueillir et protéger : il s'agit de stabiliser la situation d'adolescents en détresse et en insécurité. La priorité est donnée à la création d'un lien d'attachement dans la relation éducative, permettant de contenir les périodes de crise pour aboutir à une stabilisation. Cela nécessite un encadrement important, une réactivité accrue aux situations de crise et la diversification des réponses éducatives au sein du groupe

• Observation et vivre le temps présent : cette étape vise à consolider la prise en charge engagée dans un cadre de vie qui facilite la resocialisation. L'accent est mis sur la reprise d'un rythme de vie quotidien avec des activités régulières, organisées en matinée et en après-midi, et/ou du maintien de la scolarité et/ou d'une reprise de scolarité. La plateforme scolaire a ici pour vocation principale de faciliter la découverte du milieu professionnel dans un cadre protégé en soutenant un projet de scolarité ou de formation

• L'évaluation, la concertation et l'encadrement individualisé : l'objectif est d'aider les adolescents à concevoir un projet de vie réaliste avec des stratégies adaptées à leurs capacités. L'accent est mis sur l'accompagnement vers l'extérieur, l'autonomie, le maintien de leur environnement, la prise de soin en vue d'une orientation pérenne dans laquelle le/la jeune se projette.

Au sein du collectif, dans le cadre de notre habilitation, est prévu un accueil pour 11 jeunes (garçons et filles âgées de 13 ans à 18 ans). Néanmoins, le fait d'avoir repensé l'aménagement de l'internat et en particulier celui des chambres a permis d'élargir la capacité d'accueil à 14 lits. Cela a favorisé une qualité et un confort dans l'accueil. Un élargissement dans le cadre de mise à l'abri, dépannage urgent, voire repli en lien avec les mesures PAD des Amandiers. Il est donc à noter que la totalité de ces accueils est portée par l'internat. Ceci entraîne un turn-over important qui demande une adaptation ainsi qu'une réactivité des professionnels dans la gestion du quotidien. L'internat a réalisé, pour l'année 2022, 4547 jours de remplissage sur 3468 prévus, tout en n'excédant pas le délai d'orientation établi à quatre mois des jeunes accueillis pour une évaluation et une orientation. Ce qui représente un taux de remplissage mensuel moyen de 131%. Le maillage et la confiance partenariale avec les MECS, alimentés par des préconisations étayées et adaptées aux situations, ont aussi participé à créer cette fluidité dans ce jeu d'arrivées/départs conséquent.

L'équipe de l'internat est composée, à temps plein, de cinq éducateurs, un éducateur scolaire, trois

éducateurs de nuit, un cuisinier, ainsi que d'un homme d'entretien à mi-temps et un agent de maintenance à temps partiel encadré par un chef de service. Il a été aussi accueilli un stagiaire en deuxième année de DEES, un stagiaire CAFERIUS et deux stagiaires en licence STAPS. Une nouvelle organisation du temps de travail des éducateurs – planning en roulement apprécié et validé par tous – a permis de combiner besoins du service (avec une régularité d'intervention) et prise en compte des risques psychosociaux (fatigue…). Cet équilibre se traduit par peu d'arrêts maladie. Ainsi, il y a eu la possibilité de proposer plus de temps individuels aux jeunes accueillis, des temps conviviaux, des sorties collectives hors les murs. Cette consolidation et cette stabilité dans l'équipe n'ont fait que renforcer l'identité du SAU. Les stagiaires ont été un soutien dans les accompagnements quotidiens et pour les différentes démarches.

Il est à noter que la plupart des jeunes accueillis sont déscolarisés ou en décrochage scolaire, ou en rupture de lien social à leur arrivée. La plateforme scolaire entame une évaluation et une remobilisation en coopération avec la Mission Locale et le CIO. Le travail partenarial effectué a eu pour effet de mobiliser différents acteurs de la ville autour de la problématique individuelle et collective des jeunes. Par l'organisation et l'intervention des partenaires, à l'internat se sont noués des liens entre eux et les jeunes en fonction de leurs situations ou difficultés du moment. Et la création d'un cadre de partenariat entre professionnels a permis à l'équipe de réunir les compétences nécessaires pour une meilleure prise en charge des adolescents accueillis au sein de la structure – comme la participation aux activités de type culturel et social porté par le Club Ados, l'accueil 12-15, l'invitation à des événements sportifs grâce au département des Hauts-de-Seine…

Au-delà du bénéfice de la mise à disposition d'un gymnase par la Ville de Colombes pour les activités du mercredi après-midi, cette année, les activités de loisirs ont été régulières. Elles se sont déroulées le week-end. Les éducateurs ont pu adapter des sorties en fonction des jeunes. L'équipe éducative a programmé, durant toutes les périodes de vacances, différentes sorties et activités : cinéma, patinoire, piscine, Manoir de Paris, bowling, parc Koezio, visite culturelle et musées, etc. Autrement, plusieurs possibilités pendant ces périodes de vacances scolaires s'offrent aux jeunes : retrouver leurs proches (parents, tante, amis), accueil en famille d'accueil en province ou en région parisienne.

En ce qui concerne l'accompagnement au niveau de la santé et du soin, le travail s'appuie sur l'orientation vers la PMI, des praticiens de la ville et l'Espace Santé Jeunes à l'Hôtel-Dieu de Paris. La grande majorité des jeunes a pu bénéficier d'un bilan de santé et d'un suivi médical. Cette prise en charge permet d'avoir une vue d'ensemble de leur état de santé global. Suite à ces consultations et aux questions/demandes des jeunes sont fixés des rendez-vous avec différents spécialistes. Cet accompagnement permet également aux jeunes d'avoir un lieu repère et ressource pour tout ce qui concerne leur santé, et cela même au-delà de leur prise en charge au SAU. En 2022, il a été difficile de concevoir des temps collectifs de sensibilisation et de faire un vrai travail de prévention sur les conduites à risques. Pour autant, un atelier thérapeutique autour de la cuisine investi par les jeunes et porté par l'une des deux psychologues a vu le jour cette année. L'équipe de l'internat comprend aussi deux psychologues, dont l'une se consacre à l'évaluation des jeunes, et la seconde à la rencontre et à l'évaluation de sa famille. Cette évaluation est intégrée au processus d'admission en proposant des entretiens réguliers. Le nombre de jeunes bénéficiant d'un accompagnement psychologique et thérapeutique en dehors de l'établissement a été faible. Les jeunes dont le suivi était déjà établi ont poursuivi, quant à ceux qui ont souhaité suivre ce travail, ils ont été orientés.

Sans contact avec le jeune, dans un délai de sept jours de fugue, il est acté une fin de prise en charge. Néanmoins, le travail autour de la fugue est la conséquence de différentes situations d'adolescents accueillis au sein du groupe. Cette absence pouvait être physique comme dans le cas de Y. ou dans un comportement de fuite comme dans la situation de M.. Y. est une jeune fille de 16 ans qui a des comportements de très grande mise en danger et d'errance. Y. peut disparaître pendant quelques jours et revenir un soir, de manière très irrégulière sur le foyer. Le peu de temps qu'elle passait sur le groupe, il était observé qu'elle adoptait l'attitude d'une petite fille en recherche d'attention et de relation maternante. Une situation qui renvoyait un sentiment d'impuissance. Y. a été accueillie durant quelques mois, néanmoins rien n'y faisait, elle était continuellement happée par l'extérieur.



Dépendance, peur, attitude autodestructrice… Il devenait impératif de l'amener à pouvoir se détacher de « ses activités ». Après avoir essayé différentes stratégies et tentatives, habitués à ses allers-retours et pris par le quotidien, malheureusement les brèves apparitions de Y. devenaient anecdotiques. Il a été décidé, au terme de longues discussions, de mettre en place une démarche pour développer un cadre éducatif qui prenne en compte les temps de fugue ; enlever l'idée que l'absence d'un jeune mène à l'arrêt ou même à une pause dans son accompagnement, considérant qu'il y a là peut-être un travail à mener, même en son absence, créer ou maintenir le lien autant que possible. Cette vision a permis d'avoir une approche qui englobe les fugues mais également les fuites de jeunes qui sont dans la défiance et le rejet de tout accompagnement éducatif.

Le placement est souvent lourd à vivre pour les jeunes, pouvoir les recevoir et discuter sans incriminer les fugues en tentant d'en comprendre les raisons, développer des recherches de résolution de la situation par la négociation, peut permettre de répondre à la problématique des jeunes qui rencontrent des difficultés à trouver leur place au sein du groupe. En effet, l'intégration d'un jeune qui pose difficilement ses bagages soulève une autre problématique : sa place dans le groupe. Le travail autour de la dynamique et la cohésion de groupe devient un axe de travail que nous avons développé. Même si ce que l'on attend du SAU est de travailler la sortie, l'accueil du jeune est un temps de passage important dans sa vie où il doit rencontrer confiance et bienveillance.

Focus sur les projets réalisés

Grâce aux nombreux changements qui ont été mis en place dans l'organisation du service, dans les réaménagements d'espace et d'organisation du temps de travail des éducateurs (plus de temps réguliers face aux jeunes, intervention des éducateurs du Placement Familial les dimanches, puis les samedis et dimanches à partir de fin août), l'année 2022 a permis aux équipes de trouver de nouvelles modalités de travail, plus souples et plus orientées vers la mise en place d'activités collectives :

• Un atelier cuisine, mis en place par une psychologue et une éducatrice, a lieu un mercredi matin toutes les trois semaines avec quatre à cinq jeunes volontaires venant du foyer ou du placement familial. En accord avec le cuisinier de la structure et portant sur la préparation des entrées et desserts du dîner du jour, c'est une occasion d'observer les jeunes dans un groupe de pairs, leurs compétences (gestes, lecture, calcul), et de valoriser leur participation et leur production

• Le partenariat régulier avec nos collègues de l'Oustal a initié des rencontres autour du sport et de temps conviviaux

• Des sorties sont proposées pendant les week-ends et les vacances avec un fonctionnement global (partenariat GEM, partenariat Club Ados…)

• Des sorties en soirée : match de foot, rugby, basket, e-sport…

• Les temps forts et festifs : Porte Ouverte, Fête de fin d'année à la salle du Tapis Rouge de Colombes

• Le partenariat avec l'EFPP sur l'accueil des stagiaires sourds

La dynamique RH

Malgré le problème de recrutement au sein du secteur, nous avons réussi à recruter des professionnels formés et diplômés :

• 6 éducateurs spécialisés

• 1 homme d'entretien

• 1 assistante familiale

Néanmoins, nous n'avons pas réussi à remplacer une assistante de direction en arrêt maladie depuis le mois de juin 2021, ce qui a entraîné une surcharge de travail pour le service administratif ainsi que pour l'équipe de cadres.

Concernant les formations individuelles :

• 2 assistantes familiales et 2 éducateurs ont suivi la formation « Sensibilisation au repérage des troubles psychiques chez l'adolescent » avec l'EPE

• 2 éducateurs ont participé à la formation « Se positionner et agir efficacement face aux conflits et violences familiales, approche systémique des violences » avec l'EPE

• 1 psychologue a fait la formation « Différentes approches de traitement institutionnel des psychoses » avec ASM13-PSY13

• 1 éducateur a entamé une VAE pour devenir éducateur spécialisé avec l'EFPP

• 1 éducatrice a terminé un Master 1 en sciences de l'éducation

• 1 éducateur a commencé les cours de conduite pour l'obtention de son permis

Pour les formations collectives sur site, l'ensemble des professionnels ont pu en bénéficier sur les thèmes suivants :

• Poursuite du « travail avec les familles » avec Epsilon Melia

• « Connaître et comprendre le système prostitutionnel, repérer, accueillir et accompagner » avec le Mouvement du Nid

• Mise en place du « groupe d'analyse des pratiques » dès septembre 2022, avec Epsilon Melia

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 :

• 5 stagiaires préparant la formation d'éducateur spécialisé, dont 1 avec une déficience auditive profonde

• 4 stagiaires préparant une licence de médiation par le sport

• 2 stagiaires Caferuis

Florence Tairellis
directrice

Virginie Riaud
cheffe de service

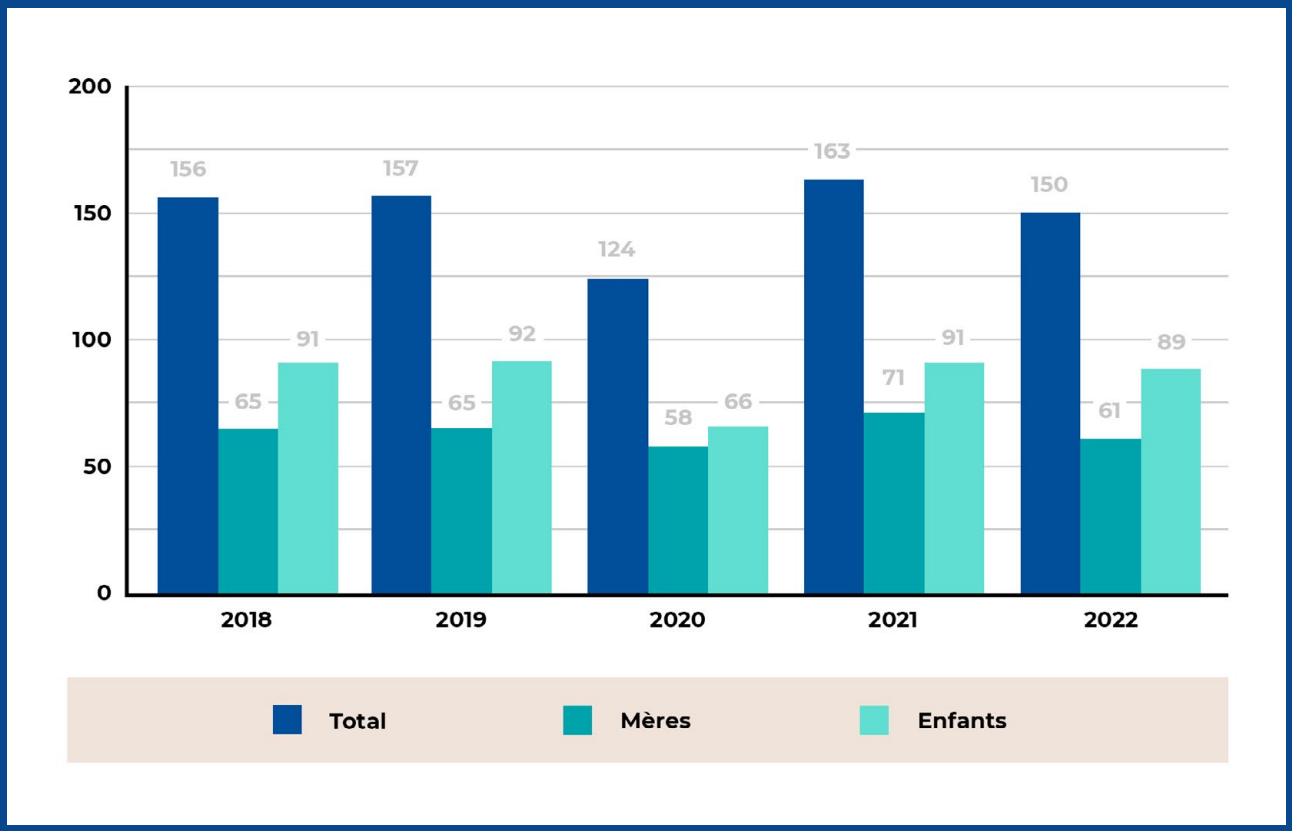
Moussa Kadouci
chef de service


et origines

Activité par département • **Seine-Saint-Denis**

Les chiffres clefs

150 personnes ont été accompagnées en 2022 au Prélude, soit 61 mères et 89 enfants. Voici l'évolution des chiffres sur 5 ans :



On constate donc que les volumes sont sensiblement identiques aux années antérieures à la crise sanitaire. Nous avons, cette année, fait moins d'accueil de nouvelles familles ; mais, comme nous avions encore de nombreuses mères récemment arrivées, l'activité a été plus facile à réaliser en 2022 que les deux années antérieures, où il a fallu stopper les entrées (202) puis compenser les pertes d'activité (2021). Ceci est d'autant plus notable que, pour 2022, notre taux d'occupation attendu était de 93%, après être descendu antérieurement à 87%.

(Suite page 127)

LE PRELUDE

Les faits marquants

2022, construire !

2022 fut une année chargée, mais tournée vers la construction et l'avenir dans notre centre maternel Le Prélude. Tout ne fut pas simple, et certains chantiers restent encore à régler prioritairement en 2023, mais ce fut une année constructive, qui a permis de poser des bases solides pour l'avenir de l'institution.

Les personnes accueillies, un collectif

D'abord, ce fut le moment de la vraie sortie de la crise sanitaire. Non pas que le COVID ait finalement disparu de notre quotidien, mais le reflux de la vague épidémique massive et les ajustements faits depuis mars 2020 ont enfin permis de mener une activité presque normale, sur une année complète.

Pour notre jeune établissement, 2022 a donc été l'année où l'on a enfin pu mettre en pratique les ateliers de groupe avec les jeunes mères et leurs enfants, reprendre nos partenariats avec le 104 ou l'Ecole des Parents et des Educateurs, ou encore offrir des fêtes collectives à l'occasion des anniversaires, des départs ou même de Noël, avec une insouciance presque oubliée depuis deux ans. Ces moments de partage, plus que de la simple convivialité, fondent le vivre-ensemble que partagent les équipes et les personnes accompagnées. Pour nous, qui accueillons les familles dans des appartements diffus, il est primordial de scander la vie institutionnelle par ces rassemblements, car nous y recréons ainsi un collectif éphémère, où les rôles de chacun se modifient et où la pair-aidance et le donner à voir créent spontanément du mieux-être chez les enfants et leurs mères.

Sur le plan institutionnel, c'est aussi l'occasion de mettre en pratique les fondamentaux sur lesquels nous nous appuyons, à savoir : l'expérience précède la connaissance, la fonde et l'enrichit. Ainsi, se tromper, c'est apprendre, pour tout le monde. Il s'agit de bâtir la pratique éducative sur ce recours à l'erreur comme moyen de rendre un établissement plastique, adaptable aux différents publics, en un mot : vivant et avec une agilité de pensée qui donne du sens aux actes, pour les familles accueillies et pour les professionnels. Dans la même ligne de pensée, les personnes accompagnées doivent être au maximum associées aux décisions et aux propositions qui les concernent au sein de l'établissement, pour retrouver du pouvoir d'agir, jusque dans le parcours proposé au Prélude. Ces intentions, qui s'appuient en parallèle sur un programme de formation ambitieux pour les équipes (je pense notamment à la formation à la systémie appliquée au travail en centre maternel que suit depuis deux ans l'équipe entière du service de Montreuil), ne sont réalisables qu'en créant du collectif et en le faisant vivre.

En 2022, nous avons ainsi mis en place quelques innovations fondatrices : par exemple, le fait de déterminer un calendrier d'activités et de sorties avec un binôme travail social / mère accueillie à Bobigny. Chaque binôme est responsable de la gestion et de la bonne réalisation de l'activité, avant d'en faire retour au groupe et de laisser la place à d'autres le trimestre suivant. Ou bien encore, les questionnaires que nous avons adressés aux mères (et aux pères) afin de recueillir leur avis et propositions sur Le Prélude, dans le cadre de notre travail sur le projet d'établissement.

Le projet d'établissement, un travail fondateur

Car 2022 fut aussi l'année où Le Prélude a choisi de s'atteler à l'écriture de son projet d'établissement. Indépendamment du calendrier des évaluations obligatoires, il est rapidement apparu que notre toute jeune institution avait besoin de structurer sa réflexion, ses process et clarifier les périmètres d'action pour tous ses membres. Dans la droite ligne du projet associatif de l'AVVEJ, nous avons donc fait le choix d'élaborer ce tout premier projet d'établissement avec l'aide du cabinet Itaca.

A partir de septembre 2022, des groupes de travail, associant l'ensemble du personnel, ont donc été mis en place. Dans un premier temps, chacun a pu travailler à l'identification des forces et des faiblesses de l'établissement, des ressources et de menaces présentes dans l'environnement (cf. méthodologie SWOT). Un comité de Pilotage, composé des représentants de chaque corps de métiers et des familles accueillies, a réfléchi avec Itaca à la méthode et aux besoins du Prélude. Après analyse, nous avons souhaité travailler en profondeur sur quatre thèmes :

- L'accompagnement du public, sens et stratégie
- Ce qu'habiter veut dire au centre maternel
- Choix et stratégies d'organisation
- Prévention des risques et gestion des crises

A ces quatre thèmes, s'ajoutera un travail mené par les cadres sur le projet managérial pensé pour Le Prélude.

A la fin de l'année 2022, le travail sur le projet d'établissement est bien avancé ; il a mobilisé tous les salariés et les réunions ont donné lieu à des échanges riches, contribuant d'ores et déjà à clarifier ou faire avancer certaines pratiques. Nous devrions pouvoir finaliser notre projet d'établissement avant l'été 2023, avec le concours des administrateurs de l'AVVEJ.

Le projet SALOME

En décembre 2022, nous avons appris que le projet SALOME (Service d'Accompagnement dans le Logement pour les Mères et les Enfants), monté avec ICF La Sablière, avait reçu un avis favorable de la DRIHL, qui le finance. La convention a enfin été signée par les parties prenantes et nous pourrons débuter un accueil des premières mères locataires en 2023.

Rappelons que ce projet a pour but de constituer un service de suite après le passage au centre maternel, en proposant à 8 familles (4 sur les première année et 4 sur la deuxième année) d'accéder à un logement social en bail direct, tout en bénéficiant d'un accompagnement sur le savoir-habiter, le budget, etc. avec les travailleurs sociaux du Prélude. L'objectif, pour les mères, est de favoriser leur accession au logement autonome, tout en se sentant sécurisées par l'accompagnement proposé. Pour Le Prélude, l'objectif est de fluidifier les sorties des mères du centre maternel, d'assurer une rotation mieux maîtrisée du public et également, de ne pas lier nécessairement l'arrêt d'une prise en charge ASE à l'obtention d'un logement – et donc, de recentrer encore un peu plus le cœur de métier sur la prévention précoce en protection de l'enfance. Ajoutons que c'est aussi un moyen de diversifier les financements, une grande première pour notre établissement, et de valoriser le partenariat avec les bailleurs sociaux. Nous pourrons donc faire un premier bilan en fin d'année prochaine, mais le crédit accordé à notre projet est déjà une réussite.

Les personnes accueillies et l'accompagnement

Normalisation des entrées et problématique des mères sans papiers

Grâce à la reprise des liens plus tenus avec les circonscriptions de service social et de l'ASE, les admissions ont pu être régulières sur les deux services ; ceci nous a permis de réaliser l'activité attendue (et même plus) et, pour la première fois depuis la création de l'établissement en janvier 2020, faire fonctionner notre établissement au maximum de ses capacités d'accueil.

Il est à noter qu'en 2022, nous avons fait seulement 2 Informations Préoccupantes pour les 89 enfants et les 61 mères accueillis au centre maternel – ce qui est très peu. L'accompagnement des situations toujours plus complexes s'est fait dans une relative tranquillité, ou, tout au moins, sans crise majeure

(Suite de la page 124)

En fin d'année 2022, nous arrivons à un nombre excédentaire de journées de 1792 (nous avons réalisé 26 996 journées au lieu des 25 204 attendues).

La prégnance des mères âgées de 19 à 21 ans se confirme, quel que soit le service. Ce qui, mécaniquement, augmente la part des mères primipares dans le nombre total d'accueils effectués. Le nombre d'enfants reste identique aux années antérieures, les familles composées de 2 personnes étant compensées par les grandes fratries – 4 enfants et plus -. Il est à noter que le service de Bobigny continue à recevoir régulièrement des demandes d'accueil pour des femmes + 3, 4 ou 5 enfants ; c'est là une spécificité que nous entendons défendre sur le territoire de la Seine Saint Denis, assez pauvre en centres maternels capables d'accueillir ces compositions familiales.

Comme en 2021, le résultat net comptable du Prélude est très largement excédentaire en 2022. Et comme en 2021, ce n'est pas nécessairement un gage de sécurité pour les années à venir. Ce résultat est dû, en partie, à la suractivité réalisée et aux absences pour maladie non remplacées. Mais aussi, et surtout, aux nouveaux postes du groupe II qui n'ont pas été pourvus ; il faut être vigilant à cette donnée : les postes non pourvus ne sont ni des postes superflus, ni des postes mal évalués. Ce sont des postes qui actent des créations, de nouvelles missions - par exemple des veilleurs de nuit ; or, il faut du temps à une institution pour penser correctement ces nouvelles missions et pour faire évoluer une organisation dans des conditions permettant de pourvoir ces postes.

En 2022, nous avons ainsi créé une fonction d'agent technique transversale, une fonction de secrétaire RH, une fonction de secrétaire gestionnaire locatif. En 2023, si les locaux le permettent, nous devrions pourvoir les postes vacants, notamment ceux des veilleurs de nuit et des assistantes maternelles restant à embaucher. C'est bien l'adaptation de l'organisation qui nécessite ce temps incompressible, en aucune façon le caractère optionnel de ces nouvelles missions. Il conviendra donc de laisser au Prélude le temps de finaliser son organisation ce qui, mécaniquement, absorbera l'excédent comptable.

Une note optimiste : les demandes d'admission ont été faites en nombre suffisant pour assurer l'activité, souhaitons que 2023 soit l'année de l'enrayement durable des baisses de candidatures et permette de maintenir un taux d'activité optimum à l'avenir.

venant mettre à mal l'institution. Il ne s'agit pas ici de tirer de conclusions hâtives sur un mouvement d'un an, néanmoins, nous pouvons en conclure que Le Prélude a su mobiliser une structure d'encadrement éducatif et technique suffisamment contenante pour que le travail se fasse sans heurt majeur : voilà une preuve que l'établissement fonctionne bel et bien avec sérieux et maturité.

Pourtant, la modification du public accueilli entraîne également des complications en interne. Pour la première fois en 2022, nous avons eu du recul sur l'accueil des mères sans papiers, qu'elles soient mineures (MNA prises en charges par l'ASE), ou majeures (sous contrat jeune majeure ou non).

Le Prélude a ainsi créé en 2021 3 places d'accueil pour les mineures en situation administrative irrégulière et 2 places pour les majeures, soit 10% environ de la totalité des places d'accueil. Ceci ne reflète pas le nombre réel d'accueils des mères sans papiers qui est effectué ; en effet, à ses places financées en propre par l'établissement, s'ajoutent les demandes financières de soutien mensuel adressées au fil du parcours à l'ASE. Ces demandes ont concerné 8 mères supplémentaires en 2022, ce qui porte à 13 le nombre de familles sans ressources sur l'année 2022, soit plus d'un quart de l'effectif total du Prélude.



Le travail est très différent, pour les éducateurs, lorsqu'une mère, que l'on doit accompagner vers l'autonomie, est en situation administrative irrégulière. Il a donc fallu se former et développer des partenariats nouveaux (avec des cabinets d'avocats spécialisés, par exemple), pour pouvoir avancer dans l'accompagnement des familles. N'oublions pas que pour un centre maternel en diffus, les ressources de la mère sont normalement indispensables, puisque le loyer et les charges afférentes doivent être payés chaque mois au réel. Les allocations mensuelles versées par Le Prélude ou par l'ASE permettent, si tout se passe correctement, de maintenir ces paiements et d'assurer les dépenses courantes de la famille au quotidien ; deux problèmes majeurs ont émergé :

• Le premier est que les aides versées par l'ASE sont clairement insuffisantes pour que la mère et ses enfants vivent décemment. Nous avons ainsi estimé, a minima, un besoin de 1400 euros pour une famille composée de 3 personnes (une mère et deux enfants) ; or, à ce jour, dans le meilleur des cas, la mère touchera 980 euros et ne verra pas pour autant ses dépenses incompressibles baisser. Ce delta devient exponentiel lorsque la fratrie s'agrandit. Que faire alors ? Laisser la famille ne pas pouvoir se nourrir correctement ? Arrêter les paiements de loyer et assumer la perte financière de l'établissement ? Renoncer à l'apprentissage de l'autonomie, fondateur de notre projet ? Nous nous sommes posé ces questions tout au long de l'année, en nous heurtant également à l'absence de position claire du Département sur ce sujet.

• Le deuxième est que les versements faits par l'ASE au Prélude, pour ces mères, ne sont ni réguliers, ni adressés individuellement. Sur le plan comptable, nous nous retrouvons donc avec des sommes qui arrivent au compte-goutte sur notre compte bancaire, sans que nous puissions les rattacher précisément à une ou plusieurs familles. En fin d'année, selon les accords que nous avions obtenus, nous aurions dû percevoir plus de 53 000 euros en soutien à ces familles. Nous n'en avons reçu que 30 880. L'établissement a, de son côté, versé les sommes aux mères pour qu'elles puissent vivre. Nous assumerons le delta financier, car notre budget nous le permet en 2022, mais il est évident que nous ne pourrons pas continuer à fonctionner ainsi, si les process ne sont pas plus clairs avec l'ASE.

Des locaux non adaptés

Enfin, en 2022, le problème de nos locaux est devenu crucial. Avec, à Bobigny, une équipe qui s'est étoffée, nous avons eu bien du mal à assurer les entretiens des familles en en garantissant la confidentialité. Sans parler des temps de groupes

nécessaires au maintien du collectif, que la configuration actuelle rend clairement impossible. A Montreuil, le problème se pose également, le personnel ne disposant que d'un bureau collectif (partagé par 5 voire 6 professionnels) et d'aucun espace de pause dédié.

Nous avons à plusieurs reprises alerté le Département sur ce problème. Le projet que nous avions présenté en 2019 visait, notamment, à créer un plateau technique adéquat permettant aux salariés de mener à bien les missions qui leur sont confiées.

Il va falloir que le déménagement du service de Bobigny devienne une priorité dès 2023. Le Département, propriétaire du pavillon que nous occupons actuellement au 4 rue de Rome, doit réfléchir avec nous à s'engager dans l'acquisition d'un lieu adapté. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons que l'important excédent comptable réalisé en 2022 soit dévolu à l'aboutissement d'un projet immobilier adapté.

Pour conclure, je me réjouis que cette année 2022 ait été le moment de la (re)fondation du centre maternel, avec une arrivée massive de nouveaux salariés, des projets nombreux et innovants et une situation financière positive. En 2023, nous allons clôturer les chantiers qui finaliseront la première phase de création de l'établissement : le projet d'établissement, le retour d'un CSE impliqué dans la vie de l'établissement et de l'association, ou la formalisation d'un certain nombre de process réglementaires. Nous pourrons le faire avec des équipes impliquées, qui prennent plaisir à travailler au Prélude, ensemble, dans la confiance et le respect mutuel. S'ouvrira alors une nouvelle page, celle de la stabilisation et de l'ajustement, qui pourra s'appuyer sur des bases solides et portées par tous.

Une nouvelle fois, j'adresse mes remerciements chaleureux à tous les salariés, qui, tous les jours, accompagnent des mères et des enfants dans des situations difficiles, et contribuent un peu plus à démontrer que les centres maternels sont un élément indispensable de la protection de l'enfance dont l'efficacité n'est plus à prouver.

Sophie Tessaud
directrice

La dynamique RH

Fin du turn over, créations des équipes complètes et renforcement des missions transversales

Notons que si le groupe des personnes accueillies s'est bel et bien constitué, si nous avons pu envisager de porter le projet SALOME, cela n'a été possible que parce que nous avons pu compter, également, sur des équipes présentes, et engagées.

Arriver à fonctionner avec des équipes au complet est une gageure, nous le savons bien, dans notre secteur aujourd'hui. Le Prélude n'a pas fait exception et a connu une année 2022 difficile sur le plan des ressources humaines, même si la fin de l'année a vu la résolution des crises et le retour de la stabilité.

Comme nous l'avions mentionné dans le rapport d'activité précédent, nous avons terminé 2021 avec un sentiment de mal-être généralisé dans l'équipe de Bobigny, un sentiment de non-reconnaissance fort post pandémie et l'idée d'une perte de sens dans le travail en protection de l'enfance, accentué par de nombreux dysfonctionnements partenariaux et institutionnels de la part des services départementaux.

Comme prévu, 2022 a été une année difficile pour le service de Bobigny, où de nombreux professionnels chevronnés, en poste depuis longtemps, ont choisi de partir. C'est donc toute une équipe qu'il a fallu accompagner dans une reconstruction majeure ; historiquement, le service de Bobigny (ex CME de l'AVVEJ) fonctionnait sur une équipe stable depuis des années, voire des dizaines d'années, ayant développé des compétences multiples (en matière d'accès au logement, par exemple) et habituée à une routine de travail basée sur sa connaissance mutuelle et sur les nombreux échanges informels. Fragilisée par des tensions RH (départs impromptus, changement de cheffe de service, etc.), l'équipe s'est donc entièrement modifiée en 2022, avec le départ massif de professionnels en poste depuis longtemps et des nouveaux professionnels venant d'horizons divers. L'équipe s'est donc construite au fil des mois, en assumant, pour une part, les tensions inhérentes à ces départs ; le risque était bien de plomber la construction d'un nouveau collectif et de ne pas réussir à sortir de ce moment difficile. Dans ce moment complexe, nous avons fait deux choix :

le premier a été de mener une série d'entretiens individuels de l'ensemble des salariés socio-éducatifs, sur la base d'un questionnaire élaboré conjointement par les cadres, afin d'entendre précisément leurs demandes et leurs avis sur le service de Bobigny. L'idée était aussi de pouvoir faire une analyse de ces questionnaires pour la restituer à tous, afin de construire ensemble des propositions pour améliorer la communication et le travail envers les familles.

Puis, nous avons fait le choix de travailler avec un nouvel intervenant en analyse des pratiques, qui a plutôt centré son intervention sur de la régulation. Ces deux décisions se sont mises en œuvre de manière simultanée, dans le second semestre 2022.

A la demande de l'équipe éducative, les cadres (cheffe de service, adjointe de direction, directrice), sont venues participer à ces temps de travail en supervision, démarche inédite, mais qui a permis de lever les incompréhensions qui pouvaient subsister. Très rapidement, la situation s'est assainie. Les professionnels ont été rassurés et ont pu manifester leur volonté d'agir ensemble pour les familles accueillies, dans une confiance retrouvée. Ce travail engageant, exigeant même, a porté rapidement ses fruits ; mais il convient d'être prudent – ou réaliste, au choix. Les tensions – RH, politiques, économiques – que connaît notre secteur d'activité, les injonctions souvent paradoxales auxquelles nous devons faire face, le rapport au travail considérablement modifié après la pandémie, rendent évidemment les relations sociales instables et fragiles. Maintenir une cohésion d'équipe et une envie de travailler ensemble est une tâche immense, à renouveler sans cesse. Il y a là une forme d'impossible, de la place de directrice d'établissement, puisque de plus en plus, nous sommes sommés de solder une dette – de reconnaissance, de rétribution financière, de bien-être – qui dépasse largement notre compétence et notre possibilité d'agir dans un cadre professionnel, si attentif soit-on. Peut-être l'une des solutions consiste-t-elle à affirmer cette limite, et à partager la responsabilité de la fameuse qualité de vie au travail (expression valise, bien commode pour éviter de penser les choses au-delà d'une contrainte légale) à parts égales avec chacun des salariés, cadres ou non, élu ou non, directrice d'établissement ou non.

De son côté, le service de Montreuil, lui, renouvelé en 2021, a profité de cette année pour renforcer ses effectifs et gagner en autonomie et en confiance. Sous la houlette de la cheffe de service, cette année a marqué le retour de l'accueil de jour quotidien autour des repas du midi et des activités de groupe pour les mères et les enfants.

L'équipe technique et administrative s'est elle aussi renouvelée. Un agent technique est arrivé en février, positionné désormais sur les deux services de manière transversale ; ceci a permis de mieux gérer les demandes d'intervention sur les appartements en fonction de leur degré d'urgence et de la technicité requise. En mai 2022, Le Prélude a également accueilli une secrétaire gestionnaire RH : là encore, ce fut une première pour ce poste qui n'existait pas en tant que tel. L'arrivée de la secrétaire RH a permis de centraliser l'ensemble du process afférent aux salariés, et d'identifier clairement un interlocuteur pour toutes les questions liées à la paie, à la formation, à la médecine du travail, etc. La finalisation de cette équipe devrait se faire en 2023, avec la création d'un poste d'aide-comptable chargé de gestion locative, et probablement de l'arrivée d'un autre agent technique.

Toujours sur le plan des innovations RH, nous avons pris la décision, lors du départ de la cadre comptable, de ne plus pourvoir ce poste en interne, mais de l'externaliser à un cabinet comptable. Cette décision, soutenue par la Direction Générale de l'AVVEJ comme une expérimentation à tenter, a été prise pour deux raisons principales : la première est évidemment liée à la pénurie de personnel comptable (et du niveau de rémunération offert par la convention 66 rendant impossible la rivalité avec le secteur privé) ; la seconde tient à la volonté de renforcer encore les process organisationnels à l'interne, ce à quoi va nous obliger l'intervention quelques jours par mois seulement, d'un comptable sur site. L'idée est de concentrer le travail préparatoire à la tenue de la comptabilité à chaque fin de mois, en interne, afin qu'à l'arrivée du comptable, en début de mois suivant, toutes les pièces soient prêtes. C'est une façon de responsabiliser chacun et de fluidifier le travail comptable.



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	104 %
FILAO Adophé	30 mesures (familles avec enfants de 0 à 17 ans)	98 %
La Mètis	16 jeunes dits en très grandes difficultés de 12 à 21 ans	114 %
SAUO	8 garçons ou filles de 12 à 17 ans	99 %
Atelier scolaire	30 adolescents en rupture de scolarité	100 %
Espace Petite Enfance	29 familles avec 56 enfants, 45 ont moins de 3 ans et 8 entre 4 et 6 ans	
Club-parents	Total des participants aux ateliers et sorties : 45 Participants aux ateliers parents-enfants : 24	

L'ensemble des services a réalisé l'activité prévue ou peu s'en faut. L'augmentation de la file active envisagée au dernier trimestre au service Adophé Filao n'a pu être réalisée au rythme souhaité en raison de difficultés de recrutement d'éducateurs. Le fort excédent constaté à la Mètis est justifié parce que nous avons répondu favorablement à des demandes exceptionnelles des services ASE du département d'accompagnements particulièrement complexes nécessitant le recours à l'intérim 24/24 h.

RENCONTRE 93

Les faits marquants

Établissement multi-accueil, Rencontre 93 est constitué de services qui ont pour certains le statut d'ESMS, établissement social et médico-social. Chacun de ces services est amené à être évalué, à obtenir une autorisation de fonctionner pérenne, à évoluer par montée en charge ou à changer de structure juridique.

En 2022, cette activité a été particulièrement intense, qui a mobilisé les équipes éducatives concernées, le service administratif toujours, et les cadres éducatifs et de direction :

• SAUO : créé en 2019, le service d'accueil d'urgence et d'orientation avait été autorisé par le département de la Seine-Saint-Denis à fonctionner pour une période expérimentale de trois ans. L'évaluation de cette période a permis de pérenniser le service pour quinze ans en tant qu'ESMS.

• EPE, Espace Petite Enfance : financé depuis sa création en 2010 par subventions, une demande de création d'ESMS a été effectuée. Il s'agit de poursuivre une activité de prévention auprès des enfants et des familles, dont la qualité a été vérifiée, et de s'inscrire dorénavant en tant que dispositif de protection de l'enfance, avec une proposition de création d'un d'établissement hybride : SAJ, service d'accueil de jour, et relais parental. Parallèlement, un projet d'EVS, espace de vie sociale, qui serait financé par la CAF est à l'étude pour compléter ce dispositif, améliorer l'accueil des enfants jusqu'à 6 ans, travailler par un double financement alors que les missions de soutien à la parentalité menées par la CAF et l'ASE se rejoignent.

• La Mètis : une proposition d'extension a été adressée au département, avec un passage de 16 à 21 jeunes. L'accueil familial restant le fondement de la proposition d'accueil, un accueil externalisé pour les jeunes – qui auront préalablement bénéficié de cet accueil familial – a été proposé comme continuité du parcours personnalisé.

• Adophé, service Filao d'accompagnement à domicile avec possibilité d'hébergement : autorisé pour 30 mesures, nous avons répondu favorablement à la proposition de montée en charge progressive à partir d'octobre jusqu'à 42 mesures en janvier 2023.

La dynamique RH

Sans surprise, la question des salaires est restée prégnante en 2022. La dommageable exclusion du secteur de la protection de l'enfance du bénéfice de la prime Ségur avait provoqué dès 2021 un fort ressentiment traduit par une participation importante des salariés aux journées de grève. L'attribution en juillet 2022 aux personnels éducatifs de cette prime est venue tardivement réparer l'injustice… mais survenant à un moment de forte inflation, elle n'a fait qu'absorber les dépenses incompressibles des salariés concernés.

Pendant ce temps, les salariés des services administratifs et généraux étaient laissés pour compte et prenaient de plein fouet l'augmentation des prix. Les difficultés de recrutement pour ces métiers se sont accrues alors que le secteur commercial avait revu ses salaires à la hausse après la période Covid.



L'augmentation du point de 3,82 € à 3,93 € en fin d'année avec un rappel à partir de juillet ne pouvait corriger suffisamment ni le fait d'une perte de pouvoir d'achat effective ni l'effet de sentiments d'injustice cumulés. Et même si en année pleine et à effectif constant, l'augmentation de la masse salariale sera proche de 8 % pour Rencontre 93, ce qui relève de l'inédit, il faudra d'autres efforts pour rétablir une situation dégradée depuis trop longtemps.

À Rencontre 93, les recrutements se sont effectués dans un contexte de faible turn-over au regard des 110 salariés en CDI : 15 départs dont deux en retraite, trois pour licenciement et 10 par démission. Les besoins étaient relatifs et les difficultés non réparties uniformément selon les services : difficile de recruter des éducateurs spécialisés à Filao, service Adophé, alors que la file active passait de 30 à 42 mesures, et de recruter des accordeurs à la Mètis, postes qui requièrent une technicité et un engagement forts. Également pour reconstituer après plusieurs mois de recherche, aboutie au second trimestre, une équipe de cuisiniers pour le self de l'établissement, à la fois point de convergence des publics et salariés de Rencontre 93 et son cœur battant. Le savoir-faire à manger, la décontraction et la générosité de la nouvelle équipe ont mis du baume au cœur à tous dans un contexte local et global anxiogène.

La tentative de suicide d'une salariée le 20 avril dans les locaux de Rencontre 93 aura été l'événement majeur. Heureusement, les conséquences physiques n'ont pas été aussi graves qu'elles auraient pu l'être sans l'intervention courageuse de salariés. L'établissement, professionnels, élus, direction, direction générale de l'AVVEJ ont vécu pendant plusieurs mois au rythme des différentes enquêtes diligentées par le CSE Central, l'inspection du travail et un cabinet privé afin de comprendre la souffrance au travail de cette salariée.

Parallèlement, en lien avec les services de la CRAMIF (Caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France) et les élus du CSE, un « **Plan d'action pour réduire les risques au travail au service administratif de Rencontre 93 et dans l'ensemble de l'établissement** » a été conçu par la direction. Le service administratif est restructuré, avec le recrutement de deux postes supplémentaires, dont un aux ressources humaines, le second de responsable des achats et de dossiers techniques, et en charge de l'organisation du travail des services généraux. Ces renforts, sans modifier le périmètre du poste de chef de service administratif, lui donne les moyens d'effectuer l'ensemble de ses tâches et de superviser le travail. Un référent Santé et sécurité au travail est désigné, un autre en charge de la sécurité des locaux et des biens. La question de l'inadaptation des locaux des services administratifs et de direction est envisagée avec différentes pistes, dont une déjà réalisée. Les aspects de prévention des risques sont mis en avant par la responsabilisation des référents Santé et sécurité, leur formation, ainsi que celle des cadres sur les risques psycho-sociaux, également par le travail de concertation avec le CSE, l'implication des salariés, la construction d'indicateurs ainsi que la refonte du DUERP, etc. Jusqu'à la conception de la direction de Rencontre 93, des moyens dont elle dispose pour effectuer les contrôles nécessaires au regard de ses responsabilités, qui est reconsidérée.

Le travail du CSE et des élus a été très dense pendant toute l'année pour traiter les conséquences de l'événement du 20 avril, aussi pour contribuer au travail d'élaboration, de formalisation et de codification engagé : accord pour le télétravail à Rencontre 93 (adaptation de l'accord associatif, à destination des services comptables et RH et des éducateurs Adophé), rationalisation de l'organisation du travail des chef·fes de service éducatif, plan d'action sur les risques évoqués ci-dessus, création d'un « Parcours d'intégration des professionnels peu ou non qualifiés recrutés dans les services éducatifs », plan de développement des compétences, réflexion pour un parcours de soutien à la VAE, etc.

Trois réunions de la **CSC** (Commission sociale consultative) se sont tenues en 2022. Créée pour intensifier la participation, elle permet la consultation de salariés représentants des différents services et différents sites sur les choix institutionnels. Elle a favorisé le travail de réflexion autour de la mise à jour du DUERP, a contribué à l'élaboration du PDC (plan de développement des compétences) et à la conception du document synthétique mis à jour tous les ans « **Politique de formation 2023** », permettant à chaque salarié de connaître l'organisation, les objectifs et les modalités d'accès aux dispositifs, tels qu'ils sont mis en œuvre à l'AVVEJ et à Rencontre 93.

La CSC est maintenant inscrite dans le fonctionnement de l'établissement comme outil de démocratie interne, de proposition et d'information, de réflexion et d'éclairage que ce soit pour la direction, les élus et les représentants eux-mêmes. La thématique du budget de l'établissement – des budgets puisque Rencontre 93 a 7 budgets différents – sera abordée début 2023 pour élever le niveau de connaissance sur les mécanismes de gestion, favoriser l'émergence de propositions adaptées aux contraintes budgétaires.

Les élus du CSE ont effectué avec beaucoup d'engagement leurs missions en utilisant l'ensemble de leurs prérogatives. Les échanges avec une section syndicale créée fin 2021 ont constitué un espace de dialogue supplémentaire. L'institution sort renforcée de la période récente, avec plus de maturité, des relations sociales vivantes, une parole qui circule dans des espaces où chacun des interlocuteurs a légitimité à s'exprimer, à faire valoir sa légitimité.

Le « **Parcours d'intégration des professionnels peu ou non qualifiés recrutés dans les services éducatifs** » est un dispositif pensé parce que l'établissement est amené à recruter des professionnels peu ou non qualifiés sur des postes essentiels d'accompagnement des publics. L'institution doit soutenir ces professionnels exposés à des situations complexes susceptibles de les fragiliser, alors qu'ils n'ont pas les outils conceptuels qu'une formation leur aurait apportés, et qu'il nous faut garantir une qualité d'accueil bienveillant des publics. Le parcours est mis en œuvre dès lors que le nouveau salarié est volontaire, avec un pair expérimenté nommé tuteur, des propositions de soutien régulier par le chef de service concerné, la proposition systématique de cinq jours d'une formation choisie en fonction des besoins.

L'évolution de la structuration de Rencontre 93, constitué de trois pôles éducatifs et d'un pôle regroupant services administratif et généraux, s'est poursuivie en 2022 par le renforcement de la strate des chefs de service, une nouvelle organisation des astreintes de cadres, l'évolution du positionnement des directeurs adjoints.

Avec la création d'un poste de chef de service à Filao Adophé, l'encadrement de tous les services est maintenant assuré par un cadre en responsabilité spécifique sur chacun, les directeurs adjoints pouvant se consacrer à leurs missions et notamment, par délégation du directeur, celle de garant du parcours des jeunes et autres publics.

Dans cette logique, l'organisation du travail des chef·fes de service éducatif devait être régulée en concertation avec ces professionnel·les et les élus du CSE, avec la prise effective et cohérente des jours de repos dus aux salariés non soumis à un horaire préétabli, et par la mise en place d'astreintes alternantes pour les chef·fes de service du pôle urgence et besoins spécifiques et du pôle Maison, Appartement, DOmicile.

Parallèlement, axe essentiel de gouvernance, l'information à destination des salariés par l'**ERN, espace ressources numériques**, a été enrichie. L'intranet de l'établissement, régulièrement alimenté en informations sociales, RH, budgétaires et de fonctionnement, met en partage le compte rendu de la réunion hebdomadaire des cadres éducatifs et de direction. Edulcoré des informations personnelles, la diffusion de ce compte rendu donne une visibilité à des travaux institutionnels qui doivent être accessibles à l'ensemble des salariés, les renseignant sur les décisions prises.

Même si tous les départs sont importants et mériteraient d'être évoqués, celui d'Abdel Ajenoui, directeur adjoint, justifie une mention particulière : à l'origine du projet d'Atelier scolaire de Rencontre 93, il l'a mené pendant plus de seize ans, laissant un outil aux fondations solides, armé pour s'adapter aux évolutions sociales et sociétales en cours.

Le projet d'établissement en actes

Fête des droits et de l'expression le 11 mai 2022, première édition

Symbole de l'orientation dominante du projet d'établissement, cette fête a été un événement institutionnel ouvert à tous les usagers et professionnels de Rencontre 93, pour célébrer et mettre en œuvre les droits des usagers. Des activités ludiques et des espaces d'expression ont été proposés, des débats entre jeunes, autres publics et professionnels, un spectacle de danse, de musique… L'enregistrement d'une émission de radio a permis le recueil d'un matériau riche, édifiant, émouvant.

Si cette première expérience n'a pas été complètement aboutie, l'événement a vocation à s'inscrire dans la durée. Il a posé les bases de développements et de formalisations des espaces et modalités de participation de toutes et tous à sa propre prise en charge.

Cette démarche volontariste prend en compte aussi ce qui a été identifié comme un « risque médiatique ». Dès qu'il s'agit d'évoquer notre domaine d'activité, la suspicion est la règle, il faut donc rendre l'information accessible pour que nos actions soient lisibles à l'extérieur, avec comme seule limite le respect de la vie privée des personnes accueillies.

La création d'un poste de garant des droits à Rencontre 93, variante locale d'un défenseur des droits, avec le recrutement d'une intervenante en charge de veiller à la mise en place rigoureuse des droits des personnes, est une évolution prévue. Cette démarche se veut complémentaire à celle initiée par le département, avec notamment la création du Conseil des jeunes.

Les anciens de Rencontre 93, jeunes et salariés, le 15 octobre

À l'initiative de professionnels encore en poste à Rencontre 93, ou maintenant retraités qui étaient salariés à la création de l'établissement en 2007, une soirée a permis les retrouvailles « d'anciens » de l'établissement restés en contact à la faveur d'un réseau social très actif. Plus de 70 personnes ont répondu présent : des jeunes qui parfois ont quitté l'établissement depuis plus de dix ans se sont retrouvés et reconnus, ont évoqué des souvenirs entre eux ou avec des professionnels partis vers d'autres horizons, mais qui, ni les uns ni les autres, n'ont oublié ce qu'ils ont vécu ensemble à Rencontre 93.

Les trajectoires différentes se sont recroisées dans ce moment festif, joyeux, émouvant, qui a traduit l'attachement de ces jeunes, qui le sont un peu moins, à cet établissement où quelque chose d'essentiel de leur vie s'est joué, et qui a mis en évidence le besoin de s'entraider. Les professionnels de l'éducation n'ont pas souvent l'occasion de voir comment ont évolué ceux qu'ils ont pu aider.

Leur présence témoignait de leur profonde reconnaissance. Le passage à Rencontre 93 était bien celui d'un état à un autre, fondamental dans l'histoire personnelle de ces jeunes adultes. Ce moment a aussi témoigné du fort investissement d'anciens professionnels à cet établissement singulier. Ce soir-là plus que jamais, Rencontre portait bien son nom. Des prolongements sont envisagés : actions de solidarité, rencontres avec les jeunes actuellement présents…

Merci à tous ceux qui ont permis cette manifestation exceptionnelle ; le qualificatif n'est pas usurpé.

Transition écologique

La transition écologique a été choisie comme orientation fondamentale du projet d'établissement en acte, qui mobilise de nombreux professionnels et citoyens. Préparée par un comité de pilotage constitué de professionnels particulièrement mobilisés, une réunion institutionnelle avec l'ensemble des salariés de Rencontre 93 a permis d'aborder la question telle qu'elle se pose dans notre organisation de travail et de « production » éducative : transport, alimentation, numérique, immobilier et pratiques éducatives.

De nombreux projets éducatifs transversaux prennent déjà en compte cette question : jardinage, compostage, cuisine, séjours éducatifs itinérants, actions de ramassage, recyclage, rapport à la nature et au monde animal. Si des projets spécifiquement orientés sur ces thématiques seront poursuivis, c'est l'ensemble des propositions éducatives qui devront intégrer cette préoccupation.

La fiche de poste du responsable achat, nouvellement recruté à Rencontre 93, mentionne explicitement :

« Dans tous les domaines où il intervient, il est responsable de la mise en œuvre du plan de transition écologique de l'établissement. » Une politique d'achat respectueuse de l'environnement (circuits courts, recyclage, réduction des déchets et du gaspillage, écoconception…) sera réfléchie.

Le comité de pilotage devra poursuivre ses travaux et être en mesure de rappeler à l'institution ses engagements écologiques.

Thierry Simon
directeur



Témoignages sur l'activité

Pôle Accueil de jour • Ce pôle regroupe trois services : l'Atelier scolaire, le Club-parents, l'Espace Petite Enfance

En 2021, la création des pôles est venue répondre à un besoin de structuration de l'établissement. Le pôle « Accueil de jour », dont la dénomination est provisoire, ne reflétant pas toute la réalité de l'activité, trouve une identité commune autour d'un ancrage fort dans la culture et les médiations, comme fondamentaux de la création du lien éducatif avec les différents publics : enfants, adolescents et adultes.

Bien que la philosophie du pôle n'ait pas été encore pensée avec les équipes, déjà un désir et une réalité de rencontres autour d'actions et de projets culturels et de loisirs lui préexistent : TGP (Théâtre Gérard Philippe) ; Sortie théâtre Filles de… ; Sortie Marché de Noël ; Projet conte ; Atelier Bricolage Vélo ; etc.

Ces actions, prétextes à la rencontre intergénérationnelle, ont eu une mise en œuvre différenciée dans l'investissement et les finalités recherchées. Le projet TGP hebdomadaire sur une période de deux mois et réunissant un groupe de 15 personnes voisine avec la sortie loisirs au marché de Noël de Saint-Denis.

Certains projets n'ont pas eu une régularité suffisamment assidue pour créer de réels espaces d'échanges interpersonnels tels que le projet Conte ou l'atelier Bricolage.

Néanmoins, ces aléas ont permis de faire vivre la rencontre des professionnels et des publics, de mettre en exergue les spécificités de chacun et de faire émerger des valeurs communes.

Ce pôle permet que petits, grands et professionnels de trois services partagent des préoccupations parfois communes, des ressources différentes, afin de créer un véritable groupe au sein duquel le lien social est valorisé.

Ces rencontres permettent de voir grandir les enfants, les jeunes mais aussi les adultes, parents ou professionnels : nous grandissons ensemble, « nous nous grandissons ». L'orientation intergénérationnelle de Rencontre 93 prend tout son sens dans ce pôle qui met en œuvre le processus créatif de rencontre, de production, acte qui commence toujours par de l'inconnu avant de se dupliquer. Cette confrontation produit de la vie, puise dans l'enfance de chacun ce qu'il faut d'énergie pour créer.

Voilà pourquoi le pôle accueil de jour continuera en 2023 comme en 2022 de se rencontrer, de créer, de vivre pleinement ensemble !

Amel Bensana
cheffe de service éducatif de l'atelier scolaire

Delphine Bodin
cheffe de service éducatif de l'Espace Petite Enfance/Club-parents

Atelier scolaire (30 jeunes de 12 à 17 ans en décrochage scolaire) • Partenariat avec l'association Monthly Dignity

Depuis septembre 2022, l'Atelier Scolaire a initié un partenariat avec l'association Monthly Dignity. Devant les demandes régulières de nos adolescentes concernant la possibilité d'être dépannées en serviettes hygiéniques au sein du service et face à l'augmentation des prix de ces produits, nous avons souhaité permettre à chaque jeune fille de choisir ses protections selon ses besoins.

Monthly Dignity est une association créée au Canada par deux étudiantes et qui a déployé une antenne en France en 2019. Elle lutte contre la précarité menstruelle via la distribution de produits hygiéniques aux personnes en situation fragile. L'Atelier scolaire, le Club-parents et l'Espace Petite Enfance ont bénéficié de nombreux produits hygiéniques : serviettes, culottes et coupes menstruelles.

Dans le cadre de ce partenariat, l'Atelier scolaire a été invité le 10 janvier 2023 au café « Kawaa », dans le 12e arrondissement de Paris. Lors de cet événement, jeunes et professionnels se sont réunis afin de parler du partenariat entre nos deux associations, de l'idée de création d'une frise autour de la précarité menstruelle. Dans un souci écologique et économique, une journée entière a été dédiée à la réalisation par l'Atelier scolaire de serviettes hygiéniques réutilisables, de petites pochettes et de tote bags, qui ont été exposés et offerts à Monthly Dignity.



Lisa Sauvage
psychologue Atelier scolaire

EPE, Espace Petite Enfance • La permanence 24/24

Dans notre contexte d'intervention de soutien à la parentalité et de protection de l'enfance, si dans notre projet le parent est considéré comme premier éducateur du jeune enfant, l'évaluation de sa fragilité personnelle, et simultanément des troubles dont témoigne souvent l'enfant, justifie que la famille soit accompagnée au-delà de sa présence physique dans nos locaux lorsque le parent est en lien direct avec l'enfant, et notamment lors des moments conflictuels et de tensions dans les actes de la vie quotidienne. D'autant que pour le public que nous accueillons, ces situations à risques surviennent toujours dans un contexte de précarité et de promiscuité, dans un habitat souvent inadapté à la vie de famille, quand ce n'est pas un contexte de violences intra-familiales, l'enfant en tant que victime directe ou en tant que témoin.

Notre action nécessite une continuité d'intervention qui garantit ce recours pour le ou les parents en difficulté, l'assurance qu'un soutien de professionnel·le·s de confiance connaissant leur situation permettra cette extériorité et ainsi d'échapper à la solitude dans un conflit ou une situation de détresse.

La permanence mise en œuvre par l'EPE apparaît comme une sécurité psychique en prévention d'éventuels passages à l'acte de maltraitance, le parent potentiellement protégé de lui-même susceptible de rester protecteur de son enfant.

Dès lors, l'intervention au domicile est la dimension supplémentaire qui donne légitimité au dispositif de protection permanent. C'est parce que cette modalité a été intériorisée par le parent comme recours possible que l'ensemble du dispositif – présence distante / intervention physique

– fonctionne comme une sécurité pour l'ensemble de la famille et pour l'enfant.

Ainsi, une permanence éducative est réalisée par les éducatrices sur le service afin de répondre aux besoins et urgences des familles et de l'assistante familiale, notamment celles qui bénéficient du dispositif relais parental. Elle répond à l'isolement, plus marqué les soirs et week-end lorsque les structures d'accompagnement sont fermées. Cette modalité de travail permet une continuité de l'accueil même lorsque le lieu physique est fermé. L'assistante familiale et les parents sont également soutenus si un accueil est annulé ou décalé sur les soirs ou les week-ends.

La permanence éducative permet également de répondre aux demandes urgentes d'accueil pour des nourrissons de moins de 4 mois. Une professionnelle est mobilisée en dehors des temps d'ouverture du service pour répondre à ce besoin d'accompagnement spécifique. Cette modalité de travail donne une souplesse et une adaptabilité supplémentaires dans la réponse plurielle apportée aux difficultés multi-facettes des familles accompagnées.

Noémie Pinchedez
éducatrice de jeunes enfants

Alexandre Astier
directeur adjoint

Pôle MADO, Maison Appartements, DOmicile

Filao : service Adophé pour 30 mesures • Urgence et maîtrise du temps

L'équipe éducative a été confrontée à une forme de « tempête » à la rentrée scolaire de septembre. Après une période estivale relativement calme, plusieurs situations familiales en forte dégradation sont survenues simultanément, avec des mises en danger importantes d'adolescents, des ruptures de lien entre parents et enfants, des mouvements d'états psychiques très inquiétants.

La notion d'urgence s'est imposée à l'équipe éducative, renvoyant au concept de « civilisation panique » forgé par le philosophe Peter Sloterdijk : « On saisit dès lors la logique qui lie intimement idéologie de l'immédiateté et prestige absolu de l'urgentiste. » Il fallait répondre aux besoins de sécuriser et de protéger les familles. L'équipe a dû s'adapter à cette situation de crise, composer avec tous les paramètres tout en évaluant les risques.

Dans ce contexte de fragilisation collective, la solidarité entre professionnels a été déterminante pour permettre à l'équipe de réaliser ses missions auprès de tous et chacun.

Bienfait de l'appartenance de Filao à une entité multi-accueil, le travail en transversalité avec les autres services de Rencontre 93 a permis d'élargir les possibles, en lien avec la MECS et les accueillants familiaux de la Mètis, et de réaliser les replis temporaires des jeunes de l'Adophé en dehors de leur famille.

La vie des institutions est ainsi scandée de mouvements d'incertitude et les professionnels doivent traverser ces périodes avec des émotions en montagnes russes. L'équipe a su puiser et déployer des ressources qu'elle ne se connaissait pas, jusqu'à dégager la force collective nécessaire à une bonne prise en charge du public accompagné.

L'engagement des professionnels de Filao a sécurisé les usagers et le projet de chaque enfant s'est construit différemment, que ce soit par une demande de placement, ou par un repli temporaire le temps de désamorcer un conflit.

Entre septembre et novembre, cette période de travail intense a été une épreuve, mais c'est elle qui a favorisé un état d'esprit de solidarité, une adaptabilité aux circonstances et, en définitive, qui a soudé l'équipe éducative autour de ses missions, lui permettant de recouvrer la maîtrise du temps.

Olivier Douchy-Munoz
chef de service éducatif de Filao, Adophé

Les hébergements : MECS et SAA, service d'accueil en appartement • Comment mieux faire équipe ?

L'année 2022 a débuté avec comme objectif principal d'être une année de stabilité et de confirmation à l'échelle du service des hébergements. Stabilité au niveau de l'équipe éducative, des jeunes accueillis, de nos pratiques communes… Confirmation au

niveau des préceptes et de tout ce qui avait été imaginé ensemble, avec comme fil conducteur de mettre le jeune au centre.

Un séminaire de formation pour l'équipe éducative pendant deux jours sur le thème « Comment mieux faire équipe ? » avait posé des jalons. Il ne restait qu'à dérouler la feuille de route établie. Mais force est de constater qu'il y a un gouffre entre ce qui sur le papier a été rêvé, imaginé… et la réalité.

À commencer par celle des mouvements de personnels : l'équipe a été amputée de trois éléments. Une éducatrice restée quatre ans, trois en contrat d'apprentissage et un en CDI ; une éducatrice ex-stagiaire ensuite recrutée en CDI restée plus de trois ans, et un éducateur en CDI parti vers un nouvel horizon.

Les trois étaient diplômés et le dernier très expérimenté. La perte était considérable à un moment critique pour le recrutement. Mais si le point positif est qu'ils sont tous partis sereinement avec lettres de démission suivies de pots de départ, en termes de stabilité, l'équipe a « pris un peu cher ». Il a fallu recruter et former de nouvelles personnes sans revoir à la baisse nos attentes ; ce qui a nécessité du temps d'appropriation et d'adaptation, sachant qu'il est toujours dans le rôle des jeunes accueillis d'être exigeants avec les professionnels.

Pour moi, ce fut un défi de management d'équipe. Il a fallu redistribuer les cartes et compter plus sur les éducateurs qui préféraient rester dans l'ombre. Il a fallu qu'ils prennent plus de responsabilités tout en laissant de la place aux nouveaux arrivants.

Les maîtres mots ont donc été de s'adapter au quotidien et d'anticiper au mieux. L'équipe se devait de faire corps, de mieux communiquer pour éviter les désillusions. Il a fallu en outre s'adapter à un nouvel outil (Teams) pour améliorer nos échanges. Ma vigilance était tournée vers la fatigue des professionnels. Je me devais d'être attentif à leur récupération, à leur santé et bien-être, afin qu'ils soient le plus efficaces possible.

Ce n'était pas forcément parce que cette équipe de professionnels a une imagination débordante, qu'elle vogue de projet en projet – d'autant que 2022 fut l'année de la concrétisation du projet au Sénégal qui avait débuté trois années auparavant, principalement porté par le service des hébergements – et qu'il n'est pas toujours simple de les freiner : deux séjours d'été organisés par la MECS, deux par le SAA, un départ en chantier solidaire pour quelques jeunes, un partenariat avec « vacances ouvertes » (départs de jeunes en autonomie financés par les chèques-vacances), un séjour de trois semaines au Sénégal pour des jeunes de la MECS, du SAA, de l'Atelier scolaire et d'Adophé, activités et sorties pendant les vacances scolaires, etc. Et pour les éducateurs, des formations collectives… Je me rends compte avec un léger recul que c'est là que se trouvait cette continuité, car malgré les obstacles rencontrés, l'équipe est toujours allée de l'avant, entraînant le public accueilli et leurs familles.

Il a fallu en effet, cette année, collaborer encore plus avec les familles des jeunes, la plupart des parents des jeunes accueillis bénéficiant d'un DVH, droit de visite et d'hébergement. Ce n'est pas une nouveauté en soi mais c'est la première fois qu'il y en avait autant et en même temps. Il a fallu, en outre, élaborer et formaliser le travail institutionnel complémentaire au sein du pôle MADO pour permettre l'accueil en repli à la MECS des enfants bénéficiant d'une mesure d'Adophé à Filao, service qui a vu l'arrivée d'un nouveau chef de service.

L'année 2022, partie pour être une année de stabilité et de confirmation, est devenue celle de l'ouverture. Au lieu de l'être au niveau d'un service, elle est devenue une année de confirmation du travail en transversalité avec des rencontres régulières, des projets en commun, beaucoup d'accueils et de replis de jeunes d'Adophé, l'orientation à la MECS des jeunes du SAUO (autre service de Rencontre 93), le projet football du mercredi soir qui regroupe des professionnels, des jeunes présents et anciens de la Mètis, de l'hébergement, du SAUO et des familles d'accueil.

Ceci est la confirmation que Rencontre 93 reste un grand village où « presque tout est possible » et où il est impossible de rester isolé dans son coin. C'est l'endroit où on vogue au gré des rencontres et des projets improbables, qui arrivent néanmoins à voir le jour. Cela donne le ton pour l'avenir puisqu'un projet transversal est déjà programmé pour 2023.

Youssoupha Faye
chef de service éducatif des hébergements



PHOTO : RENCONTRE 93

Hors les murs au Sénégal

Depuis trois ans, le projet « Hors les murs Sénégal » s'est élaboré avec le concours de professionnels et de jeunes de Rencontre 93. C'est un travail transversal entre plusieurs services de l'établissement qui a permis de construire ce séjour, basé sur l'échange culturel et la solidarité internationale.

Du 19 octobre au 10 novembre 2022, notre groupe de neuf jeunes et sept professionnels (chef de service, éducateurs, maîtresse de maison, chargée de mission) a vécu des expériences humaines riches et marquantes dans la région de Thiès au Sénégal.

Nous avons séjourné dans une maison locale en plein cœur de Tivaouane, une ville traditionnelle et religieuse qui nous a ouvert ses bras. Le programme bien chargé nous entraînant chaque jour vers la découverte de l'autre et de soi. De chantier en chantier, de rencontre en rencontre, les yeux des petits et des grands ont pu s'émerveiller, s'écarquiller… jusqu'à épuisement parfois !

Nous sommes fiers d'avoir réalisé, non sans efforts, ce pour quoi nous étions là. Des grandes fresques colorées dans des écoles, les rénovations d'un terrain de basket et de deux salles de classe. Des visites comme celles de la réserve de Bandia, du marché du quartier des Mamelles de Dakar, du lac Rose, de la Pouponnière de Mbour, du Monument de la Renaissance africaine et des plages de Saly et Malibu ont été pour nous tous autant de merveilleuses révélations.

Nous avons également été conviés par le champion de lutte sénégalaise connu sous le nom d'arène « Lac de Guiers 2 » à l'entraînement de ses équipes, l'occasion d'abord d'une initiation, avant qu'il nous ouvre les portes de sa maison pour échanger sur l'art de la lutte dans son pays.

Partout où notre groupe s'est rendu il a été reçu avec toute l'hospitalité reconnue de la Téranga. Aussi, c'est avec émotion et nostalgie qu'a eu lieu la restitution du projet le 15 février 2023 à Rencontre 93 ; les participants au projet ont pu accueillir les invités et leur exposer leurs retours d'expériences avec photos, vidéos, repas et témoignages comme supports. Nous tenons à remercier tous ceux qui ont rendu ce projet possible.

Émilie PESSOA
éducatrice au SAA

Les chiffres clés

En 2022, les équipes du SIOAE 93 ont accompagné 717 enfants.

• Nombre d'enfants accueillis en 2022 :
- AEMO/AED : 385 + 13 = 398
- AEMO intensive : 57
- MJIE (du 01·07·2021 au 30·06·2022) : 262

• Répartition par âge : tranche majoritaire
- AEMO/AED : 71 % de 6 à 15 ans
- AEMO I / AED I : 56 % de 11 à 15 ans
- MJIE : 55 % de 6 à 14 ans

• Répartition par genre :
- AEMO/AED : 54 % masculin et 46 % féminin
- AEMO I / AED I : 56 % masculin et 44 % féminin
- MJIE : 56 % masculin et 44 % féminin

• Motifs de prononciation des mesures :
- Violences ou conflits entre les parents, carences éducatives et négligences liées aux fragilités parentales : troubles psychiques voire psychiatriques, addictions
- Violences physiques, psychiques et sexuelles sur enfants
- Conduites à risques des mineurs (notamment préadolescents et adolescents) : sexualité / prostitution, addictions, désocialisation

• Difficultés repérées :
- Chez les enfants : apprentissage (absentéisme, décrochage scolaire), comportement (violences, inhibition, conduites à risque sexuel), troubles psychologiques (tentatives de suicide, dépression, troubles alimentaires), actes de délinquance, fugues
- Dans les familles : isolement, parcours traumatiques, précarité sociale (chômage, problème de logement, insalubrité), difficultés psychiques, affectives, éducatives et transgénérationnelles

SIOAE 93

Les faits marquants

Phase d'attente : des pistes pour une nouvelle organisation

Le nombre de mesures en attente est croissant et les délais moyens d'attente conséquents : amplitude de 6 à 18 mois pour l'AEMO et l'AEMO I, et, par périodes, de 3 à 6 mois pour la MJIE.

La situation dure voire s'éternise, tous les services associatifs habilités sont concernés et les causes sont connues :

• Plus d'un tiers de postes éducatifs vacants en Seine-Saint-Denis à nouveau en 2022

• Des besoins croissants d'investigation éducative et d'accompagnement éducatif en milieu ouvert

Cette attente constitue un phénomène structurel particulièrement important en Seine-Saint-Denis. Ces mesures en attente comportent notamment la non-application de décisions judicaires, la perte de sens au moment de la mise en œuvre des mesures, la dégradation des situations familiales, la cristallisation du danger et l'augmentation des placements en urgence.

En parallèle, le schéma départemental de protection de l'enfance 2018-2022 indique l'objectif d'améliorer les délais et la durée de mise en œuvre des mesures d'AEMO, ainsi que l'adéquation de l'intervention aux besoins de la famille (durée, contenu, typologie des mesures en attente).1 Face à ce phénomène, qui devient chronique, les financeurs, la juridiction et les services associatifs habilités ont impulsé deux pistes d'intervention visant à résorber ou à gérer l'attente :

Inter SIE 93

Le pôle investigation d'Olga Spitzer 75 a mis en œuvre un dispositif inter services d'investigation éducative en Seine-Saint-Denis, visant à prendre en charge les investigations en attente chez les services habilités de ce territoire, dont les situations les plus préoccupantes.

En raison des propres difficultés de recrutement d'Olga Spitzer, l'intervention a commencé en toute fin d'année 2022. Qui plus est, à cause d'un malentendu entre les différents interlocuteurs, les premières mesures ont concerné des prescriptions directes de la juridiction au lieu de la priorisation des listes d'attente pour lesquelles le dispositif a été conçu.

Dispositif d'accompagnement immédiat

Après consultation de l'ensemble des acteurs de terrain et particulièrement des magistrats, il est apparu nécessaire de réfléchir à la création d'un dispositif prenant en charge les situations sur liste d'attente. En ce sens, l'ASE a transmis aux trois services associatifs habilités un cahier des charges détaillant les attentes publiques.

Il s'agit de mettre en œuvre une intervention immédiate au sein de chaque service d'AEMO du secteur associatif habilité. Un dispositif qui se déploierait pendant la phase qui précède l'exercice de la mesure dite « d'attente » : entre le moment où le juge des enfants ordonne la mesure et le moment où la mesure est attribuée à des référents.

Sur le terrain, ce principe déjà suscite la controverse à propos de la qualité, du sens et de l'articulation d'une nouvelle organisation, et relance le débat de fond concernant la rareté des professionnels des métiers socio-éducatifs. Une concertation est



nécessaire dans la perspective d'une plus-value pour les enfants et les familles.

La mise en œuvre effective de ces deux pistes sera à observer en 2023.

Difficultés de recrutement : une crise professionnelle systémique

Depuis la crise sanitaire de 2020, celle de l'attractivité des métiers de l'humain, déjà connue auparavant, ne cesse d'augmenter. Comme en 2021, les difficultés de recrutement rencontrées en 2022 ont fait que les services ont accusé un taux de vacance des postes éducatifs d'environ 30% sur toute l'année. En conséquence, l'activité subit la même baisse par rapport aux agréments que l'année précédente.

Les revalorisations salariales de 2022, d'abord avec la prime Ségur en avril pour tous les métiers socio-éducatifs et les psychologues, puis avec l'augmentation de la valeur du point dans la convention collective du 15 mars 1966 à partir de juillet, n'ont eu aucun impact majeur sur les recrutements en cours dans l'établissement. À propos de la prime Ségur, le caractère sélectif de cette revalorisation a exclu tous les métiers indispensables tels que les fonctions administratives, de maintenance et de direction, créant une brèche et un sentiment d'injustice dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Les observations évoquées en 2021 en termes de conséquences sur l'organisation du travail restent d'actualité :

• Ralentissement des capacités d'intervention des équipes, entraînant un délai d'attente croissant pour la mise en œuvre des mesures, comme évoqué

• Dégradation des situations des enfants pendant cette attente, pouvant aller jusqu'au placement avant même le début de la mesure

• Succession de référents éducatifs sur chaque situation, au gré des départs de professionnels, déstabilisant d'autant plus les enfants et leurs familles et mettant parfois en veille l'accompagnement pendant la période du recrutement de remplaçants

• Surcroît régulier de travail pour les professionnels, qui continuent leur engagement, chargés de reprendre et mener à terme les mesures en cours que les nombreux professionnels quittant leurs postes – ou absents provisoirement – ne peuvent assurer, exposant les premiers à des risques psycho-sociaux aggravés

Quant à l'origine de cette crise, qui devient structurelle, particulièrement en Seine-Saint-Denis, les acteurs connaissent les causes de façon claire :

• Perte de sens du travail et insatisfaction croissante des professionnels en lien avec le contexte dans lequel nos missions évoluent

• Valorisation professionnelle et salariale insuffisante au regard de la formation initiale, de la technicité requise, de l'engagement personnel et de la charge mentale, notamment par comparaison avec le secteur marchand

• Charge de travail et complexité des situations bien plus importantes en Seine-Saint-Denis, avec



en parallèle moins de moyens par rapport à d'autres territoires. À titre d'exemple, la norme du nombre de suivis par référence éducative AEMO est de 26 sur ce territoire, par rapport à 23 seulement dans Paris. Aussi, les contraintes inhérentes à l'investigation éducative représentent un frein majeur à l'embauche et la fidélisation de travailleurs sociaux, qui considèrent la MJIE comme source sûre d'épuisement professionnel

Le paradigme actuel d'intervention sociale en protection de l'enfance appelle une interrogation profonde.

Regard sur l'activité réalisée

Comme en 2021, les vacances de poste impactent fortement l'activité (voir les chiffres clés ci-dessus) :

Les conséquences de cette rotation accrue du personnel socio-éducatif et des difficultés de remplacement portent sur l'attente, la qualité de l'intervention et la surcharge de travail.

• Le délai d'attente entre le moment où le juge des enfants prononce sa décision et le moment où le service met en œuvre la mesure augmente

• La qualité de l'intervention se voit affectée en raison des réattributions qui viennent diminuer le temps disponible que les professionnels consacrent à chaque enfant

• Chaque départ de personnel socio-éducatif entraîne un surcroît de travail pour le personnel restant, qui maintient les mesures en cours en attendant le remplacement. En réalité, comme les départs se succèdent, notamment depuis deux ans, cette surcharge devient chronique, conduisant à une aggravation de la crise en boucle

Malgré ces difficultés, les équipes ont continué l'activité, bien qu'avec des interrogations individuelles et collectives, dans un esprit d'entraide et de détermination.

	Activité réalisée			
	2019	2020	2021	2022
AEMO / AED	96 %	93 %	82 %	69 %
AEMO I / AED I	105 %	97 %	101 %	85 %
MJIE	100 %	96 %	93 %	80 %

Les personnes accueillies et l'accompagnement

Situations 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 (dont la prostitution)

Mineurs et prostitution : un dispositif expérimental de prévention et accompagnement

En lien avec le phénomène croissant des conduites liées à la prostitution chez des mineurs de plus en plus jeunes, augmente également le nombre d'ordonnances du Tribunal pour Enfants prononçant des mesures d'investigation et d'accompagnement éducatif en milieu ouvert.

L'État, le conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, le tribunal pour enfants et les différents acteurs associatifs œuvrant à la protection de l'enfance, dont l'AVVEJ, ont travaillé en 2021 à la conception d'un projet expérimental d'intervention spécifique. Depuis 2022, le SIOAE 93 participe à l'expérimentation de cette réponse novatrice portant sur un renforcement de l'AEMO et de l'AEMO intensive grâce à un accompagnement concomitant avec l'Amicale du Nid. Il s'agit de proposer aux jeunes mineurs concernés un double accompagnement : en matière de protection de l'enfance et en rapport avec la situation de prostitution.

C'est à partir de novembre 2022 que nous avons pu créer un demi-poste supplémentaire pour cinq mesures spécifiques – dites « mesures fléchées prévention des conduites prostitutionnelles » – en AEMO I, passant d'un agrément de 44 à 49 mesures.

Amélioration continue : évoluer pour et avec les bénéficiaires

La volonté de l'AVVEJ d'inscrire tous les établissements dans une démarche qualité, comme levier d'amélioration et d'évolution des activités, a démarré au SIOAE 93 avec la constitution d'un comité de pilotage. Ce COPIL est composé d'une douzaine de professionnels représentant les antennes, les services, les missions et la direction.

En avril 2022, pour donner suite à l'évaluation interne s'étant déroulée entre 2020 et 2021, le COPIL a présenté le rapport et son plan d'action. Depuis, des groupes de travail ont abordé quatre axes d'amélioration retenus et prioritaires pour l'année :

• Livret d'accueil + plaquette de présentation

• Projet personnalisé + document individuel de prise en charge (DIPC)

• Règlement de fonctionnement + charte des droits et des libertés + participation des personnes accueillies

• Livret des procédures : ce chantier se poursuivra en 2023 en mettant l'implication et les compétences des enfants et des familles au cœur de la démarche. Ce sera la base de la conception nouvelle et la réécriture complète du projet d'établissement

Focus sur les projets réalisés

Utopia

« *Seul on va plus vite. Ensemble on va plus loin.* »

Ce proverbe africain illustre parfaitement cette aventure dans laquelle s'est lancé le SIOAE 93 en 2022.

De janvier à août, les trois antennes du SIOAE 93 ont travaillé de concert pour organiser un séjour de quatre semaines pour faire partir des jeunes et des professionnels des trois services : AEMO-I, AEMO et MJIE.

Les enfants et adolescents étaient répartis en groupes d'âges : les 5-8 ans, les 9-12 ans, les 13-15 ans et les 15-18 ans, afin de proposer des activités et des règles de vie adaptées aux besoins spécifiques des ces différentes classes d'âges.

Au final, sur ces quatre semaines à cheval entre juillet et août, 38 enfants et adolescents sont partis, 2 familles ont été accueillies et 14 éducateurs ont été mobilisés. Chaque semaine, un nouveau groupe posait ses valises dans ce gîte au cœur du Vexin et profitait des activités permises par ce parc naturel

que nous faisions découvrir aux jeunes : canoë, baignade, randonnée le long de la Seine, la richesse culturelle de Giverny, le château des Andelys.

En novembre, une soirée a été organisée pour visionner avec les jeunes et leurs familles les diaporamas de chacun des séjours, et clore ainsi cette aventure collective innovante pour le SIOAE 93.

Le bilan de ce projet a été très positif en termes de liens et d'observation des jeunes participant au séjour, mais aussi en termes de bénéfices dans la transversalité inter-antenne et les liens de travail entre les professionnels du SIOAE 93 qui ont partagé cette aventure avec un grand enthousiasme et une implication forte.

Les trois antennes se sont dit « oui » pour continuer à unir leurs efforts, leurs compétences et leurs envies pour construire un nouveau séjour à l'été 2023 !

Caroline Hamon
éducatrice sportive et scolaire

Ateliers et activités diverses

De nombreux ateliers ont été reconduits et des activités ont été organisées par les équipes éducatives durant l'année 2022 :

• Les ateliers permanents : atelier photo, atelier philo, prévention des risques, atelier chant, atelier jardinage, art thérapie, Ekireina (équi-coaching)

• Activité physique et sportive : Coupe d'Afrique des Nations, balades à vélo, match de football au Stade de France, sorties marche, trampoline

• Culture : spectacle et concert à la MC93, cinéma, exposition à la Villette, Salon du livre à Paris, journées film/raclette et film/crêpes, musée des Arts forains à Paris

• Découverte : parc de La Courneuve, sortie bateau à va Villette, salon de l'Automobile, manga café





La dynamique RH

Une organisation associative : participer au projet commun

Tant au niveau associatif qu'au niveau de l'établissement, la politique de l'AVVEJ cherche à impliquer tous les acteurs, avec une place importante laissée au dialogue et à une prise de décision basée sur l'intelligence collective. La participation de chacun, de sa place et en fonction de ses compétences, permet une mutualisation des forces vives pour accroître la cohésion et accompagner au mieux les périodes de crise ou de changement.

Par exemple, l'AVVEJ organise depuis 1971 un séminaire tous les deux ans, sur trois journées, rassemblant les administrateurs, les membres associés et une partie des salariés (25% environ). Chaque séminaire se construit autour d'un thème, qui fait l'objet d'interventions de conférenciers, internes ou externes à l'association, d'ateliers animés par les établissements et services, et d'autres modes d'expression selon la sensibilité et la créativité de chacun (théâtre, café philo, stands, projection de film…). Ce temps de formation et de rencontre permet d'échanger – quels que soient son statut et sa fonction – et de renforcer l'unité associative.

En 2022, « l'action éducative aujourd'hui face aux défis du monde qui vient » était au cœur du séminaire. Sept professionnels du SIOAE 93 y ont participé et sont revenus convaincus que le virage écologique dans lequel s'engage l'association est un impératif. Ainsi le SIOAE 93 voit-il progressivement ses pratiques, ses projets, ses idées, s'engager dans cette dynamique : location de gîtes éco-responsables pour les séjours, achat de vélos électriques, sensibilisation des publics au tri des déchets, etc.

Structuration par antenne : une transversalité à plusieurs niveaux

Au sein du SIOAE 93, l'équipe de direction cherche à favoriser la participation des équipes et la mutualisation des compétences. Les cheffes de service fonctionnent de manière transversale, étant chacune en lien avec les trois antennes et pouvant animer les temps de travail de toutes les missions exercées par l'établissement. Les cadres participent également aux formations : juridiques, colloques, participation des usagers et compétences familiales. De même, à chaque nouveau projet ou perspective de changement, les équipes sont mobilisées pour prendre part à la réflexion, à travers des groupes de travail et temps de réunion. Les réunions institutionnelles sont également pensées pour allier travail et cohésion d'équipe, en favorisant par exemple des temps de détente tous ensemble (déjeuners partagés, olympiades) et des temps de réflexion en collectif, ou en plus petits groupes.

Bien que structuré sur trois antennes, le SIOAE 93 anime une réflexion collective en prenant en compte les enjeux contextuels et les contraintes de chaque site. Les psychologues et les travailleurs sociaux travaillent ensemble, avec des fonctions différentes mais dans un objectif commun de complémentarité pluridisciplinaire. Les équipes de MJIE et d'AEMO sont mixées sur les antennes de Rostand et de Livry-Gargan, partageant les temps de réunion clinique, les formations et les temps formels comme informels. Le projet Utopia, cité plus haut et mis en œuvre à l'été 2022, est l'illustration de cette transversalité et de la dynamique collective qui réunit les trois équipes.

Ces regards croisés sur les situations et les modes d'intervention enrichissent les pratiques, en permanence.

Vie des équipes : une nouvelle année mouvementée

En 2022, la rotation du personnel a continué d'affecter des dynamiques d'équipe déjà fragilisées depuis la crise sanitaire de 2020. Entre les postes non pourvus en début d'année et les départs en cours d'année, environ un tiers des postes socio-éducatifs sont restés vacants durant l'année.

Comme en 2021, les services ont connu de nombreux départs, 20 au total : 3 psychologues, 12 travailleurs sociaux, 1 secrétaire, 2 cheffes de service, 1 directrice adjointe, 1 directrice.

En termes de recrutement, la baisse du nombre de candidats et de la qualité des profils se confirme en 2022. Malgré ces difficultés, les équipes ont accueilli, accompagné, formé et intégré :

• 6 nouveaux salariés en CDD : 2 agents administratifs (pour le traitement des archives), 2 psychologues (remplacements), 1 cheffe de service (remplacement)

• 14 nouveaux salariés en CDI : 1 psychologue, 10 travailleurs sociaux, 1 secrétaire, 1 directeur

Le taux d'absentéisme a atteint 0,07 % en 2022, ce qui reste inférieur à 0,08 % en 2021 et 0,13 % en 2020. Ces nombreux arrêts de travail, plus ou moins longs et répétés, sont des indicateurs de fragilisation et ont fait peser sur les équipes une surcharge de travail qui, à son tour, a ajouté de la fatigue et du découragement professionnel.

Nous avons eu un seul accident de travail en 2022, à la suite d'une chute survenue dans la cour des locaux de Livry-Gargan.

Fidèle à sa mission pédagogique pour la formation de nouveaux professionnels, l'établissement a poursuivi en 2022 son engagement auprès des stagiaires et des apprentis :

• 7 stagiaires : 3 éducateurs spécialisés, 3 psychologues, 1 travailleur social ayant un diplôme étranger

• 3 apprentis : 1 éducateur spécialisé, 1 administrative et 1 comptable

• Pour leur accueil, 4 salariées ont rempli la fonction tutorale : 1 éducatrice spécialisée, 1 secrétaire et 2 comptables.

En 2022, dans le cadre du plan de développement des compétences, les formations suivantes ont eu lieu :

• Méthodologie des écrits professionnels : 1 éducatrice spécialisée

• Se séparer et être séparé : 1 psychologue

• Sciences de l'éducation : 1 éducatrice spécialisée

• Comptabilité / gestion : 1 comptable

• Relation homme-animal : 1 éducatrice sportive

• Management des organisations sociales : 1 cheffe de service

De plus, nous avons organisé deux formations collectives :

• Droit de l'enfance et de la famille

• Approche systémique : « Aider des non-demandeurs d'aide. De la compétences des professionnels à la compétences des bénéficiaires »

Les supervisions restent des espaces essentiels de réflexion et de formation pour une prise de hauteur et de distance sur les situations cliniques et sur les pratiques et les articulations professionnelles. En 2022, l'équipe de Livry-Gargan a souhaité changer d'intervenant extérieur pour l'animation de cette instance.

Enfin, sur le plan du dialogue social, le lien entre la direction de l'établissement et le comité social et économique (CSE) a été constructif en 2022, aucun litige significatif n'a émergé cette année – comme les précédentes.

Engagement professionnel : le pari de la confiance partagée

En toute fin d'année, la directrice du SIOAE 93 a quitté ses fonctions pour prendre la direction générale de l'AVVEJ. Dans cette période de transition, elle a résumé la culture qui l'a nourrie et qu'elle a développée depuis seize ans dans l'établissement : « L'essentiel est de garder confiance en les autres, en ce que nous croyons, et en notre capacité à faire ensemble des choses exceptionnelles... La preuve ! »

Synthèse financière **et sociale**

RAPPORT SYNTHÉTIQUE DE GESTION

L'année 2022 a été marquée par des investissements et des dépenses qui auront demain un impact positif sur l'activité de l'AVVEJ.

Les investissements se sont élevés à 1 503 K€, il s'agit de :

• La construction d'une véranda pour relier les deux pavillons contigus à Arpajon pour un montant de 87 k€ et de l'aménagement de ces deux pavillons pour 178 k€ pour la Passerelle.

• Ce quatrième collectif de 12 places a ouvert le 9 septembre 2022.

• Pour faire suite à la réhabilitation de l'ensemble du bâtiment du Central Gare où se situait le SESSAD de l'ITEP le Logis, l'établissement a été contraint de quitter ses locaux fin avril 2022 pour s'installer au 6ème étage d'un autre bâtiment du Central Gare, à Montigny le Bretonneux. Des agencements pour un montant de 119 k€ ont été réalisés.

• L'ouverture d'un placement à domicile aux Amandiers. Ce service est situé dans l'enceinte du 26 rue des Amandiers à Nanterre juste en face de l'AEMO et a engendré des travaux d'aménagements à hauteur de 96 k€.

• Le projet architectural de rénovation de l'école et du hangar de l'ITEP le Logis n'a pas débuté en septembre 2022 comme prévu, le temps de finaliser les démarches administratives auprès de la Mairie de Saint Lambert des Bois. Les immobilisations en cours pour 12 k€ correspondent aux honoraires d'architectes.

• Les autres investissements sont essentiellement du renouvellement de matériel et des installation et agencements.

L'exercice a été caractérisé par les faits suivants :

• La revalorisation des métiers de l'accompagnement à hauteur de 238 € brut par mois dès avril 2022 pour les professionnels de la filière socio-éducative.

• L'incidence financière de cette mesure est de 1 594 k€.

• L'AVVEJ a perçu une dotation complémentaire pour financer cette mesure par tous ses financeurs pour 1 083 k€ sauf par l'ARS et le Conseil Départemental de l'Essonne qui ont inclus l'indemnité métier dans le prix de journée dès 2022.

• A noter que Paris n'a financé cette mesure qu'à hauteur de 56.14% et que le Conseil Départemental de l'Essonne n'a pas pris en compte l'indemnité métier pour les professionnels des services des appartements partagés.

• Cette revalorisation à caractère sélectif a exclu plusieurs métiers indispensables telles que les fonctions administratives, de maintenance et de direction, créant ainsi une brèche et un sentiment d'injustice dans les établissements.

• L'augmentation de la valeur du point de 0.11 centimes passant de 3.82 € à 3.93 € à partir du 1er juillet 2022.

• Cette incidence pèse sur le résultat à hauteur de 454 k€ du fait de la non prise en compte dans les budgets 2022.

Cette année a été marquée à nouveau par des difficultés de recrutement importantes sur les postes éducatifs. Ce qui génère de la désorganisation et à terme, une sous-activité, générant des déficits, dans un contexte de surcharge de travail pour les professionnels restant.

L'année 2022 a également vu l'ouverture de deux placements à domicile :

• Le PAD des Amandiers, ce dispositif a débuté en juin 2022. Il s'agit de placement à domicile avec la possibilité d'hébergement ponctuel. L'AVVEJ est habilitée pour 36 mesures.

• Le PAD du SAU92 dont nous n'avons obtenu l'habilitation et l'autorisation de fonctionnement qu'en novembre 2022 est habilité pour 6 mesures judiciaires dont la durée se situe entre 3 à 6 mois.

• Il s'agit de poursuivre le soutien à la parentalité mis en place dans le cadre de l'urgence afin d'accompagner le retour au domicile du jeune au sein de son milieu familial mais aussi dans le cadre d'alternatif au placement.

• Suite aux nombreuses contraintes et difficultés rencontrées, l'ouverture du PAD n'a été effective que le 2 janvier 2023.

Revue du compte de résultat

L'AVVEJ présente pour l'exercice 2022 un résultat comptable excédentaire de 113 273,26 €.

Le résultat de l'exercice est en progression de près de 1,9 M€ au 31/12/2022 comparativement au 31/12/2021. Cela s'explique principalement par :

• Une hausse du résultat d'exploitation de +1.5 M€ qui proviennent de :

- la hausse des produits d'exploitation de 4,9 M€ dont 4 M€ de produits de la tarification et 0,6 M€ liés à la reprise sur provision pour les indemnités de retraite en raison de l'impact actuariel lié à la hausse du taux d'actualisation qui est passé de 0.96% en 2021 à 3,80% en 2022

- la hausse des charges d'exploitation de + 3,5 M€, en particulier de la hausse des achats et charges externes de + 1,1 M€ en lien avec :

• La sortie de la crise sanitaire suite à la reprise des activités et sorties extérieures + 0,2 M€ (l'année 2021 n'étant pas une année de référence).

• L'augmentation liée à l'envol des prix dans le contexte de la période inflationniste +0,2 M€ (essence - alimentation), concernant l'énergie pas d'augmentation significative car l'AVVEJ bénéficie d'une tarification bloquée jusqu'en novembre 2023 suite au contrat cadre EDF.

• L'augmentation du personnel intérimaire + 0,4 M€, notamment à Rencontre 93, pour des jeunes en très grandes difficultés qui font l'objet de prise en charge spécifique avec un dispositif individualisé à l'hôtel avec la présence d'un éducateur dédié 24h/24h.

• L'augmentation des locations immobilières +0,2 M€ suite aux nouvelles locations pour Espace Ado 91, Stuart Mill, le SESSAD de l'ITEP, le SAU 92 et le PAD des Amandiers.

• Une hausse de la masse salariale + 2,3 M€ qui s'explique par l'indemnité métier et l'augmentation du point d'indice.

• Le résultat financier est stable à – 125k€ correspondant aux intérêts financiers qui diminuent avec la maturité des emprunts.

• Le résultat exceptionnel au 31 décembre 2022 se compose de l'indemnité d'éviction + 0.2 M€ perçue au titre de la sortie des locaux du SESSAD de L'ITEP Le Logis et de reprises de subvention d'investissements pour 0,2M€

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 2022 ainsi que mes collaboratrices Nathalie Van Egroo, Annabella Poilane, Véronique Oldrati, Rachel Le grand et Angelas Bilombo pour leur professionnalisme.

Fabienne Baron
responsable comptable

BILAN SOCIAL 2022

Les effectifs de l'AVVEJ sont stables depuis 3 ans, avec 747 soit -7 (754 en 2021) salariés présents et 701, (706 en 2021) ETP (Horaire hebdo des salariés présents / 35 heures) le 31/12/2022. Très peu de temps partiel. Ces chiffres servent pour les déclarations diverses et variées (URSSAF, OETH...).

Etablissements	Effectif : nombre de personnes	ETP au 31·12·22
Direction Générale	17	17
L'Oustal	55	52,5
SAU 78	22	21,5
Le Logis	56	53,3
La Passerelle	62	58,5
Le Vieux Logis	70	67,6
Les Amandiers	17	15,3
La Marelle	20	17,3
Rencontre 93	114	106,8
SAU 92	38	36,2
Espace Adolescents 91	36	35,1
SESSAD	19	16,3
SIOAE 75	20	15,5
SIOAE 93	49	44,3
MAPE	83	79,3
Stuart Mill	12	11
KAIROS	30	29,0
Le Prelude	27	24,5
Total au 31·12·2021	747	700,9

70%, (71% en 2021) de femmes et 30% (29% en 2021) d'hommes (77% de femmes et 23% d'hommes dans l'Economie Sociale et Solidaire).

La moyenne d'âge est de 43 ans depuis 3 ans, contre 45,9 ans dans l'Economie Sociale et Solidaire.

L'ancienneté moyenne au sein de l'AVVEJ est de 6.5 ans au 31/12/2022 (mais nous avons eu 13 départs en retraite au cours de l'année 2022).

L'AVVEJ a accompagné 93 stagiaires en 2022 (101 en 2021 contre 54 en 2020), avec notamment pour objectif de leur proposer des postes à l'issue de leur formation.

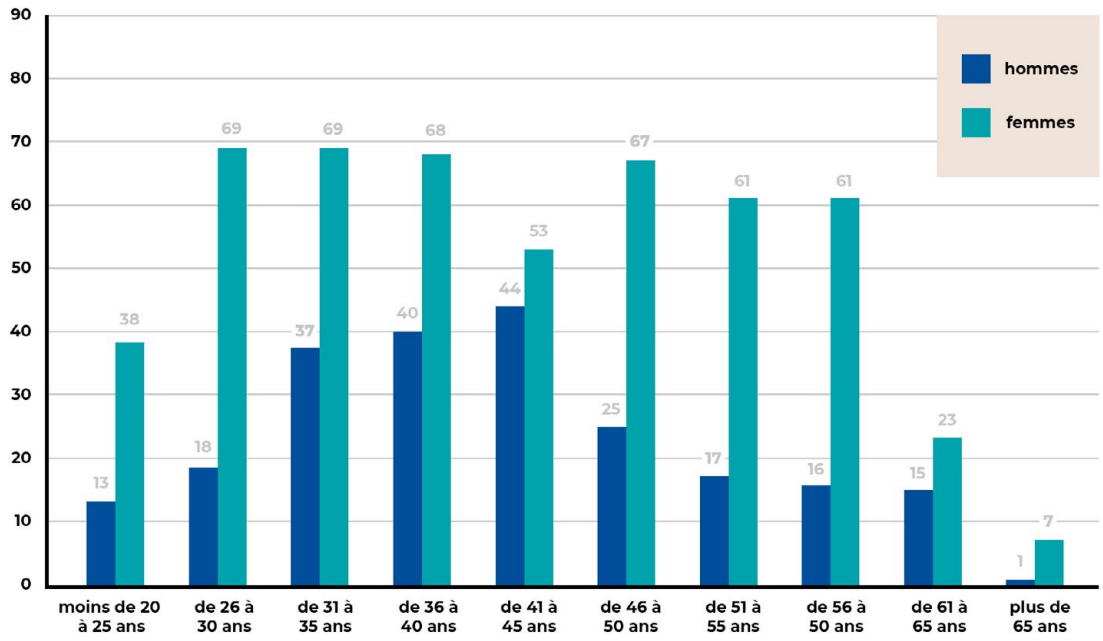
6 salariés ont bénéficié d'une mobilités inter établissement contre 5 en 2021 & 2020 et 14 en 2019. Baisse liée à la pandémie.

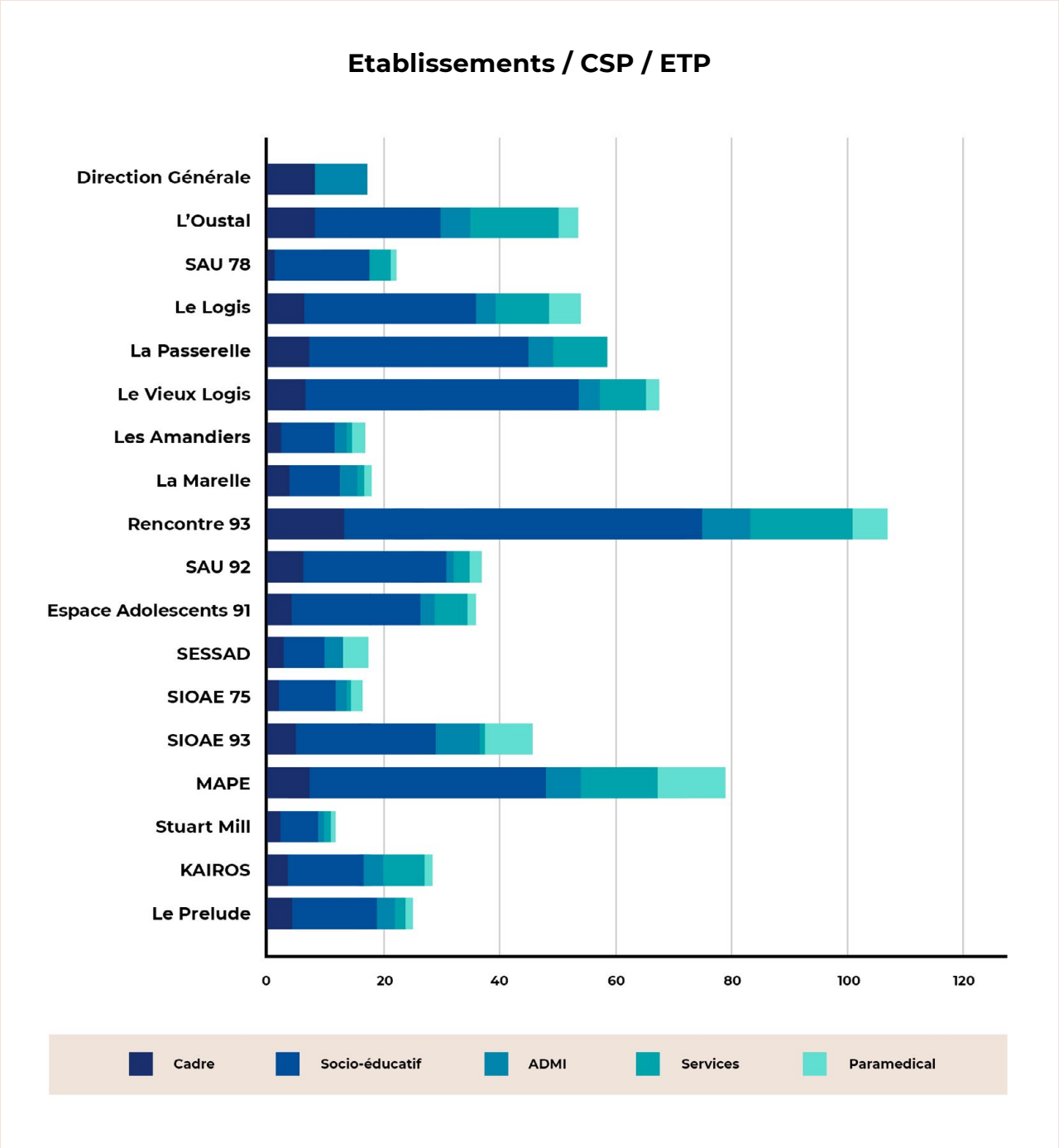
Les 4 établissements les plus importants en termes d'effectifs sont Rencontre 93 avec 114 salariés, Oustal-SAU 78 avec 78 salariés, les MAPE (92) et le Vieux Logis (91) avec 83 et 70 salariés.

En termes de répartition des métiers, 20% des salariés sont des cadres, 54% du personnel appartiennent à la catégorie socio-éducative, 10% du personnel sont mobilisés sur des postes administratifs, 14% travaillent dans les services généraux et 3% dans le paramédical.

Dans la catégorie socio-éducative, 38 % des salariés ont moins de 2 ans d'ancienneté et 30 % des salariés ont une ancienneté entre 2 et 5 ans. Il est prioritaire d'accompagner, de retenir et de fidéliser ces professionnels.

Répartition par âge de l'effectif au 31·12·2022





Structuration des effectifs par établissement

Dans les métiers socio-éducatifs, 404 salariés étaient présents au 31/12/2022 et 413 et 415 les années précédentes. Cet effectif apparaît donc stable, si nous ne tenons pas compte des nouveaux projets sur 2022.

La cartographie des 5 catégories socio-professionnelles (CSP) par établissement permet de voir rapidement les différences de dotation en termes de personnes présentes au 31/12/2022 dans les établissements. Pour exemple, la Direction Générale représente 50% de cadres et 50% d'administratifs non-cadres.

En fonction du type d'accueil, Maison d'Enfant à Caractère Social, Foyer maternel, Service d'investigation et autres accueils, nous retrouvons une cohérence dans la structuration des 5 CSP (cadres, socio-éducatif, administratif, services, paramédical). A part pour l'Oustal et le SAU 78 qui mutualisent leurs ressources humaines.

Turnover

Nous enregistrons une augmentation constante des Entrées +150 CDI et + 1 023 CDD et des Sorties - 158 CDI et -1 022 CDD.

L'augmentation du recours aux Contrats à Durée Déterminée n'est plus en lien avec les arrêts maladie liés à la pandémie et avec le changement d'orientation des travailleurs sociaux, cependant il augmente régulièrement.

En effet, ces derniers optent de plus en plus pour un CDD, plutôt qu'un CDI, compte tenu que la prime de précarité vient booster leur salaire et compte tenu également que la dynamique du marché du travail leur est très favorable.

Au niveau du turn over le nombre de départs en CDI en 2022 divisé par les effectifs au 31/12/2022, fait apparaître un taux de 29% au Prélude et au SIOAE 93. 2 688 dossiers suivis (nouveau contrat, avenant, changement d'horaire, départs…) en 2022 contre 1830 en 2021.

Etablissements	Turnover	Démission, Lic, Rupture Conventionelle
Direction Générale	11 %	2
L'Oustal	14 %	8
SAU 78	14 %	4
Le Logis	10 %	6
La Passerelle	22 %	12
Le Vieux Logis	24 %	18
Les Amandiers	14 %	2
La Marelle	25 %	5
Rencontre 93	14 %	15
SAU 92	30 %	8
Espace Adolescents 91	16 %	6
SESSAD	22 %	5
SIOAE 75	19 %	4
SIOAE 93	29 %	14
MAPE	22 %	17
Stuart Mill	18 %	2
KAIROS	17 %	5
Le Prelude	29 %	8
Total au 31·12·2021	19 %	141

Absences maladie

1 321 arrêts ont été enregistrés en 2022.

Accidents du Travail

• 30 : accidents dus à des violences, malaise, accidents liés activités enfants

• 3 : accidents occasionnés par des objets, masses, particules en mouvement

• 3 : accidents de circulation, manutention, stockage

• 26 : accidents liés à des chutes avec dénivellation

• 1 maladie professionnelle

Formation

Pas de grand changement par rapport à l'année dernière.

Masse salariale

La masse salariale de 22 289 934€ et les charges sociales de 11 716 885€ sont stables, soit 4.7 % et 6.1% d'augmentation par rapport à 2021.

Elections

La Direction Générale a organisé des élections partielles du CSE pour 2 établissements.

• Rencontre 93

• Espace Adolescents 91

Mais, les mandats arrivent à échéance le 31/12/2023, nous allons relancer le processus électoral sur l'ensemble des établissements.

Il est urgent d'avoir un outil de gestion RH afin de gérer en central la paie, les entretiens professionnels, les congés, les temps de travail.

Natacha Stagge
responsable Ressources Humaines

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