

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

2020



exercice 2019



ASSOCIATION
OLGA SPITZER
agir pour l'enfance

Sommaire

Présentation de la Direction générale	2
Présentation du Conseil d'Administration	3
L'Association Olga SPITZER	4
Historique de l'Association	5
Activités et dispositifs de l'Association	6
Organes de Direction	7
Organisation de la Direction générale	8
Rapport moral du Président	9
Rapport d'activité du Directeur Général	13
Rapport des Ressources humaines	19
Rapport financier du Trésorier	27
Rapport du Commissaire aux comptes	34
Compte-rendu annuel sur la Commission « Protection de l'enfance et médico-sociale »	37
Témoignages	39
Annuaire des Établissements et Services	47



4 Départements
d'Île-de-France:
75, 91, 92 et 94

Environ 10000 mineurs
pris en charge

849 salariés
au 31 décembre 2019

22 Établissements et
Services

Présentation de la Direction générale

SIÈGE ET DIRECTION GÉNÉRALE

9, cour des Petites Écuries - 75010 Paris
Tél. : 01 43 46 76 23
direction.generale@olgaspitzer.asso.fr

Directeur Général: Jean-Étienne LIOTARD

Directrice Qualité et Développement: Estelle DELMAS-FAVODON

Directeur des Ressources Humaines: Jean KOUM

Directrice Financière: Pheth KOULOURATH

Assistante du Directeur Général: Maud CZERWIN

CENTRE D'INFORMATION ET D'ORIENTATION (CIO)

Fanny LEFRANÇOIS
Tél. : 01 53 34 34 64
orientation@olgaspitzer.asso.fr

SERVICE LOGISTIQUE

Cheffe de Service: Giovanna MANILI
Responsable Informatique: Youssef NEHAD
Tél. : 01 53 34 34 35
slogistique@olgaspitzer.asso.fr
informatique.sse75@olgaspitzer.asso.fr

DOCUMENTATION

Agnès HERVÉ-CAHU
Tél. : 01 53 34 34 13
documentation75@olgaspitzer.asso.fr

Présentation du Conseil d'Administration 2019

PRÉSIDENT D'HONNEUR

Monsieur Bernard LANDOUZY
Préfet de Région honoraire,
ancien Conseiller d'État en service extraordinaire

PRÉSIDENT

Monsieur Michel MORIN
Préfet Honoraire

VICE-PRÉSIDENT

Maître Daniel PAQUET
Avocat à la Cour

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

Monsieur Gérard PLUYETTE
Doyen honoraire de la Cour de Cassation

SECRÉTAIRE GÉNÉRALE ADJOINTE

Madame Geneviève ANDRÉ
Administratrice civile honoraire au Ministère du Travail,
de l'Emploi et de la Santé

TRÉSORIER

Monsieur Alain RAOUL
Directeur Général de Fondation, retraité

TRÉSORIER ADJOINT

Monsieur Jean-Louis DUFEIGNEUX
Préfet de Région honoraire,
ancien Conseiller d'État en service extraordinaire

ADMINISTRATEURS

Monsieur Didier ARNAL
Vice-Président d'organisation sociale et médico-sociale

Madame Thérèse DUPLAIX
Proviseur de lycée honoraire

Monsieur Antoine GARAPON
Secrétaire général de l'Institut des Hautes
Études sur la Justice

Madame Emmanuelle MAÇON
Directrice d'établissement médico-social

Madame MÉNAÏ
Cadre administratif

Monsieur Jean-Michel de MOURGUES
Conseiller Maître honoraire à la Cour des Comptes

L'Association Olga SPITZER

Les missions de l'Association Olga Spitzer, association fondée en 1923, sont détaillées dans ses statuts. Le but de l'Association est ainsi de concourir à :

- ✓ la protection des enfants, des adolescents et des jeunes majeurs, qu'ils soient en danger dans leur milieu ou perturbés sur le plan psychologique ;
- ✓ la réinsertion de ces jeunes dans leurs familles et dans leur environnement par :
 - des actions de prévention ;
 - des interventions éducatives et sociales ;
 - et des contributions à la recherche et la mise en place de mesures nouvelles de protection et de prise en charge de la jeunesse.

Pour ce faire, les moyens d'actions de l'Association sont :

- ✓ le suivi des enfants, adolescents ou jeunes majeurs dans leur milieu familial au titre de la protection judiciaire ou administrative ;
- ✓ l'examen approfondi de l'enfant, de l'adolescent ou du jeune majeur hors de son cadre familial et social ;
- ✓ l'organisation de consultations médico-psychologiques ;
- ✓ la création de centres à vocation éducative, pédagogique et psychothérapeutique ;
- ✓ la constitution et la mise en œuvre d'une documentation permettant l'aide éducative sous toutes ses formes ;
- ✓ enfin tous procédés que suggèrent l'expérience et la recherche en vue de donner aux mineurs toutes leurs chances de bonne insertion familiale, sociale, scolaire et professionnelle.



Historique de l'Association

L'histoire de l'Association témoigne de la construction du secteur social et médico-social, ainsi que des évolutions des problématiques sociales. Son développement s'est construit au fil de l'institutionnalisation de la protection judiciaire de l'enfant et de celle du secteur médico-social

- ✓ **1923** – Création de l'Association sous le nom de «Service Social pour l'Enfance en Danger Moral» (SSEDM).
Le Service Social pour l'Enfance en Danger Moral est le résultat de la rencontre de quatre personnalités : Henri Rollet, Olga Spitzer, Chloé Owings et Marie-Thérèse Vieillot.
- ✓ **1928** – Reconnaissance d'Utilité Publique de l'Association.
- ✓ **1928** – Création de l'Institut de Brunoy.
L'institut de Brunoy exerce actuellement ses activités à Tigery. Il est habilité sous la forme du dispositif ITEP (Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique).
- ✓ **1958** – La notion d'assistance éducative entre dans le Code Civil en son article 375.
Le Service Social pour l'Enfance en Danger Moral reçoit sa première habilitation pour exercer, au civil, des mesures d'Assistance Éducative en Milieu Ouvert (AEMO).
- ✓ **1968** – Création du Service Social de l'Enfance du département des Hauts-de-Seine (92), de celui de l'Essonne (91), et de l'Institut de Corbeil-Essonnes.
L'Institut est aujourd'hui habilité sous la forme du dispositif ITEP (Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique) sous l'appellation ITEP «Les Fougères».
- ✓ **1969** – Création du Service Social de L'Enfance du Val-de-Marne (94).
- ✓ **1971** – Création du Centre Médico-Psycho-Pédagogique (CMPP) de Paris «Pichon Rivière», et du CMPP du Val d'Yerres à Epinay-sous-Sénart.
- ✓ **1972** – Le Service Social pour l'Enfance en Danger Moral devient l'Association Olga SPITZER.
- ✓ **1972** – Création du Service d'Éducation Spécialisée et de Soins à Domicile (SESSAD) d'Epinay-sous-Sénart.
- ✓ **1984** – Création de SOS Famille en péril sur Paris.
En 2012, ce service devient le Service d'Écoute Psychologique Parents-Enfants D. W. Winnicott (SEPPE).
- ✓ **1999** – Création de l'Espace Famille Médiation (EFM).
- ✓ **2000** – Création du Pôle Investigation de Paris (IOE et ES).
Le Pôle d'Investigation devient le Service d'Investigation Éducative (SIE) de Paris en 2012.
- ✓ **2002** – Reprise du CMPP municipal de Corbeil-Essonnes.
- ✓ **2005** – Création du Service de Prévention Spécialisée (SPS).
- ✓ **2016** – Création de la Maison des Liens Familiaux sur Paris (MDLF).
- ✓ **2018** – Formation du Pôle médico-social.

Activités et dispositifs de l'Association

Conformément à ses statuts et aux évolutions du cadre institutionnel les activités de l'Association se déploient sur différentes structures :

- ✓ la médiation familiale: notamment avec l'Espace Famille Médiation (EFM) :
- ✓ le soutien et l'accompagnement à la parentalité avec la création en 2016 de la Maison des Liens Familiaux (MDLF) de Paris ;
- ✓ la prévention des violences familiales et le soutien à la parentalité avec le Service d'Écoute Psychologique Parents-Enfants D. W. Winnicott (SEPPE) à Paris ;
- ✓ la protection de l'enfance par l'ensemble des services sociaux de l'Association et des services d'investigation
 - À Paris: le SPPE, le SIE, le Service d'AEMO
 - Dans les Hauts-de-Seine: Le SSE et le SIE 92
 - Dans le Val-de-Marne: le SSE, le SIE et la réparation pénale
 - En Essonne: le SSE et SIE

- ✓ les actions du Pôle médico-social avec les CMPP de Corbeil, du Val d'Yerres et de Paris. Dans l'Essonne, l'ITEP «Le Petit Sénart» et le SESSAD, l'ITEP «Les Fougères» et le CAFS, ainsi que deux Unités d'Accueil de Jour ;
- ✓ la prévention avec le Service de Prévention Spécialisée (SPS) du 11^{ème} arrondissement de Paris.

Actuellement, l'Association gère 22 Établissements et Services qui déploient leurs actions à Paris, en Essonne, dans les Hauts-de-Seine, et le Val-de-Marne.



Organes de Direction

L'Association Olga SPITZER est administrée par :

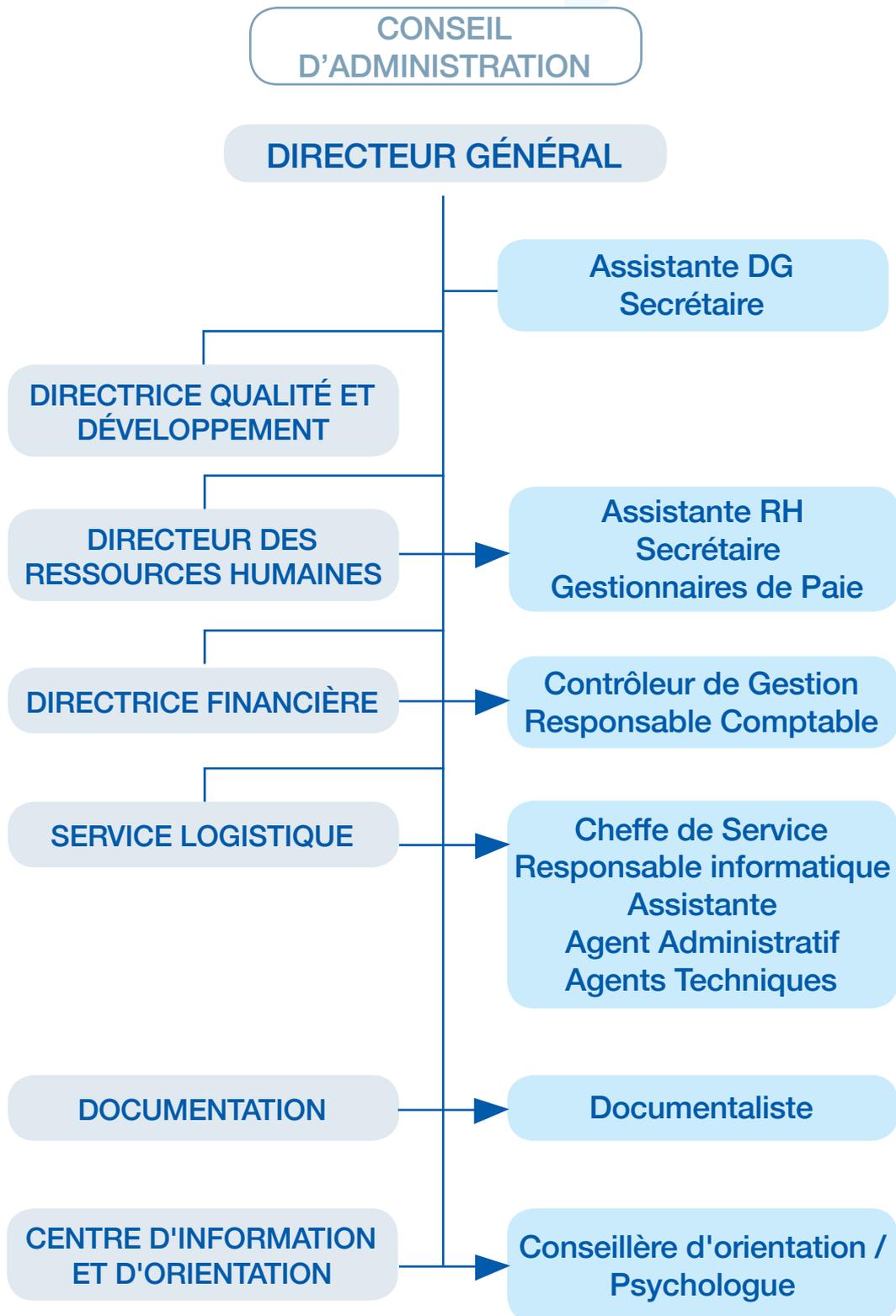
- ✓ le Conseil d'Administration et son Bureau;
- ✓ l'Assemblée générale.

Elle est gérée par une Direction générale qui a pour mission :

- ✓ la mise en œuvre des décisions des instances statutaires de l'Association et le suivi de leur bonne exécution ;
- ✓ la mise en œuvre de la politique générale de l'Association, de la vie associative et des relations publiques ;
- ✓ la veille juridique et la conformité des Établissements et Services ;
- ✓ l'animation, la coordination et le soutien technique aux Directrices/Directeurs des Établissements et Services ;
- ✓ la sécurité générale des personnes et des biens.



Organisation de la Direction générale



Rapport moral du Président

Chaque année, le rapport moral a pour objectif d'exposer les faits marquants de l'année écoulée et de tracer les perspectives de notre Association pour l'avenir.

Mais vous ne serez pas étonnés si je débute ce rapport par l'année 2020 en évoquant la crise sanitaire que nous traversons et en parlant des perspectives de notre Association au regard de cette crise.

D'abord, un constat: toutes les équipes se sont mobilisées pour être présentes auprès des jeunes et de leur famille. Cette mobilisation s'est faite dans un contexte difficile qui a pu, pour certains, être vécu comme anxiogène. Il est vrai que chacun a été impacté par cette crise, au moins mentalement, même si certains l'ont été profondément dans leur chair.

Je tiens donc à nouveau à dire, au nom du Conseil d'Administration, notre reconnaissance à l'ensemble des professionnels pour leur investissement total durant cette période, avec un mot particulier pour celles et ceux qui ont assuré, en plein confinement, une présence physique auprès des jeunes lorsque l'urgence le nécessitait.

La Direction générale établira un bilan sur notre capacité à répondre de manière effective et coordonnée en temps de crise. Ce travail intégrera une démarche plus globale de gestion des risques. Il est primordial, pour le Directeur Général et moi-même, de pouvoir orienter nos décisions à partir d'une cartographie des risques, seul outil permettant la sécurisation de notre organisation. Je souhaite que chacun, à son niveau, s'implique dans le processus qui sera mis en œuvre faute de quoi les plans qui en résulteront ne seraient pas opérationnels.

Pour continuer sur l'évolution de l'Association, je vous exposais l'année dernière le projet de transformation de l'Association Olga Spitzer en Fondation reconnue d'utilité publique, décision approuvée par l'Assemblée Générale extraordinaire du 21 juin 2019. Cette transformation a impliqué la formalisation d'un dossier administratif conséquent qui a été transmis au Ministère de l'Intérieur en juillet 2019. Mais l'évolution du dossier a été bloquée. En effet, il était prévu un collège des donateurs et mécènes de façon à enrichir le Conseil d'Administration de personnalités de profils et d'expérience différents ainsi qu'à fournir à la Fondation des fonds libres d'emploi permettant de financer des recherches ou des expérimentations. Malheureusement mes efforts et ceux des membres du Conseil n'ont permis de trouver qu'un seul donateur et non pas deux comme cela était exigé. C'est pourquoi, le Conseil d'Administration a proposé à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 22 septembre 2020 de modifier le projet de statuts en ramenant à trois au lieu de quatre le nombre de collèges du Conseil d'Administration de la future Fondation. Cette modification a été approuvée ce qui va permettre de relancer le dossier. La transformation en Fondation sera effective après publication d'un décret du Ministère de l'Intérieur pris après avis du Conseil d'État. On peut raisonnablement penser que ce décret sera pris avant l'été 2021.

Cette évolution en Fondation est inscrite en filigrane dans notre Projet associatif. Celui-ci doit être mis à jour au cours de l'année 2021 et pourra être présenté lors de la prochaine Assemblée Générale. Monsieur Jean-Etienne Liotard, Directeur Général, et moi-même souhaitons que les salariés soient de nouveau impliqués dans cette démarche d'actualisation. Une organisation sera proposée afin de répondre à cette exigence.



Le Projet associatif est, et sera suivi par une Commission que je préside, en lien avec Madame Geneviève André, Secrétaire Générale Adjointe. Elle regroupe la Direction générale et un certain nombre de directeurs et de professionnels. Cette Commission est garante de la cohérence des actions et de leur mise en œuvre. Elle n'a pu être réunie au printemps comme cela était prévu mais le sera avant la fin de l'année. En attendant, le travail continue!

J'en viens maintenant à un autre volet du Projet associatif: le développement d'activités nouvelles, voire innovantes. Ces activités viennent d'initiatives des Services de l'Association qui les formalisent pour un examen par la Commission «Protection de l'enfance et médico-sociale» dans laquelle Madame Geneviève André, le Professeur Bernard Golse et moi représentons la gouvernance. Suite à l'avis de cette Commission, les projets sont réorientés, affinés ou directement validés. Les initiatives sont nombreuses et chacun s'en félicite. J'ajoute que si ces projets envisagent des partenariats extérieurs, il peut être souhaitable que la gouvernance en soit saisie assez tôt pour solidifier des passerelles qui seraient fragiles si elles ne reposaient que sur des relations personnelles et non pas institutionnelles.

Le développement de la psychothérapie institutionnelle, fruit de réflexions engagées il y a plus de deux ans, a commencé à être mis en œuvre au sein du Pôle médico-social de l'Association, par le biais d'une formation de deux jours. Il sera déployé dans l'ensemble du Pôle en 2021.

Par ailleurs, un PIAL renforcé (Pôle Inclusif d'Accompagnement Localisé) devrait démarrer en novembre 2020. Il s'agit d'un Service du SESSAD, dirigé par Monsieur David Boursin, en partenariat avec l'ARS 91 et l'Éducation nationale. Il consiste en un renfort médico-social à destination des enseignants, des équipes éducatives, des familles et enfants en situation de difficulté dans le cadre de leur scolarité.

D'autre part, le Service d'Écoute Psychologique Parents-Enfants Donald Woods Winnicott (SEPPE), dirigé par Madame Marie Kaci, a répondu à un appel à projet de l'Observatoire National de la Protection de l'Enfance (ONPE), sous la direction scientifique du Professeur Bernard Golse, en collaboration avec l'université Paris V et *La Maison du bébé*, sur le thème: «Étude qualitative de l'expérience subjective de la maternité chez les adolescentes en Île-de-France». Une présentation de ce projet devant la Commission scientifique de l'ONPE a eu lieu le 15 septembre 2020. Il semble qu'elle ait été bien accueillie et nous espérons une décision favorable de l'ONPE. A cette occasion je salue le travail et la persévérance du Professeur Bernard Golse et de Madame Marie Kaci, qui portent ce projet depuis de nombreuses années.

Concernant le développement de l'expertise professionnelle, auquel le Directeur Général et moi sommes très attachés, la réactivation d'Olga Spitzer Formation, maintenant forte d'une habilitation, doit faciliter la réponse à cette exigence. Je ne peux que me féliciter du nombre de salariés ayant suivi une formation, 558 en 2019, et de leur niveau de satisfaction, mesuré par deux indicateurs espacés de quelques mois à l'issue de la formation.

Autre axe important du Projet associatif: la communication. Comme vous le savez, le Site Internet de l'Association a été totalement revu. Il reste cependant d'autres vecteurs de communication à déployer. Afin de les repérer et de les travailler, un groupe thématique sur la communication transversale a été mis en place, piloté par Madame Maud Czerwin, en charge de la communication associative. Les rencontres prévues pour ce groupe, suspendues ces derniers mois, reprendront prochainement.

Enfin, la sécurisation du modèle économique est un enjeu majeur qui demande des orientations associatives, notamment en ce qui concerne le patrimoine.





Celui-ci pèse de façon conséquente sur nos budgets, en même temps qu'il représente l'essentiel de nos actifs. Il est capital de le valoriser et de le consolider. Nous devons bien sûr tenir compte à la fois des besoins des Services, des contraintes financières et des injonctions des financeurs. Trois critères qui doivent orienter notre politique patrimoniale.

L'entretien et l'adaptation de nos locaux pour le bien être, tant de nos professionnels que des jeunes accueillis et de leur famille, est un aspect majeur de notre politique patrimoniale. Nous avons eu l'occasion d'en apprécier le résultat, le 22 novembre dernier, lors de l'inauguration à Evry des locaux de l'Unité de Jour pour Adolescents (UJA) et du SESSAD.

La réflexion immédiate concerne le Service Social de l'Enfance du Val-de-Marne (SSE 94), le Centre Médico-Psycho-Pédagogique (CMPP) de Corbeil, l'Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique (ITEP) «Le Petit Sénart», sans oublier les locaux de l'Espace Famille Médiation (EFM). Autant de dossiers pour lesquels nous devons anticiper, dans le cadre d'une réflexion qui nous permettra aussi de planifier d'éventuels emprunts, si cela s'avérait nécessaire. La Direction générale me fera des propositions sur ces différents points afin que des décisions soit prises par le Bureau et le Conseil d'Administration.

Notre Projet associatif tiendra compte du contexte dans lequel nous évoluons et des cadres institutionnels existants, notamment la stratégie de protection de l'enfance définie par Monsieur Adrien Taquet, en charge de la protection de l'enfance, et Madame Sophie Cluzel, en charge du handicap. Deux Secrétaires d'État qui ont pu garder leur portefeuille malgré le remaniement ministériel. Nous pouvons espérer que cette stabilité sera le gage d'une meilleure gouvernance nationale encadrant nos actions.

Le 22 avril dernier, la Cour des Comptes a en effet rendu les résultats de son enquête sur la gouvernance nationale de la protection de l'enfance. À cette occasion, la Cour, dans un référé au Premier Ministre, a souligné avec sévérité le manque de pilotage de ce secteur, en raison de la diversité des organismes, du chevauchement de leurs responsabilités et, in fine, de l'insuffisance de leurs moyens. Elle a fait des propositions d'évolution dont la suppression du Conseil National de la Protection de l'Enfance (CNPE). Le Premier Ministre, dans sa réponse de juillet dernier,

a fait savoir que le Gouvernement avait conscience des problèmes et avait pris des orientations lors du Comité interministériel de novembre 2019, parmi lesquelles le regroupement du Conseil National de la Protection de l'Enfance (CNPE), de l'Agence Française de l'Adoption (AFA) et du Groupement d'Intérêt Public Enfance en Danger GIPED avant 2022, et une déconcentration plus efficace. Attendons de voir ce qu'il adviendra car notre secteur a vraiment besoin d'un meilleur pilotage national.

Dans l'état actuel des choses, l'appel à projets est la règle. La participation aux appels à projet reste un exercice complexe au regard du peu de temps imparti pour y répondre et des forces mobilisables. C'est pourquoi il nous faut anticiper et avoir connaissance en amont des projets territoriaux. À cet effet, le maintien et le développement d'une relation de confiance avec nos financeurs sont le meilleur moyen de permettre un positionnement favorable de l'Association dans le cadre des appels à projet. Il nous appartient, à tous, de concourir à l'approfondissement de ces relations.

L'année 2019 a été marquée par des événements de nature et d'intensité diverses, notamment l'absence, à partir du mois d'août, du Directeur financier. Sans la mobilisation de l'équipe de la Direction générale, spécialement Monsieur Jean Koum, Directeur des Ressources humaines, Madame Estelle Delmas-Favodon, Directrice Qualité et Développement, ainsi que de l'ensemble des équipes comptables, cette absence aurait pu porter gravement préjudice à notre Association. Je tiens à les remercier, ici encore, pour leur forte implication.

L'arrivée de Madame Pheth Koulourath, nouvelle Directrice financière, a permis d'élaborer les comptes consolidés de l'année 2019, arrêtés par le Conseil d'Administration du deux septembre 2020. Ces comptes sont présentés dans le rapport financier de notre trésorier, Monsieur Alain Raoul.

Au-delà des très nombreux chantiers qui seront exposés par notre Directeur Général, je vais clôturer mes propos par le dialogue social que je souhaite constructif. J'y resterai très attentif. La mise en place des Comités Sociaux et Économiques (CSE), coordonnée par notre Directeur des Ressources humaines, s'est faite avec succès grâce notamment à la mobilisation des directions, des salariés et des partenaires sociaux.

Sur l'année 2019, plusieurs négociations se sont tenues avec les partenaires sociaux :

- ✓ la négociation annuelle sur les salaires, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée (NAO);
- ✓ la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC);
- ✓ la qualité de vie au travail (QVT);
- ✓ le télétravail;
- ✓ l'égalité professionnelle;
- ✓ l'aménagement du temps de travail.

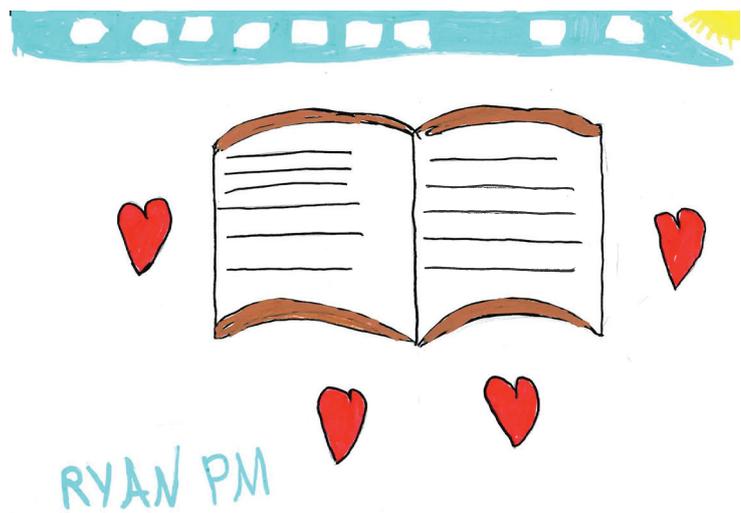
L'exercice est difficile pour les gestionnaires que nous sommes. Car au-delà de l'agrément obligatoire, l'impact financier de ces négociations doit être accepté par nos financeurs. A défaut, aucun budget n'est alloué sur les lignes comptables et les accords partenariaux restent lettre morte.

Pour autant, Mesdames et Messieurs, l'Association dispose aujourd'hui de finances saines. Il faut toutefois rester très vigilants face à des contraintes financières de plus en plus prégnantes et que la récession annoncée n'allégera pas. Il nous faut continuer notre gestion rigoureuse, qui le sera d'autant plus que de nouveaux outils de pilotage vont être mis en œuvre.

Notre Association est reconnue par nos partenaires, cette reconnaissance doit être entretenue. Cela passe par les équipes des Directions, la Direction générale et la gouvernance. Il nous faut, à tous niveaux, entretenir des relations dynamiques avec les associations et les fédérations du secteur, comme avec nos financeurs. Nous devons être au cœur des réseaux existants, précurseurs et innovants dans nos propositions d'accompagnement des jeunes qui nous sont confiés, ces jeunes dont nous devons contribuer à préparer l'avenir.

Michel MORIN

Président



Rapport d'activité du Directeur Général

Avant de vous rendre compte de l'activité et des projets 2019 des Établissements et Services de l'Association, un mot sur la crise sanitaire que nous traversons aujourd'hui encore. Au-delà de l'investissement des professionnels qui se sont mobilisés pour continuer le suivi et l'accompagnement des jeunes, nous savons tous que cette crise aura un impact sur nos organisations. Un bilan sera fait avec les Directions afin d'en tirer les axes de travail organisationnel nous permettant une meilleure réactivité. L'analyse portera notamment sur l'organisation du travail. A ce titre, des réflexions sont en cours et inscrites dans le cadre des Négociations Annuelles Obligatoires (NAO).

Ce bilan nous permettra de développer les initiatives qui ont vu le jour durant cette période et qui ont répondu aux besoins des familles. Je pense ici notamment aux visites à domicile des enfants des ITEP.

Ces éléments corroborent les propos que je tenais l'année dernière sur l'importance d'appréhender les transformations et les enjeux de notre secteur. Concrètement, cela ne peut s'inscrire que dans une démarche prospective à 5 ou 10 ans, seul outil nous permettant de répondre à la question de la pérennité de l'Association.

Ces réflexions seront associées au travail à mener dans le cadre de la mise à jour du Projet associatif qui devrait être présenté à l'Assemblée générale de juin 2021, et pour lequel l'ensemble des salariés de l'Association sera sollicité.

Entrons maintenant dans le cœur du sujet par la présentation de l'activité des Établissements.



Le Pôle médico-social

Pour rappel, ce Pôle a été mis en place en juin 2018.

Sa coordination est assurée par Madame Roselyne Vala qui, au regard du nombre des projets, a accepté d'augmenter son temps de coordination en 2020.

Au cours de l'année 2020, l'organisation du Pôle et son fonctionnement seront évalués afin d'en tirer les plus-values et les ajustements éventuels, ce qui nous permettra d'être prêts pour la négociation du second CPOM, en 2022.

Pour mémoire, la dotation globale s'élève à 13 millions d'euros et reste stable sur l'année 2019.

Ce Pôle, qui regroupe les sept Établissements médico-sociaux de l'Association que sont les CMPP « Pichon Rivière », du Val d'Yerres et de Corbeil-Essonnes, les deux ITEP, le CAFS, le SESSAD et les Unités d'Accueil de Jour, a passé l'évaluation interne sur le 1^{er} semestre 2019. Pour la première fois, cette démarche a été mutualisée. Un comité de pilotage inter-service a été mis en place, qui a travaillé sur un référentiel traitant de la notion de parcours. Des plans d'actions ont été finalisés. Leur suivi, qui a pris du retard du fait des événements, se poursuit sur l'année 2020 et ce dans la perspective de l'évaluation externe en 2021.

Concernant l'activité, qui ne doit pas aller en deçà des 90 % de la capacité autorisée, les Établissements n'ont pas tous pu atteindre leur objectif.

L'ITEP « Le Petit Sénart », autorisé pour accueillir 111 enfants, a réalisé 20 001 journées soit 87,27% de son activité. Les épisodes neigeux et l'hospitalisation d'enfants expliquent cette sous activité qui reste tout à fait satisfaisante.

L'ITEP «Les Fougères» a atteint 78,54 % de son activité, au-delà de l'objectif «palier» de 78 % négocié avec l'ARS. La problématique de cet Établissement est double :

- ✓ la complexité du public accueilli (jeunes filles adolescentes) d'une part ;
- ✓ le volume d'activité, d'autre part.

Sur ce point, il faut savoir que l'absence d'une seule jeune fille impacte de 10 % l'activité, ce qui implique une fluctuation très importante. Pour autant, l'arrivée de Monsieur Chérif Chaouche en juillet 2019 souligne la nécessité d'une Direction pérenne sur l'Établissement.

Il faut préciser par ailleurs la mise en place, sur l'année, de l'Accueil de Jour piloté par Monsieur David Boursin, qui a développé l'activité en lui donnant cadre et visibilité. Ce succès doit nous interroger sur le développement de telles prestations.

Concernant le Centre d'Accueil Familial Spécialisé (CAFS), la problématique est toute autre. En 2019, cet Établissement atteint 50,71 % de la capacité autorisée. Toute la difficulté est de trouver le personnel pouvant accueillir les enfants. Par ailleurs, au regard de la pathologie des enfants, il a été décidé de privilégier l'accueil à un enfant par Assistante familiale. Cela interroge le seuil d'équilibre financier de la structure.

À ce jour, la confiance de l'ARS nous assure son soutien financier. Cependant, une solution durable doit être trouvée.

Ainsi, un projet est à l'étude sur une possible réorientation des places de CAFS. Les salariés seront sollicités et impliqués dans cette réflexion.

Comme je le disais l'année dernière, les enfants et les jeunes accueillis dans les Établissements de l'Essonne sont à plus de 40 % des enfants de l'ASE. Notre expertise en la matière est réelle et il nous faut la développer et la valoriser. A ce titre, nous souhaitons mener un travail en lien avec le Service Social de l'Enfance de l'Essonne (SSE 91) auprès du Conseil général du Département.

Concernant l'unité ambulatoire, le SESSAD a atteint 85,88 % de son activité. Il a intégré une dynamique qui lui permettra d'atteindre l'objectif des 90 % d'ici la fin du CPOM.

Il en va de même pour l'Unité de Jour Adolescents (UJA) qui a atteint 96,83 % de son activité. Dans le cadre du CPOM, une demande d'agrément spécifique avait été faite pour ces activités. Cependant, un décret est venu modifier les modalités d'autorisation, ne rendant plus possible cette demande d'agrément. Il nous revient donc de repenser le Pôle afin qu'il soit cohérent avec les autorisations.

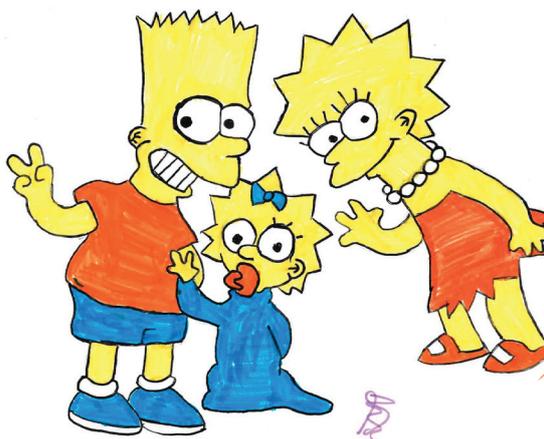
Les Centres Médico-Psycho-Pédagogiques (CMPP) ont proposé 20 823 journées. Seul le CMPP de Corbeil-Essonnes atteint 96,67 % de la capacité autorisée. Cela s'explique par l'absence d'une orthophoniste à temps plein. Cette précision souligne la volatilité d'un indicateur qui dépend exclusivement de la présence de personnel pourvoyeur d'actes.

Depuis de nombreuses années, une liste d'attente supérieure à un an persiste sur les CMPP de l'Essonne. Une réflexion est actuellement menée sur la complémentarité des Établissements médico-sociaux et des CMPP sur la base notamment du rapport de l'IGAS, paru en 2018, relatif à l'évaluation des fonctionnements des CMPP et CAMSP.

Concernant le Pôle, un grand nombre de projets est en cours, et ce grâce à la dynamique qui s'est instaurée notamment entre Directions. Le chemin est encore long mais je reste confiant quant à son évolution.

Le Milieu ouvert

Les Services d'Assistance Éducative en Milieu Ouvert (AEMO) qui regroupent le SSE des Hauts-de-Seine, le SSE de l'Essonne, le SSE du Val-de-Marne et l'AEMO de Paris ont accompagné 6 400 jeunes. Il est important de rappeler que ces Services assurent environ la moitié des mesures de leur territoire d'implantation, ce qui les inscrit en tant qu'acteurs majeurs départementaux.





Pour ce qui est de l'activité, nous retrouvons ici les tendances de l'année dernière, à savoir :

Le nombre d'enfants de moins de 3 ans est de 431 ce qui représente 7 % des enfants, et traduit des situations de dangers complexes. Au-delà des formations suivies par les Travailleurs sociaux, il est nécessaire de formaliser un protocole de suivi pour ce public spécifique, à l'instar du travail mené par le Service d'Investigation Éducative (SIE) de Nanterre.

Ce travail doit aussi être élaboré pour les adolescents. Les 11-16 ans représentent en effet 41 % des mesures. Un partenariat est en cour entre l'AEMO de Paris et le Comité Parisien. Il serait intéressant que cela puisse déboucher sur un protocole d'intervention bénéficiant à l'ensemble des Services.

Sur un autre registre, je tiens à remercier les Directeurs du Milieu ouvert qui ont travaillé, à ma demande, sur un protocole santé sous forme de « fiche mémo santé ». Cet outil doit apporter à chaque professionnel toute la vigilance nécessaire sur la santé des jeunes suivis.

La santé est en effet une question majeure.

D'autre part, le problème de la déscolarisation doit nous alerter et orienter notre suivi. A ce titre, le taux d'enfants déscolarisés suivi en AEMO ou AED diffère d'un département à l'autre mais une moyenne de l'ordre de 4 % pourrait sortir des différentes statistiques. Ce chiffre est à prendre avec beaucoup de précaution ; il est impératif d'affiner nos statistiques en la matière. Le dossier informatisé de l'utilisateur, dont la mise en œuvre est prévue en 2021, doit nous permettre de répondre à de telles exigences.

Je retiens aussi un phénomène souligné par le SSE des Hauts-de-Seine sur les familles en très grande précarité, hébergées à l'hôtel et qui peuvent d'un jour à l'autre, en fonction des places disponibles, déménager et changer de département. Il est nécessaire pour ces familles de trouver une certaine stabilité pour l'efficacité du suivi de la mesure. A ce titre, une tentative de partenariat avec Insert-toit a été initiée en 2019. Elle doit être renouvelée. D'autres partenariats devront voir le jour, notamment avec les Services Intégrés d'Accueil et d'Orientation (SIAO) ou des Associations telles que l'Association Aurore.

L'ensemble des Services a rempli son contrat d'objectifs avec un total de 1 611 557 journées.

Le fléchissement d'activité de certains Services, notamment le SSE des Hauts-de-Seine et de Paris, s'explique par le départ de professionnels et la difficulté de recrutement. Cette problématique est prégnante depuis plusieurs années et nous devons trouver une solution en valorisant notamment la mobilité interne, en fidélisant les professionnels et en les formant. Les actions menées par la Direction des Ressources humaines vont dans ce sens, en particulier avec la création d'Olga Spitzer Formation.

Le Service de Prévention et Protection de l'Enfance de Paris (SPPE)

Nous constatons une activité soutenue. Le Service a effectué 330 622 journées soit 100,7 % de son contrat d'activité.

Il est à noter cette année une augmentation nette des situations suite à une évaluation de la Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes (CRIP) ; de 6 % en 2015 elles passent à 25,4 % en 2019.

La permanence d'accueil est à l'origine de 7 % des mesures contractualisées.

A l'instar des autres Services de Milieu ouvert, les Services sociaux scolaires sont les principaux pourvoyeurs de mesures.

Cela justifie l'intérêt de développer et de consolider les liens avec de tels Services. Ainsi, au regard du nombre d'enfants suivis par des Établissements médico-sociaux (47 % pour l'AEMO de Paris), il devient impératif que nos Services s'inscrivent dans les réseaux médico-sociaux du territoire.

Concernant le travail en réseaux, il nous faut à ce stade être force de proposition. De même en interne, je constate l'effort fait pour mener des actions interservices. L'AEMO de Paris, par exemple, a entamé un travail avec la Maison Des Liens Familiaux (MDLF) concernant les visites médiatisées.

Dans le 11^{ème} arrondissement de Paris, une recherche-action autour de la question des rixes, animée par Gilbert Berlioz, Sociologue, a été menée entre le SPPE, l'AEMO et le Service de Prévention Spécialisée (SPS), sur le thème : « Améliorer la cohérence des interventions en direction des jeunes (11/21 ans) du bassin de vie du 11^{ème} arrondissement de Paris pour prévenir les rixes ».



Cette recherche-action s'est déroulée de janvier à juin 2019. Elle a été mise en place par l'Association Olga Spitzer, en relation avec la DASES, sur l'impulsion du Maire du 11^{ème} arrondissement de Paris qui souhaitait une plus grande cohérence des interventions socio-éducatives, notamment en matière de prévention et de traitement des phénomènes de rixes, dont l'une a entraîné la mort d'un jeune de l'arrondissement en 2018. A partir de cette demande, l'Association a invité différents acteurs, intervenants à un titre ou à un autre dans le 11^{ème} arrondissement de Paris, à s'inscrire dans une dynamique de recherche-action avec pour objectif le partage d'une compréhension des fonctionnements des jeunes et des processus qui peuvent les conduire à participer à une rixe, et ainsi apporter plus de fluidité et une plus grande cohérence à l'ensemble de leurs interventions.

Les trois Services de l'Association Olga Spitzer ayant participé à cette recherche-action (AEMO, AED et SPS) ont décidé de s'inscrire dans la continuité de cette démarche en mettant en œuvre, dans les mois à venir, des actions communes et transversales aux trois Services. Ces actions, à destination des parents et des jeunes concernés de près ou de loin par ce phénomène de rixes, auront pour objectif de mettre à disposition du public des espaces de partage, d'échanges et de conseils sur ce thème.

Permettant ainsi d'ajuster leurs démarches et interventions aux différentes évolutions émanant des partenaires institutionnels, ces actions ne peuvent être que bénéfiques à nos Services parisiens.

A Paris toujours, un Référent parcours a été mis en place à l'initiative de la DASES. En expérimentation sur le 19^{ème} arrondissement notamment, cette action sera ensuite déployée sur l'ensemble du territoire parisien.

Dans les Hauts-de-Seine, le Service devra d'adapter à la réorganisation de l'ASE suite à la création d'un nouveau Service des solidarités territoriales.

En Essonne, un référentiel mesure AEMO a été signé en 2019, fruit d'un travail de plus d'un an entre les représentants du Département et les acteurs associatifs. Ce travail collectif s'est prolongé entre les acteurs associatifs par l'élaboration du Document Individuel de Prise en Charge, et du Projet Personnalisé pour l'Enfant.

L'implantation dans un réseau territorial est un travail de longue haleine qui passe aussi par notre capacité à proposer des projets innovants avec des acteurs locaux.

Cela me permet de faire la transition sur les projets que développent les Établissements et Services de l'Association.

Ils sont nombreux, aussi n'en citerai-je que quelques-uns :

- ✓ Le SPPE a mis en place un groupe de parole « Parents d'ados : on en parle ». Cet atelier a pour objectif « d'amorcer une réflexion globale et une meilleure compréhension autour des différents enjeux de l'adolescence afin de favoriser le lien parents/adolescents, et aussi de faire émerger des compétences parentales.
- ✓ Le SPPE a également mis en place un groupe de parole à destination des pères, dont l'objectif est de permettre aux pères de se rencontrer et de partager ensemble leur expérience de la paternité. Pour les professionnels, il s'agit de mieux comprendre les éventuels freins à leur mobilisation dans les mesures éducatives.
- ✓ L'AEMO de Paris a développé un atelier « Mille et un Métiers » avec le Centre d'Initiatives pour l'Emploi des Jeunes (CIEJ) sur Paris. Cet atelier, présenté comme une étape en amont du travail d'orientation, a comme perspective à plus ou moins long terme, de permettre à chaque jeune d'élaborer son projet professionnel. Conçu pour un groupe de 10 à 12 jeunes scolarisés en classes de 4^{ème} et 3^{ème}, ce Service a ouvert ses portes pour le 30^{ème} anniversaire de la Convention internationale des droits de l'enfant, et proposé des ateliers qui ont rencontré un franc succès.
- ✓ Sur la même thématique, l'Antenne d'Étampes du SSE de l'Essonne a organisé des jeux en partenariat avec la Fondation la Vie au Grand Air Priorité Enfance (VAGA). Chacune des structures a proposé des activités menées en présence des enfants et de leurs parents. Toutes ces activités correspondaient à un droit : droit à l'identité, droit à la santé, droit d'être protégé, droit d'être entendu.

- ✓ Toujours en Essonne, les antennes d'Étampes et d'Évry organisent des temps sportifs appelés «Urban Foot». Ces rencontres sont l'occasion de réunir des groupes d'enfants âgés de 11 à 15 ans environ et de les faire jouer les uns avec les autres en mélangeant les équipes. Pour les professionnels, ces moments sont également l'opportunité de se réunir, de garder un lien inter-antennes et parfois de faire connaissance avec de nouveaux collègues.
- ✓ Le SSE du Val-de-Marne a initié la démarche de «Conférences familiales». L'ensemble des professionnels a été formé et j'ai à cœur que cette pratique puisse être étendue à d'autres Services de l'Association. D'une certaine manière, le projet du SSE des Hauts-de-Seine sur «les compétences des familles» peut faire écho à une telle initiative.
- ✓ Les Pôles ressources des trois SSE permettent aussi la création de passerelles partenariales, notamment en proposant des colloques et séminaires territoriaux.
- ✓ Dans les Hauts-de-Seine, une rencontre sur «Le psycho-trauma des violences sexuelles sur mineurs et sa prise en charge» a été proposée. D'autres rencontres partenariales concernant les accueils modulaires ont été initiées avec l'Esperem et l'Essor.
- ✓ Dans le Val-de-Marne, les rencontres débats sont toujours très appréciées. En 2019, deux rencontres ont été proposées :
 - o «La relation d'aide» autour du film documentaire «Champs de batailles» d'Edie Laconi;
 - o «Les secrets de familles et les non-dits» autour du film documentaire «Carré 35» d'Eric Caravaca.

Ces colloques, qui permettent le rayonnement de l'Association, et le développement de partenariats, sont portés par les Documentalistes de ces Services.

Il sera important de revoir l'intitulé de ces postes en lien avec l'évolution des pratiques et les missions associées.

JESSY-CORREIA - P2 ✓



Les Services d'Investigation Éducative (SIE)

Ces Services ont assuré 1586 mesures sur l'année 2019.

En juillet 2019, l'Association s'est mobilisée afin de répondre à un appel à projet sur la Seine-Saint-Denis. Je souhaiterais remercier les professionnels qui se sont largement mobilisés à cette occasion, notamment Madame Yabka, Directrice adjointe du SPPE, et Madame Gilliet, Cheffe de Service du SIE 92, ainsi que Madame Delmas-Favodon, Directrice Qualité et Développement.

Comme je le disais déjà en 2018, l'activité des Services d'Investigation Éducative dépend des mandatements des juges, ce qui rend aléatoire toute anticipation. L'inquiétude persiste concernant Paris qui a pu réaliser son COM de 400 mesures grâce à des mesures provenant de Seine-Saint-Denis. Une réflexion de fond doit être menée sur ce Service en lien avec un diagnostic territorial et la DRPJJ.

La Réparation Pénale (RP)

Le Service Social de l'Enfance du Val-de-Marne est habilité à réaliser des mesures de Réparation Pénale pour 216 mesures. L'activité a été réalisée à 100% cette année.

Le Service de Prévention Spécialisée (SPS)

Ce Service a vu sa Direction changer avec le départ de Monsieur Chérif Chaouche et l'arrivée, en juillet 2019, de Monsieur Kouider Benkatti.

Conventionné par le Département de Paris, ce Service voit son contrat arriver à échéance en 2021. La période qui s'ouvre représente un enjeu majeur en termes de plus-value et de visibilité des actions menées sur le territoire parisien, permettant d'assurer le nouveau conventionnement du Service en 2022.

Son implantation est reconnue sur le 11^{ème} arrondissement de Paris. Ainsi, les professionnels ont pu instaurer une relation éducative pour 485 jeunes, et 151 ont eu un accompagnement personnalisé. Un chantier international organisé au Sénégal a offert une expérience riche en émotion aux jeunes suivis par le SPS.

L'Espace Famille Médiation et la Maison des Liens Familiaux (EFM et la MDLF)

Ces deux Services ont atteint leur activité.

L'Espace Famille Médiation a assuré 2 230 entretiens, en forte augmentation dans l'Essonne du fait de la Tentative de Médiation Familiale Préalable Obligatoire (TMFPO).

Sur l'année 2019, 1396 familles ont suivi un entretien d'information et 514 ont poursuivi par un processus de médiation.

Le Service a par ailleurs fêté ses 20 ans d'existence en offrant une représentation théâtrale de très grande qualité.

La Maison Des Liens Familiaux a atteint ses objectifs sur l'ensemble de ses prestations. Les activités ont concerné 617 familles, soit 943 enfants.

279 professionnels ont participé à des réunions partenariales et aux deux petits déjeuners débats qui portaient sur :

- ✓ « La parole de l'enfant dans la séparation parentale » ;
- ✓ « La grossesse et l'arrivée de l'enfant dans la famille: des premiers liens à construire et à accompagner ? ».

Un travail toujours conséquent est effectué afin de consolider le centre ressource.

Le Service d'Ecoute Psychologique Parents-Enfants D. W. Winnicott (SEPPE)

Ce Service a suivi 683 familles en 2019 contre 593 en 2018, ce qui représente une augmentation de 15%.

Il a ainsi proposé 1 768 entretiens. Cette augmentation s'explique par l'embauche d'un Psychologue en remplacement d'un poste vacant.

Le SEPPE développe et consolide une expertise auprès des lycées professionnels parisiens depuis 2007, expertise qui devrait être valorisée par un projet en cours, qui doit voir le jour prochainement.

Par ailleurs, tout au long de l'année, une recherche s'est déroulée sur la spécificité des prises en charge dans un tel Service, à la marge entre le soutien à la parentalité et la prévention des maltraitances à l'enfant. Cette recherche a été effectuée avec le laboratoire de Psychologie Clinique, Psychopathologie et Psychanalyse (PCPP) de l'université Paris V. Le retour s'est fait en février 2020.

Je n'oublie pas dans cet exposé la Direction générale qui a dû intensifier ses efforts notamment du fait :

- ✓ de l'absence du Directeur financier. Cette Direction est aujourd'hui assurée par Madame Pheth Koulourath ;
- ✓ du dépôt du dossier de renouvellement de Siège, qui a reçu un accord favorable de la DASES en juillet 2020 ;
- ✓ du dépôt du PPI du Pôle médico-social, qui a également reçu un accord favorable de la délégation territoriale de l'ARS de l'Essonne ;
- ✓ de la réponse aux problématiques bien connues du patrimoine, par la mise en place d'une cellule de gestion du patrimoine.

Les Ressources Humaines

Au 31 décembre 2019, l'Association comptait 849 salariés. Comme j'ai pu le souligner plus haut, le turn-over est une problématique inquiétante qui n'est que l'image de ce qui se passe au sein de l'ensemble de notre secteur. Je souhaite que les fédérations puissent trouver au niveau national des solutions à ce problème, qui passeront peut-être par la refonte de la Convention collective.

La valorisation passe aussi par la formation. La création d'Olga Spitzer formation en janvier 2020, dont le dossier a demandé un travail conséquent du Directeur des Ressources humaines sur l'année 2019, a vocation à répondre à cette problématique.

Jean-Etienne LIOTARD

Directeur Général



Rapport des Ressources Humaines

La gestion des Ressources humaines représente un enjeu majeur dans le management de toute organisation, et plus spécialement d'une structure telle que l'Association OLGA SPITZER.

Ce sont les femmes et les hommes exerçant divers métiers et ayant développé de grandes compétences qui prennent en charge et accompagnent quotidiennement les enfants qui nous sont confiés.

Notre organisation évolue dans un contexte caractérisé par des contraintes budgétaires et de rigueur de gestion sans cesse rappelées par les autorités de tarification, le présent rapport expose une photographie de l'activité sociale de notre Association au cours de l'année 2019.

L'Association OLGA SPITZER ne cesse d'affiner le pilotage de ses ressources en termes d'emplois et de compétences, ce travail devrait être poursuivi et accentué dans les prochaines années.

Au 31 décembre 2019, notre organisation comptait 849 salariés répartis dans 22 Etablissements et Services.

La tendance à l'augmentation des démissions se confirme avec un turnover important et inquiétant dans certains Services.

On enregistre une légère augmentation de l'absentéisme pour cause de maladie par rapport à l'exercice 2018 (5,38 % contre 5,2 % en 2018).

L'Association OLGA SPITZER a poursuivi la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) notamment avec l'accent porté sur la mise à jour progressive du référentiel métier et les actions de formation.

Le chantier d'implémentation du logiciel GPEC nous a conduit à interroger le descriptif du socle d'activités et de compétences communes aux métiers.

Un autre volet de ce travail consistait à établir un référentiel indispensable à la gestion des compétences disponibles en interne pour dynamiser notre axe de mobilité par l'évolution de carrière.

Il est à noter que dans la continuité des années précédentes, la majorité des recrutements des Cadres de Direction a été réalisée à partir de ressources internes en privilégiant le vivier des salariés présents. C'est l'un des axes fondamentaux de la politique des Ressources humaines de notre Association.

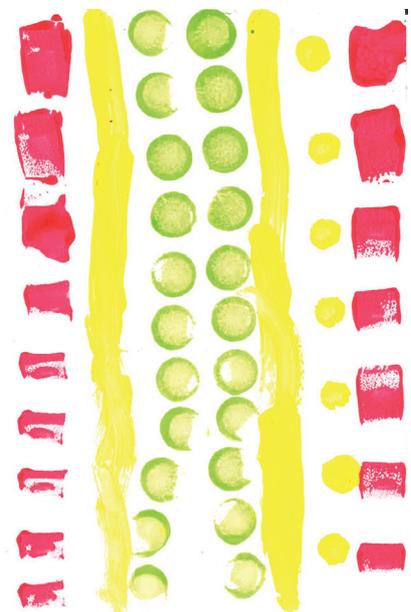
La formation professionnelle, autre axe fondamental du développement des compétences, prend en compte à la fois la réponse aux orientations associatives et les besoins individuels des professionnels au travers de l'entretien individuel de formation. La réactivation de notre organisme de formation interne «OLGA SPITZER Formation» contribuera à atteindre les objectifs fixés en la matière.

En 2019, la politique de formation a aussi mis l'accent sur la valorisation et la consolidation des compétences du personnel pour répondre aux enjeux fondamentaux des missions qui sont confiées à notre Association.

Toujours en 2019, toutes les entreprises en France devaient se conformer aux dispositions légales relatives à l'égalité Femmes/Hommes, et plus spécifiquement son volet rémunération. L'Association a obtenu un score (index) de 96/100 répondant ainsi aux critères institués par les pouvoirs publics.

L'année 2019 a également vu la mise en place des nouvelles institutions représentatives du personnel dans notre Association. Cette opération a été accompagnée par la formation de toutes les Directions d'Etablissements et de Services à l'effet d'appréhender les spécificités du fonctionnement de ces nouvelles instances.

Enfin il est à noter que, dans l'ensemble, la gestion des ressources humaines a été accompagnée par un dialogue social riche et abondant. En effet, en 2019 plusieurs négociations ont été ouvertes et soldées par différents accords et décisions unilatérales.



EFFECTIF

Pour mener à bien ses missions, l'Association OLGA SPITZER s'appuie sur un effectif physique total de 849 salariés correspondant à 747,28 ETP.

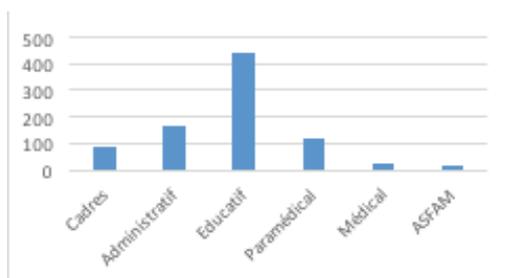
Les effectifs du pôle médico-social représentent 261 salariés, soit légèrement plus de 30 % de l'effectif total contre 70 % des effectifs du « milieu ouvert ».

Les effectifs de la Direction générale quant à eux, représentent 2,12 % de la population salariale totale de notre Association.

On constate une baisse de l'effectif de 12 salariés par rapport à l'année précédente; baisse essentiellement due aux postes non pourvus dans l'Association, ainsi qu'à la sortie anticipée avant le 31 décembre 2019 de plusieurs contrats à durée déterminée.

Effectif physique	2017	2018	2019
Cadres	81	91	88
Administratif	159	160	163
Educatif	453	458	440
Paramédical	113	115	118
Médical	25	23	22
Assistances familiales	16	14	18
Total	847	861	849

Effectif physique



La moyenne d'âge global de la population des salariés est légèrement en baisse, 43 ans et 6 mois contre 44 ans et 9 mois en 2018.

Le nombre de contrats à durée indéterminée (CDI) représente 94,71 % de l'effectif contre 5,29 % pour les contrats de travail à durée déterminée (CDD). Chiffres constants entre 2018 et 2019.

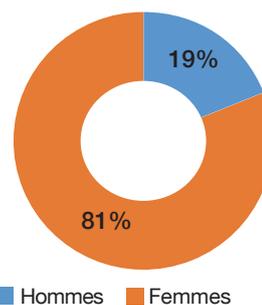
L'effectif permanent est constitué des salariés à temps plein en CDI, cet effectif est en diminution compte tenu de l'absence des postes non pourvus, mais représente plus de 54 % de l'effectif total.

L'Association OLGA SPITZER, à l'instar des structures de notre secteur d'activité, se caractérise par un important taux de féminisation de ses effectifs.

Au 31 décembre 2019, la répartition hommes/femmes du personnel évolue peu. Le personnel féminin demeure majoritaire et représente près de 81 % de l'effectif total contre 79,55 % en 2018 alors que ce taux est de 19,19 % pour les hommes contre 20,45 % en 2018.

Genre	2017	2018	2019
Hommes	170	176	163
Femmes	677	685	686
Total	847	861	849

Répartition de l'effectif par genre



Les personnels d'encadrement affichent un taux de 79,54 % de femmes et 20,45 % d'hommes.

Quant aux Directeurs, ce taux s'établit à 59,10 % pour les femmes et 40,90 % pour les hommes.

En lien avec le taux de féminisation, les salariés à temps partiel, qui représentent 28,26 % de l'effectif, sont majoritairement des femmes.

L'Association compte en 2019 dans ses effectifs, 33 travailleurs en situation de handicap contre 28 en 2018.

Le montant de la contribution versée à L'OETH au titre de 2019 s'élevait à 15 045 € contre 20 352 en 2018.

Notre pyramide des âges présente les caractéristiques d'une organisation susceptible de se renouveler en termes de compétences et de transmission des savoirs, à condition de mettre en place les conditions et les outils indispensables à ce transfert de compétences internes.

La tranche d'âge la plus représentée est celle des 25-39 ans (33,56%), suivie par celle des 50-60 ans (31,8%) tandis que celle des 40-49 ans affiche un taux de 23,91%.

Les plus de 60 ans (8,36%) et les moins de 25 ans (2,36%).

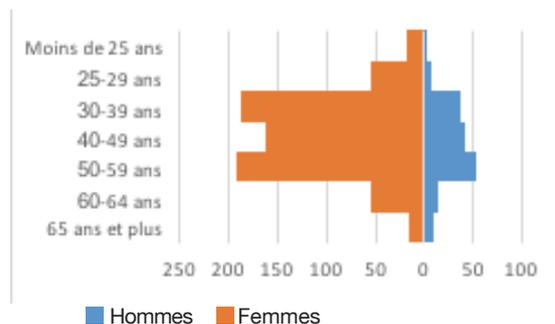
La tranche d'âge 50-60 représentant celle qui a développé le plus d'expertise.

L'ancienneté moyenne accuse une légère baisse en 2019, se situant à 9 ans et 1 mois contre 9 ans et 4 mois en 2018.

Enfin, l'Association a stabilisé le nombre de stagiaires accueillis en 2019. Ce mouvement a vocation à s'amplifier au cours des prochaines années car le terrain de stage reste un véritable appât pour de futures embauches.

Âge	2017		2018		2019	
	H	F	H	F	H	F
Moins de 25 ans	0	18	2	16	2	18
De 25 à 29 ans	17	64	12	61	7	54
De 30 à 39 ans	41	163	44	181	36	188
De 40 à 49 ans	44	176	46	173	41	163
De 50 à 59 ans	50	182	51	180	53	193
De 60 à 64 ans	10	54	12	58	14	54
65 ans et plus	8	20	9	16	10	16
Total	170	677	176	685	163	686

Pyramide des âges



L'ABSENTÉISME

En 2019, le taux d'absentéisme total est supérieur à celui de 2018: 10,28% contre 9,50% en 2018.

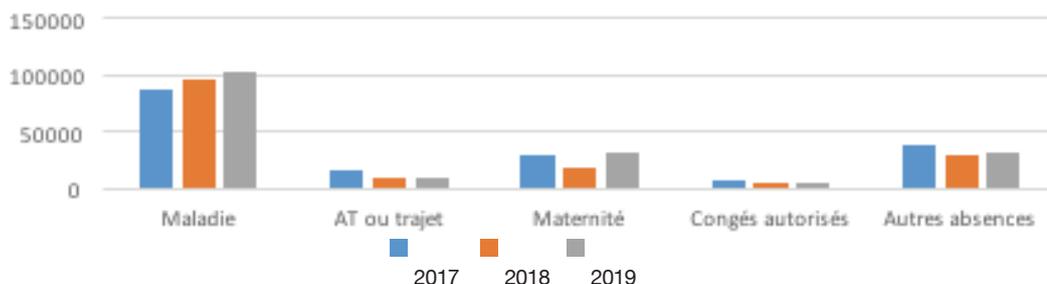
Au cours de l'année 2019, l'Association a enregistré 26 391 journées d'absence, toutes causes confondues, contre 22 412 en 2018.

Le dénombrement des jours d'absence augmente de 3 979 jours entre les deux années. Si cette progression de l'absentéisme concerne la quasi-totalité des familles d'absence, force est de constater que les absences pour maladie résistent à ce phénomène et ne voient leur taux que légèrement augmenter.

Cette augmentation importante est essentiellement soutenue par la maternité, plus de 46%.

En termes de saisonnalité, on observe que les mois de février, d'avril et de décembre 2019 sont particulièrement touchés par la forte progression des arrêts maladie.

Nombre d'heures d'absence par année et par motif



LE TEMPS DE TRAVAIL DU PERSONNEL

La durée de travail des salariés de l'Association travaillant à temps plein est fixée à 35 heures depuis le 12 mars 1999 en application de l'accord cadre relatif à l'aménagement et la réduction du temps de travail. En général, les salariés travaillent du lundi au vendredi pour une durée de 7 heures par jour. Cependant et afin de permettre une continuité de service dans les Établissements relevant du médico-social, l'organisation du travail s'adapte au fonctionnement des structures et inclus également le système des astreintes.

ANALYSE DES DÉMISSIONS

L'augmentation du turnover se confirme durement depuis 2 ans et s'explique par un nombre de départs importants et d'entrées moins élevées pour un effectif relativement stable.

Face à cette situation et pour mieux cerner les contours de cette problématique, l'Association a mis en place un outil d'analyse de ces départs.

Il en résulte qu'en 2019, 71 salariés ont démissionné (dont 46 travailleurs sociaux) contre 48 en 2018. On comptait déjà 62 démissions en 2017.

42 entretiens ont pu être menés à la suite de ces départs. Il en ressort les constatations suivantes:

- ✓ 28,57 % saisissent une nouvelle opportunité;
- ✓ 23,83 % mettent en avant une autre aspiration professionnelle;

- ✓ 23,83 % font valoir un motif personnel;
- ✓ 11,9 % indiquent un manque de considération/ soutien/ accompagnement;
- ✓ 9,5 % désignent une rémunération faible;
- ✓ ...

On note par ailleurs que la majorité écrasante des démissionnaires ont entre 26 et 45 ans, et 65 % de ces salariés ont moins de 5 ans d'ancienneté.

Pour tenter de répondre efficacement à cette situation, l'Association a accentué sa politique de mobilité interne en multipliant les opportunités en termes d'évolution de carrière.

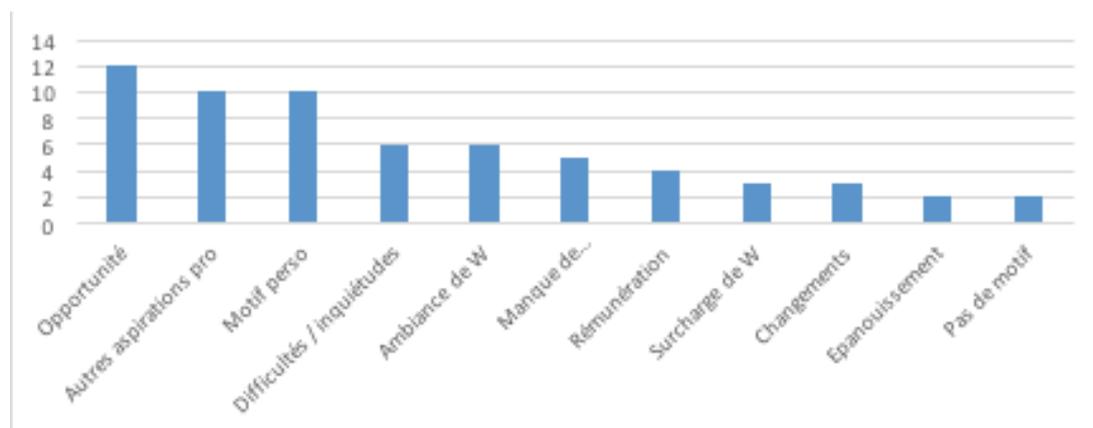
Par ailleurs, l'agenda social de l'année 2020 traitera de la mise en place d'une prime de fidélisation et enfin, un cycle de formation dédié spécifiquement aux nouveaux salariés sera institué dès l'année 2020 par le biais d'OLGA SPITZER Formation.

A ces actions, il faut ajouter celles déjà mises en place telles que le tutorat et l'accueil des nouveaux salariés par les Administrateurs.

On note que l'année 2019 est une année marquée par une quasi stabilité des personnes ayant fait valoir leurs droits à la retraite. Il s'agit exclusivement de départs à la retraite à l'initiative des salariés.

Nous avons malheureusement eu à déplorer le décès de 2 salariés au cours de l'exercice 2019.

Motifs des démissions ayant fait l'objet d'un entretien en 2019



CONDITIONS D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ

L'Association assure, à travers le comité associatif sur les risques professionnels, une veille permanente sur les risques susceptibles d'affecter la santé de nos équipes au travers de la remontée régulière d'événements indésirables.

Plusieurs formations ont été menées autour des thématiques identifiées par ce comité :

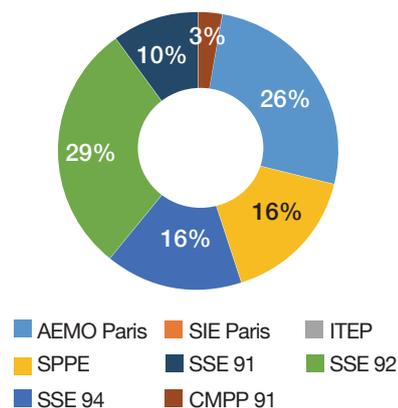
- ✓ Prévenir les risques liés à internet et aux réseaux sociaux ;
- ✓ Savoir gérer l'agressivité et la violence dans sa pratique professionnelle.

Nous avons enregistré 31 événements indésirables en 2019 contre 32 l'année précédente. Ces remontées concernent principalement les travailleurs sociaux, à plus de 75 %.

Nombre d'événements indésirables recensés

Nombre d'EI recensés	2017	2018	2019
AEMO Paris	4	8	8
CMPP Corbeil	0	0	1
SPPE	0	2	5
SIE PARIS	0	4	0
ITEP Le Petit Sénart	3	0	0
SSE 91	12	9	5
SSE 92	3	3	9
SSE 94	4	6	3
Non identifié	1	0	0
Total	27	32	31

Répartition des événements indésirables par établissement

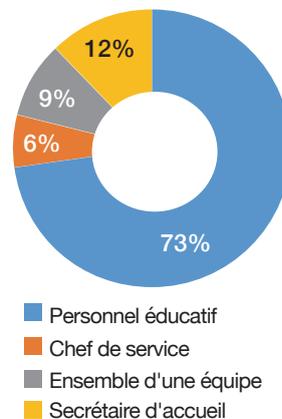


Catégorie de professionnels concernés par un événement indésirable

Professionnels concernés*	2017	2018	2019
Personnel éducatif	24	25	24
Chef de service	2	3	2
Secrétaire d'accueil	0	3	4
Direction	0	1	0
Ensemble d'une équipe	0	3	3
Accompagnateur	0	1	0
Non précisé	1	0	0

* Un événement peut concerner plusieurs professionnels. Exemple : un chef de service et un personnel éducatif peuvent avoir été confrontés au même événement.

Professionnels ayant vécu des événements indésirables

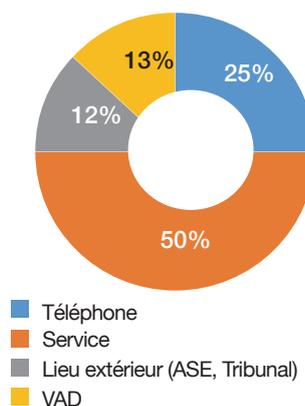


Contexte de l'événement indésirable

Contexte*	2017	2018	2019
Téléphone	7	12	8
Ecrit (email/courrier)	0	2	0
Réseaux sociaux	1	1	0
Lieu de travail	15	12	16
Lieu extérieur	2	5	4
VAD	2	4	4

* Un événement peut avoir lieu à différents endroits. Exemples : harcèlement par téléphone et au service. Menaces à domicile et par téléphone, etc.

Contexte de l'événement indésirable



Type d'événement indésirable

Type d'événement indésirable*	2017	2018	2019
Menaces / Insultes	19	19	19
Harcèlement	2	5	1
Violence	4	4	2
Dégradation de matériel	2	0	0
Autres	5	9	15

* Un événement indésirable peut contenir un ou plusieurs des critères proposés

RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération est largement influencée par l'application de la grille des salaires de la convention applicable à notre Association.

Néanmoins, l'Association a comme ambition de reconnaître et valoriser l'engagement de chacun. Dans ce cadre, l'application de la procédure de remplacement des salariés absents a permis le paiement systématique des heures supplémentaires lorsqu'elles étaient exposées pour pouvoir au remplacement d'un salarié absent.

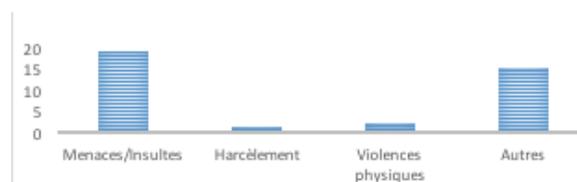
Enfin, dans le contexte des mouvements sociaux de la fin 2018, l'Association a souhaité répondre à l'appel des pouvoirs publics en décidant le versement d'une prime exceptionnelle de 500 € à chaque salarié de l'Association travaillant à temps plein. Cette somme a été proratisée pour les temps partiels.

Montant total dépensé

Dispositifs	Frais pédagogiques et annexes	Salaires et charges associés	Montant total
Plan de formation / mutualisées	168 014,94 €	299 806,67 €	467 821,61 €
Autres formations (fonds propres)	66 103,60 €	136 223,30 €	202 326,90 €
Période de professionnalisation*	0	0	0 €
Contrat de professionnalisation*	2 415,60 €	5 047,68 €	7 463,28 €
CPF*	56 858,25 €	98 541,84 €	155 400,09 €
CPF de transition professionnelle*	15 720 €	30 021,58 €	45 741,58 €
CIF CDI*	17 110,40 €	31 024,13 €	48 134,53 €
TOTAL	326 222,79 €	600 665,19 €	926 887,98 €

* Certaines formations sont pluriannuelles.

Type d'événement indésirable



FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

2019 nous a permis de consolider nos engagements en matière de formation. Plus que jamais, l'Association entend faire de la formation un vecteur d'attractivité, de fidélisation et d'engagement pour les salariés.

Le taux d'accès à la formation s'établit à 558/849 = 65.72% avec une moyenne d'heures de près de 40 heures par salarié formé. Cela représente 558 salariés formés en 2019 pour un coût global de plus de 926 K€.



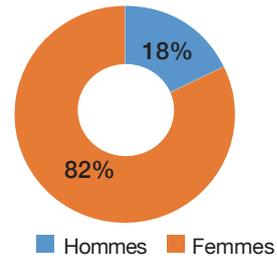
Nombre de salariés formés

Nombre de salariés formés	2017	2018	2019
Formations collectives	336	481	485
Formations individuelles	80	103	73
Nombre total de salariés formés	416	584	558

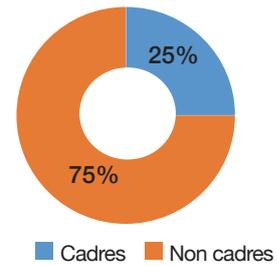
Le bilan qualitatif établi pour la première fois en 2019 nous renseigne sur l'adéquation quasi-parfaite entre les attentes des professionnels et les formations mises en œuvre.

L'objectif assigné à la politique mise en œuvre est que chacun puisse développer les savoir-faire et savoir-être utiles et nécessaires pour mener à bien ses missions, se préparer aux évolutions à venir et continuer à progresser en toute confiance.

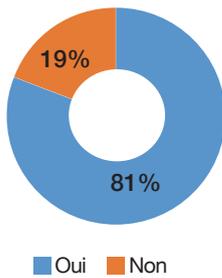
Répartition H/F des salariés formés



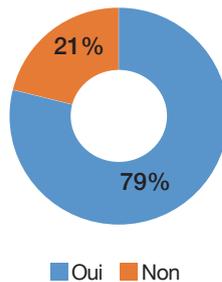
Répartition des salariés formés par CSP



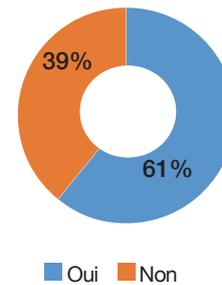
La formation répondait-elle aux attentes?



Enseignements mis en pratique



Nécessité d'une formation complémentaire



LES RELATIONS PROFESSIONNELLES ET LE DIALOGUE SOCIAL

Plusieurs questions ont soutenu un dialogue social nourri à travers 394 réunions dont 174 réunions entre les Directions d'Établissements et de Services, 2 réunions d'accueil de nouveaux salariés, 20 réunions d'instances de négociations, 41 réunions d'information avec Malakoff Humanis, 3 réunions de travail et d'échange, 154 réunions de concertation avec les salariés.

Dans le cadre du dialogue social, plusieurs négociations se sont tenues avec les partenaires sociaux en 2019 :

- 1- Négociations annuelles sur les salaires, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée (NAO);
- 2- Mise en place des Comités Sociaux et Économiques (CSE);
- 3- Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC);
- 4- Qualité de vie au travail;
- 5- Périmètre des Commissions des différents CSE;
- 6- Télétravail;
- 7- Égalité professionnelle;
- 8- Aménagement du temps de travail.

Les parties n'ont pas pu aboutir à un accord sur toutes les négociations entamées. Cependant, les accords négociés portant sur les CSE ont été explicitement agréés par la commission d'agrément de la Direction générale de la cohésion sociale.

Dans le même ordre, les textes sur la GPEC et la qualité de vie au travail qui ont fait l'objet d'une décision unilatérale après l'échec des négociations ont reçu un aval implicite des autorités de tutelle conformément à la procédure de l'article L.314-6 du Code de l'action sociale et des familles.

Les négociations portant sur le télétravail et l'égalité femmes/hommes n'ont pas pu être achevées en 2019.

Enfin, les discussions portant sur l'aménagement du temps de travail ont été interrompues et renvoyées sine die.

Élections professionnelles 2019

L'élection pour la mise en place des nouvelles instances représentatives du personnel a eu lieu le 18 décembre 2019 sous forme d'un vote électronique.

Ces élections ont permis d'établir la représentativité de trois organisations syndicales au sein de notre Association conformément aux dispositions de la loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail.

AXES DE TRAVAIL RH 2020

- ✓ Migration du logiciel de paie (d'Alfa GRH à PAIE FIRST);
- ✓ Activation du centre de formation interne OLGA SPITZER Formation;
- ✓ Mise en œuvre du statut horaire des Chefs de Service Éducatifs;
- ✓ Portail salarié;
- ✓ Numérisation des bulletins de paie;
- ✓ Activation du nouveau règlement intérieur des Établissements et Services de l'Association;
- ✓ Perspective d'un changement d'organisme assureur (Prévoyance).

Jean KOUM

Directeur des Ressources Humaines



Rapport financier du Trésorier

ORGANISATION COMPTABLE

L'Association Olga SPITZER présente ses états financiers en consolidant les comptes des différents Établissements ou Services, en distinguant la gestion propre de la gestion sous contrôle de tiers financeurs, car elle est la seule entité juridique possédant la personnalité morale et la capacité de gérer les Établissements ou Services.

La comptabilité de l'Association est tenue par les différents Établissements ou Services de l'Association.

Le dossier comptable de l'Association est subdivisé par Établissements ou Services. Il comporte 22 dossiers comptables pour les Établissements ou Services sous gestion contrôlée et 1 dossier comptable pour les Établissements sous gestion propre.

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

Les faits marquants de l'exercice 2019 sont :

- ✓ La poursuite du projet de modernisation du système d'information comptable et budgétaire, initié en juillet 2018 qui a demandé à l'ensemble des équipes comptables une mobilisation et une réactivité conséquente. Ce projet sera finalisé en 2020.
- ✓ La réévaluation des biens immobiliers ;
- ✓ L'harmonisation du plan comptable pour tous les Établissements ;
- ✓ Le suivi du CPOM et le réajustement des objectifs contractualisés avec le dépôt d'un PPI en décembre 2019 ;
- ✓ La reprise du déficit de l'exercice 2017 des Établissements entrés sous CPOM en 2018 pour un montant de 715 967 € ;
- ✓ Le dépôt du dossier des frais de siège en décembre 2019, avec un report d'autorisation accordé par la DASES par un courrier d'octobre 2019 – en date du 1er janvier 2021 ;
- ✓ La mise en place de la retenue à la source à compter du 1er janvier 2019 ;
- ✓ La mise en place des nouvelles instances représentatives du personnel ;
- ✓ La préparation du dossier de création du Service Olga Spitzer Formation, agréé en janvier 2020 ;
- ✓ La fin du CITS transformé en réduction des charges.

Au niveau des Établissements, l'exercice est marqué par :

- ✓ Le déménagement de l'antenne du SESSAD d'Évry dans les locaux jouxtant l'Unité de Jour pour Adolescents (UJA) à Evry ;
- ✓ Le changement de tarification des mesures d'AEMO sur le Val-de-Marne ;
- ✓ Le passage en dotation globale du Service des Hauts-de-Seine.

Concernant l'impact COVID-19

La pandémie COVID-19 est considérée comme un événement de l'année 2020 dans la mesure où les premières mesures ont été prises à partir du 14 mars 2020.

Les comptes clos au 31 décembre 2019 ont été établis sur la base de la continuité de l'activité, sans aucune correction de valeur, provision ou écriture relative aux conséquences de la COVID-19.

Les conséquences de la COVID-19 sur les opérations de l'Association ne peuvent pas être chiffrées à la date de l'arrêt des comptes et être estimées de manière fiable.

Cependant, si la pandémie continuait à se développer au cours de l'exercice 2020, des risques significatifs sur l'activité, les revenus et les coûts pourraient se matérialiser.

En effet, compte tenu des mesures de confinement prises, tous les Établissements de l'Association ont été affectés à des degrés divers : certains ont cessé ou réduit leur activité, d'autres ont dû la transformer, la plupart sont amenés à engager des coûts supplémentaires pour assurer la sécurité des usagers et des salariés, et parfois pour renforcer leurs effectifs. Des demandes de crédits supplémentaires ont été transmises aux autorités de tarifications mais, à ce jour, nous n'avons aucune



COMPTE DE RÉSULTAT

Le résultat global de l'Association, après la reprise des résultats administratifs antérieurs, s'élève à +170 K€.

Il se décompose de la manière suivante:

Résultat de la gestion contrôlée de
+ 85 K€

Résultat des services subventionnés de
+ 96 K€

Résultat de la gestion propre de
- 11 K€

PRODUITS ET CHARGES

✓ Le total des produits s'élève à 49 672 K€ et diminue de 1,5 % par rapport à l'exercice précédent.

Les produits issus de la tarification représentent environ 91,7 % des ressources de l'Association pour un montant total de 45 528 K€ contre 44 947 K€ l'année précédente, soit une augmentation de 1,29 %.

Les subventions d'exploitation s'élèvent à 1 248 K€ à la clôture de l'exercice contre 1 224 K€ à la clôture de l'exercice précédent: soit une augmentation de 2 % liée à une hausse des subventions accordées aux activités de l'Espace Famille Médiation (EFM) et Maison des Liens Familiaux (MDLF).

La répartition des produits d'exploitation, sur les trois derniers exercices, se présente ainsi:

	2017	2018	2019
<u>Produits des activités annexes</u>	59 568	157 481	234 718
Avantages en natures repas et logements	8 057	13 456	17 860
Loyers	51 511	144 024	216 858
<u>Produits de la Tarification</u>	43 778 076	44 947 169	45 528 206
Médico-Social	11 875 718	13 195 429	13 974 999
Assistance éducative	26 851 819	26 600 379	26 429 593
Investigation éducative	4 348 558	4 450 537	4 327 469
Prévention spécialisée	562 221	555 445	561 552
Réparation pénale	139 761	145 378	234 593
<u>Subventions d'exploitation</u>	1 230 348	1 223 669	1 248 180
Médiation familiale	875 365	851 485	893 787
Service d'écoute et de prévention	280 000	286 291	286 000
AGEFIPH	15 099	19 552	8 941
Participation des familles Médiation Familiale	59 884	66 341	59 452
<u>Produits divers de gestion courante</u>	2 259 904	2 270 772	1 591 474
Frais de siège	1 416 659	1 483 538	1 476 930
Autres	843 245	787 234	114 544
<u>Total des produits d'exploitation</u>	47 327 896	48 599 091	48 602 578

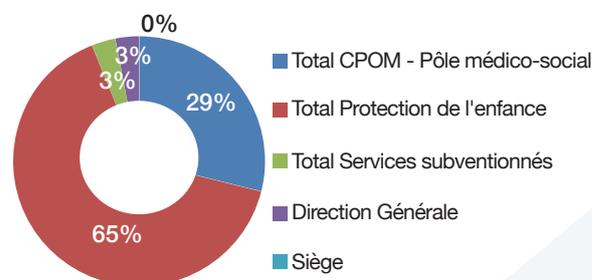
Le tableau ci-dessus permet de constater que le niveau des produits d'exploitation de l'exercice 2019 est quasiment stable par rapport à 2018.

On peut noter une hausse de 581 K€ des produits de la tarification sur l'exercice 2019 par rapport au précédent exercice, elle n'est pas comparable à la hausse en 2018 où il y avait une augmentation de 1 320 K€ liée à la négociation du CPOM des Etablissements du Pôle médico-social.

Les produits des activités annexes augmentent de 77 K€ en raison de la mise en location du 1er étage du 9 Cour des Petites Ecuries - 75010 Paris, en année pleine sur 2019 contre 8 mois en 2018.

La répartition des produits par pôle d'activité rapportée au total des produits de l'Association se présente comme suit pour l'exercice:

Répartition des Produits par pôle



La protection de l'enfance pèse à elle seule 65 % du total des produits de l'Association et l'enveloppe CPOM du Pôle médico-social représente 29 %.

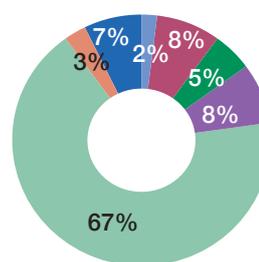
✓ Le total des charges s'élève à 49 455 K€ contre 50 728 K€ pour l'exercice précédent, soit une baisse de 2,51 %. Cette variation est liée essentiellement à la baisse des charges du personnel compensé en partie par la hausse des dotations aux provisions.

La principale raison de la baisse sur le poste du personnel s'explique par la fin du CITS transformé en réduction des charges. On passe ainsi à d'un taux charges sociales et fiscales moyen de 56,5% contre 62% pour l'exercice précédent.

La hausse des provisions porte essentiellement sur un risque de non recouvrement des factures à établir pour des mandats non reçus sur le Service de Prévention et Protection de l'Enfance de Paris (SPPE) et le Service Social de l'Enfance des Hauts-de-Seine (SSE 92).

La répartition des charges par nature se présente comme suit pour l'exercice :

Répartition des Charges par nature



- Charges de personnel
- Impôts, taxes et versements assimilés
- Autres services extérieurs
- Services extérieurs
- Achats
- Dotations aux amortissements et provisions
- Autres charges de gestion courante (dont frais siège)

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS PAR ÉTABLISSEMENT

La décomposition du résultat par Établissements et Services de 2019 se présente ainsi :

Gestion contrôlée Article L312-1 du CASF	Charges réalisées sur l'exercice (1)	Produits réalisés sur l'exercice (2)	Résultats comptables (3=2-1)	Résultats administratifs antérieurs repris (4)	Résultats de gestion 2019 (5=3+4)	Résultats de gestion 2018
ITEP Le Petit Sénart	7 594 488	7 756 835	162 346	- 305 034	- 142 687	- 249 534
SESSAD	1 044 560	1 156 409	111 850	- 33 812	- 145 661	- 78 028
ITEP Les Fougères	1 251 671	1 362 721	111 050	- 205 956	- 94 905	- 17 221
CAFS Les Fougères	1 041 130	1 606 755	565 625	- 308 215	257 410	431 274
CMPP du Val d'Yerres	892 430	895 064	2 635	16 834	19 468	64 264
CMPP de Corbeil-Essonnes	1 313 024	1 306 371	- 6 652	32 925	26 273	87 374
CMPP de Pichon-Rivière	448 890	444 290	- 4 600	19 668	15 067	- 71 072
CPOM (A)	13 586 193	14 528 445	942 254	- 715 967	226 287	357 556
Service d'AEMO de Paris	7 848 121	7 432 847	- 415 274	405 501	- 9 773	- 5 870
Service d'Investigation Educative de Paris	1 114 584	1 026 325	- 88 259	- 17 500	- 105 759	- 14 610
Service d'AEMO de l'Essonne	4 210 107	4 247 778	37 670	159 501	197 171	64 882
Service d'Investigation Educative de l'Essonne	989 297	940 794	- 48 503	27 846	- 20 657	- 10 539
Service d'AEMO des Hauts-de-Seine	6 807 093	6 602 355	- 204 738	- 84 319	- 289 057	- 75 318
Service d'Investigation Educative des Hauts-de-Seine	961 842	1 011 556	49 715	- 65 620	- 15 904	- 9 661
Service d'AEMO du Val-de-Marne	3 352 685	3 372 589	19 904	50 000	69 904	101 657
Service d'Investigation Educative du Val-de-Marne	1 460 253	1 477 931	17 678	- 12 986	4 692	14 583
Service de Réparation Pénale du Val-de-Marne	175 768	234 698	58 930	- 51 283	7 647	- 32 828
Service de Prévention et Protection de l'Enfance	5 980 823	5 893 985	- 86 839	200 391	113 552	21 817
Service de Prévention Spécialisée de Paris	640 144	568 377	- 71 766	55 749	- 16 017	- 28 314
Direction Générale	1 667 554	1 589 781	- 77 774	981	- 76 793	- 99 635
COMPTES ADMINISTRATIFS (B)	35 208 272	34 399 016	- 809 256	668 262	- 140 994	- 73 837
Résultat des activités en gestion contrôlée (C=A+B)	48 794 465	48 927 461	132 998	- 47 705	85 293	283 719
Service d'Ecoute Psychologique Parents-Enfants	272 222	300 820	28 598	-	28 598	- 5 795
Espace Famille Médiation	473 386	478 760	5 374	-	5 374	539
Maison Des Liens Familiaux	471 963	533 729	61 767	-	61 767	- 4 621
Résultat des activités subventionnées (D)	1 217 571	1 313 309	95 739	-	95 739	- 9 877
Siège en gestion propre (E)	178 998	167 467	- 11 531	-	- 11 531	- 42 432
TOTALDE L'ASSOCIATION (F = C + D + E)	50 191 034	50 408 237	217 205	- 47 705	169 501	231 409

SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS DES ÉTABLISSEMENTS SOUS CPOM

L'activité et les résultats des Établissements intégrés dans le périmètre du CPOM se décompose de la manière suivante:

Résultat des établissements CPOM

	HABILITATION	SEUIL ACTIVITE	ACTIVITE CIBLE ARS	TAUX D'ACTIVITE CIBLE ARS	ACTIVITEE REALISEE	TAUX D'ACTIVITE REALISEE	DOTATION BUDGETAIRE	IMPACT FINANCIER	Résultat économique N	Résultat économique N-1
ACTES										
CMPP de Pichon-Rivière	3 100	2 790	2 790	90%	3 100	100%	463 836	0	15 067	- 71 072
CMPP du Val d'Yerres	5 800	5 220	5 220	90%	6 270	108%	894 046	0	19 468	64 264
CMPP de Corbeil-Essonnes	11 800	10 620	10 620	90%	11 406	97%	1 299 326	0	26 273	87 374
SESSAD (*)	7 560	6 804	6 804	90%	6 493	86%	1 143 786	52 279	145 661	78 028
Sous Total	28 260	25 434	25 434		27 269		3 800 994	52 279	206 470	158 594
JOURNEES										
ITEP Le Petit Sénart	22 918	20 626	20 617	90%	20 001	87%	7 145 822	213 592	-142 687	-249 534
ITEP Les Fougères (*)	3 990	3 591	3 591	90%	3 134	79%	1 104 418	140 550	-94 905	17 221
CAFS Les Fougères (*)	10 950	9 855	9 855	90%	5 553	51%	1 204 838	525 963	257 410	431 274
Sous Total	37 858	34 072	34 063		28 688		9 455 078	880 105	19 818	198 961
Total CPOM							13 256 072	932 384	226 287	357 555

(**)

(*) l'activité de ces établissements fait l'objet d'un plan d'actions afin de remonter progressivement au taux cible de 90% défini par l'ARS

(**) Le résultat comptable cumulé du CPOM s'élève à 226 287 €, après retraitement de la provision pour Congés Payés d'un montant de 12 549 €, le résultat cumulé à affecter s'élève à 238 836 €.

NB : le risque financier = 50% impact financiersoit 466 k€

Le tableau ci-dessus indique que certains Etablissements ou Services du Pôle médico-social n'atteignent ni le seuil d'activité exigé par l'ARS, ni le seuil d'activité cible de l'exercice.

Cette situation fait porter un risque à l'Association. En effet l'atteinte d'objectifs d'activité, à hauteur de 90 % à la fin du CPOM en 2022, est une nécessité.

Le risque financier concernerait le SESSAD, les 2 ITEP et le CAFS. Son montant s'élèverait à hauteur de 466 K€ (soit 50 % de l'impact financier déterminé ci-dessus) si l'autorité de tarification et de contrôle décidait d'appliquer la sanction prévue au contrat : c'est-à-dire la reprise de la moitié de la dotation budgétaire allouée sans contrepartie d'activité ; le risque serait de 407 K€ au dernier exercice.

Toutefois, cette problématique est très largement partagée avec la délégation territoriale de l'ARS de l'Essonne. La sous activité des Etablissements a été détaillée et justifiée dans le rapport financier transmis avec l'ERRD 2019. Pour autant, une réflexion est en cours sur le CAFS qui depuis 2016 n'atteint pas son activité cible. Une proposition doit être faite d'ici la fin de l'année 2020.



BILAN ACTIF

✓ ACTIF IMMOBILISÉ

La variation des actifs immobilisés nets s'explique comme suit :

Solde net des actifs immobilisés de début d'exercice	17 745 948
VARIATION DES POSTES :	
Acquisitions d'actifs incorporels et corporels	2 507 501
Augmentations des actifs financiers	163 071
Ecart de réévaluation immobilière	14 869 800
Sorties d'actifs incorporels et corporels	- 449 344
Sorties des actifs financiers	- 85 436
Dotations aux amortissements et provisions	- 2 724 389
Reprises des dotations aux amortissements	-
Régularisations des actifs	-
Régularisations et virements de poste à poste	-
Solde net des actifs immobilisés en fin d'exercice	32 027 151

Au cours de l'exercice 2019, une importante opération de réévaluation immobilière, estimée à 35 M€, a été réalisée par le Crédit Immobilier sur l'ensemble des terrains, bâtiments et agencements.

Suivant un principe de prudence, une décote de 30 % a été appliquée sur l'ensemble des immobilisations, sauf pour l'ITEP «Le Petit Sénart» où la décote a été de 40 % sur les bâtiments, compte tenu de leur état et des travaux envisagés. La réévaluation retraitée retenue au final est de 24 M€. Par conséquent, un écart de réévaluation a été comptabilisé à la clôture pour 15 M€ (14 869 800€ exactement) pour une VNC de 9 M€, il est inscrit au compte 1051 «Ecart de réévaluation sans droit de reprise» comme suit :

- ✓ 11 836 000 € correspondant à la réévaluation des terrains ;
- ✓ et 3 033 800 € correspondant aux immobilisations et agencements.

L'amortissement supplémentaire sur l'écart de réévaluation des bâtiments et agencements commencera à partir du 1er janvier 2020 sur une période de 50 ans.

En K€	2 019	2 018	Variation en €	Variation en %
Créances usagers/financeurs	2 806	6 563	- 3 757	-57%
Créances douteuses	157	209	- 52	-25%
Factures à établir	1 689	1 580	109	7%
Montant brut	4 652	8 352	- 3 700	-44%
Dépréciation	- 314	- 194	- 120	62%
Montant NET	4 338	8 158	- 3 820	-47%

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, l'Association a réalisé des investissements pour un montant d'environ 2 507 K€ et a cédé ou mis au rebut des actifs pour un montant de 449 K€.

L'essentiel des travaux d'investissement portent sur :

✓ SESSAD / UJA à Évry

Les travaux ont débuté en juin 2019 et se sont terminés en août 2019 pour la rénovation du site et la remise aux normes du plateau (électricité, réseau informatique, sécurité du local, sols, peintures, fenêtres et serrurerie) pour les 3 niveaux du bâtiment en vue d'installer la Direction et Services administratifs des 3 Services SESSAD, UJA et AJ au 1er étage et l'installation des équipes éducatives du SESSAD Evry au 2ème étage : montant 172 K€ ;

✓ ITEP «Le Petit Sénart» à Tigery

Travaux de juillet à mi-août 2019 pour mise en place du réseau câblage (installation de fourreaux, rocares, coffrets électriques, installation de prises en courant faible et en courant fort et équipement du site en prises RJ45) pour l'installation de la fibre, afin de permettre le partage des dossiers en VPN sur tout le domaine et l'installation de la téléphonie sur IP : montant 181 K€ ;

✓ Direction Générale

Travaux sur la période d'octobre à fin novembre 2019 (électricité, sols, peintures, encapsulage, équipement mobilier) pour la transformation du local de 51 m² située au 1er étage, en surface commerciale dédiée en bureaux : 61 K€.

✓ ACTIF CIRCULANT

Les créances usagers ou financeurs s'élèvent, à la clôture des comptes, à un montant net de 4 338 K€ (dépréciations déduites) versus 8 158 K€ en 2018. Elles diminuent donc de 47 %.

Elles se décomposent comme suit :



Les créances usagers ou financeurs diminuent de 3 757 K€ (-57%) en raison de l'entrée en CPOM des Etablissements médico-sociaux depuis 2018 et du passage en dotation globale des Hauts-de-Seine ainsi que le passage en acompte 1/12ème des Services d'Investigation Educative. La réduction des délais de facturation des Etablissements d'assistance éducative a permis de diminuer les délais de règlement.

La facturation à établir de 1 689 K€ est principalement liée au décalage des mandats reçus au Service de Prévention et Protection de l'Enfance.

BILAN PASSIF : ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS

Les fonds propres de l'Association sont en hausse par rapport au précédent exercice de 15 674 K€, cette augmentation s'explique par une inscription en écart de réévaluation immobilière pour 14 870 K€. Le reste est principalement dû à l'affectation des résultats excédentaires (Résultats administratifs 2017).

Les provisions pour risques et charges augmentent de 499 K€ entre 2018 et 2019. Cette augmentation est due essentiellement à une hausse de la provision pour risque de non encaissement de certaines créances.

AGRÉGATS FINANCIERS

Les indicateurs sur les deux derniers exercices se présentent comme suit :

Indicateurs Financiers	2019	2018	Variation
FRI	635 658	-118 062	753 721
FRE	4 935 361	3 911 917	1 023 444
FRNG	5 571 020	3 793 855	1 777 165
BFR	-3 319 634	-81 298	-3 238 336
TRESORERIE	8 890 654	3 875 152	5 015 501

- ✓ Le Fonds de Roulement d'Investissement au 31/12/2019 est positif et s'élève à 636 K€ contre -118 K€ au 31/12/2018.

Ce qui signifie que les investissements sont financés par des moyens stables et non pas par l'exploitation.

- ✓ Le Fonds de Roulement d'Exploitation au 31/12/2019 est positif et s'élève à 4 935 K€ contre 3 912 K€ au 31/12/2018.

- ✓ Le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation au 31/12/2019 traduit un excédent de 3 320 K€ grâce à l'amélioration des créances. Alors que sur 2018, c'était un besoin de 81 K€.

- ✓ La variation de la trésorerie 2019 s'explique de la manière suivante :

Solde trésorerie en début d'exercice	3 875 152
VARIATION DES POSTES :	
Solde net des créances	3 819 519
Autres créances et avoirs redevables	484 445
Dettes fournisseurs	- 289 655
Autres dettes et immobilisations	- 363 783
Variation des emprunts	- 385 514
Financements chantiers	1 750 489
Solde trésorerie en fin d'exercice	8 890 653

L'amélioration de la trésorerie nette de 5 M€ vient majoritairement de l'amélioration des créances expliquée précédemment.

- ✓ Au final, l'équilibre financier est tenu.

CONCLUSION

En conclusion, le résultat de l'exercice 2019 de l'Association n'est pas significatif et recouvre des situations extrêmement variées suivant les Établissements et n'est fongible que pour les 7 Établissements ayant conclus un CPOM.

L'opération de réévaluation immobilière a impacté fortement le bilan avec une inscription de 15 M€ en écart de réévaluation.

L'entrée en CPOM des Établissements médico-sociaux depuis 2018 et du passage en dotation globale des Hauts-de-Seine ainsi que le passage en acompte 1/12ème des Services d'Investigation Éducative ont permis d'améliorer nettement les créances (- 3,8 M€) et par conséquent la trésorerie globale (+5 M€) ainsi que l'équilibre financier.

Comme je l'ai déjà indiqué l'année passée, il est important de réaliser le volume d'activité prévisionnel des budgets exécutoires ou EPRD. En cas d'écart important en notre faveur, il est possible de renégocier le contrat d'activité annuel, avec les autorités de tarification et de contrôle, en apportant des arguments pertinents à cette négociation. Dans le cas contraire, nous risquons de rembourser une partie des financements, c'est le cas notamment des établissements en dotation globale.

À cet effet, le suivi des tableaux de bord d'activité mensuel est absolument essentiel. Il sera facilité par le choix à la fin de 2020 d'une solution de système d'information du Dossier Unique de l'Usager.

Alain RAOUL

Trésorier



Rapport du Commissaire aux comptes

Rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

Aux Adhérents de l'Association **OLGA SPITZER**

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de l'association « **OLGA SPITZER** » relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration du 02 septembre 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'association à la fin de cet exercice.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités du commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant mentionné dans les annexes :

- Le paragraphe C « Résultat des établissements dans le périmètre du CPOM » de l'annexe relatif à l'objectif du taux d'activité fixé à 90% et qui expose les établissements concernés à un risque financier si la sous-activité devait se confirmer à la fin de la durée du CPOM.

Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- L'annexe aux états financiers (Point II- E) expose notamment les règles et méthodes relatives à la comptabilisation de l'opération de réévaluation immobilière de l'ensemble des terrains, bâtiments et agencements de l'association.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre association, nous avons vérifié le caractère raisonnable des estimations significatives retenues et des informations fournies dans les notes de l'annexe relatives aux points décrits ci-dessus et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux adhérents

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du trésorier et dans les autres documents adressés aux adhérents sur la situation financière et les comptes annuels.

S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêtés des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de l'association à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider l'association ou de cesser son activité.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités du commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre association.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de l'association à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.



Fait à Paris, le 7 septembre 2020

Pour **Baker Tilly SOFIDEEC**
Commissaire aux Comptes
Membre de la CRCC de Paris

Jean-Yves MACE
Expert-comptable,
Commissaire aux comptes, Associé
Membre de la CRCC de Paris

Compte-rendu annuel sur la Commission « Protection de l'enfance et médico-sociale »

J'ai repris, aux côtés de Monsieur Michel MORIN, Président, et de Monsieur Jean-Etienne LIOTARD, Directeur Général, la présidence de la Commission «Protection de l'enfance et médico-sociale».

Cette première année d'exercice a été marquée par les événements que vous connaissez: la période de grèves de la fin d'année 2019 suivie de la pandémie que nous traversons. Ces circonstances ont rendu difficile la tenue régulière des réunions de la Commission «Protection de l'enfance et médico-sociale» qui a pu, toutefois, échanger le 11 juin 2020 sur un grand nombre de projets.

La richesse des initiatives et des projets soumis à la Commission met en lumière l'expertise des professionnels de l'Association et leur connaissance de terrain. Derrière chaque projet, il y a cette volonté de répondre à un besoin non couvert, ou insuffisamment couvert, et la volonté aussi de faire évoluer les pratiques.

Sans être exhaustive, je vais vous présenter les projets validés par la Commission, et qui se concrétiseront dans l'année 2020. Ils s'inscrivent naturellement dans la continuité du travail entrepris, dans le cadre de cette Commission, tout au long de l'année 2019.

1- Le CMPP «Pichon Rivière» ouvre courant septembre 2020 des consultations pour les jeunes transgenres. D'après les études épidémiologiques actuelles, la France compterait environ 90 000 adolescents concernés par ces questions. Les recherches menées à ce jour montrent par ailleurs que, sur ce sujet, la population adolescente a été longtemps laissée pour compte, et que cette problématique n'a été, pendant longtemps, ni repérée, ni traitée. Il existe actuellement des Centres experts et des Centres de références universitaires qui se sont saisis de cette question et reçoivent ces adolescents.

Cependant, il manque de Service d'aval, en termes de lieu psychothérapeutique. Ainsi le CMPP «Pichon Rivière» se positionne afin d'accompagner l'adolescent et sa famille dans cette démarche. Cette expérimentation fera l'objet d'une évaluation en juin

2021, afin d'identifier les leviers et les freins liés à cette nouvelle activité.

L'activité prévue sur l'année 2020 est de 170 actes, et de 740 actes en année pleine.

2- Concernant un autre projet, élaboré cette fois avec l'Éducation nationale et l'Agence Régionale de Santé, le Service d'Éducation et de Soins Spécialisés A Domicile (SESSAD) du département de l'Essonne ouvre en octobre un Pôle Inclusif d'Accompagnement Localisé renforcé (PIAL renforcé) qui a pour vocation de soutenir les équipes enseignantes face au comportement de certains élèves. Il existe aujourd'hui des PIAL dans chaque département. La délégation territoriale de l'Essonne a sollicité l'Association afin d'en créer un dans le Nord-Est du territoire – de Corbeil à Yerres en passant par Draveil. Un protocole d'intervention est en cours d'élaboration. Une convention tripartite sera par ailleurs signée avec l'Agence Régionale de Santé et l'Éducation nationale.



3- Dans le cadre du second CPOM, qui sera négocié en 2022, l'ensemble des projets de Services du Pôle médico-social sera revisité afin de proposer des modalités d'accompagnement répondant à l'évolution des besoins des enfants.

4- Pour le secteur de la protection de l'enfance, le Service de Prévention et Protection de l'Enfance de Paris (SPPE) a proposé, en avril 2019, la création de Mesures spécifiques d'AED pour enfants adoptés. Il s'agit d'une expérimentation portée par l'antenne Louis Morard, située dans le 14^{ème} arrondissement de Paris. Suite à l'avis favorable de la Commission, ce projet a été présenté à l'ASE ainsi qu'à la cellule d'adoption de Paris. La pandémie a reporté les rendez-vous pris avec les partenaires, ils seront réactivés dès que possible.

De par son expérience, le Service a fait le constat que des problèmes liés à l'adoption se manifestaient plus régulièrement à l'adolescence. Les enfants adoptés ont parfois des besoins spécifiques, que ce soit en termes médicaux et/ou psychologiques, ou plus simplement en besoins adaptés. Les parents attendent souvent le moment de l'adolescence, où les situations de crise se manifestent, pour se tourner vers un service de l'enfance. Or il n'existe pas, à ce jour, de soutien post-adoption. Fort de ce constat, le SPPE propose une AED spécifique avec des professionnels sensibilisés à l'adoption.

5- Le Service Social de l'Enfance du Val-de-Marne (SSE 94) a initié un projet sur les Conférences familiales. Une journée de sensibilisation a été proposée, le 31 janvier 2020, aux partenaires ainsi qu'aux équipes du SSE et plus largement à celles de l'Association. La Conférence familiale est un outil de médiation familiale et sociale utilisé avec succès dans un grand nombre de pays. Elle permet à la famille de chercher et trouver elle-même, par un processus de réflexion et de responsabilisation collective, sa propre solution à un problème donné. Là aussi, la crise sanitaire a reporté le déploiement de ce projet qui sera réactivé prochainement. Nous savons que cette démarche a trouvé un écho favorable auprès de Services de l'Association.

6- Le Service Social de l'Enfance des Hauts-de-Seine (SSE 92) a présenté un projet d'AEMO soutenue qui a reçu l'accord du département. Ce projet devrait voir le jour prochainement. En effet, depuis plusieurs années les professionnels de ce Service font le constat de l'état de dégradation des situations individuelles et familiales des mineurs accompagnés dans le cadre de mesures d'assistance éducative de milieu ouvert. Cette dégradation des situations est souvent

accompagnée, ou encore renforcée par les difficultés du secteur en matière de soin sur le territoire. Les travailleurs sociaux ont tendance à devoir intervenir dans l'urgence, ce qui pénalise à terme la qualité de l'accompagnement. L'absence de moyens suffisants en personnel; qu'il s'agisse d'éducateurs, de psychologues et parfois d'encadrement intermédiaire, provoque une insuffisance du travail collectif autour de ces situations, un travail collectif qui devrait pourtant en atténuer le caractère d'urgence et le stress qui en découle. Ainsi, le Service a proposé une AEMO-AED soutenue qui s'adressera à tous les âges de l'enfance et de l'adolescence, en fonction de l'évaluation initiale faite par le magistrat pour enfants ou les services de l'ASE. L'expérimentation concerne 40 mesures et 2 ETP de psychologues supplémentaires. Elle sera accompagnée d'une évaluation.

7- Enfin, la Commission a pu suivre l'évolution du projet autour de l'accompagnement des adolescentes enceintes dont le périmètre a été revu. Il a ainsi été proposé que, dans un premier temps, le Service d'Ecoute Psychologique Parents-Enfants D. W. Winnicott (SEPPE) ouvre des consultations pour adolescentes enceintes et leur famille. Dans un second temps, un accueil de jour sera mis en place en lien avec des partenaires qui soutiennent aujourd'hui un tel public.

La Commission continue à suivre ce projet.

Je vous ai présenté, en quelques mots, les projets récemment validés par la Commission.

Les professionnels sont force de proposition et cela est primordial dans le développement de l'Association. Nous devons aussi développer notre connaissance des priorités territoriales afin d'anticiper une réponse ou un positionnement associatif. Il nous faut prévoir une organisation permettant une réactivité accrue sur les appels à projet et projets locaux. Un groupe de travail pourrait être mis en place, sous l'égide de la Commission «Protection de l'enfance et médico-sociale» afin d'apporter une analyse sur le contexte et les enjeux territoriaux, ainsi que sur la planification des appels à projet.

Geneviève ANDRE

Secrétaire Générale Adjointe



Témoignages

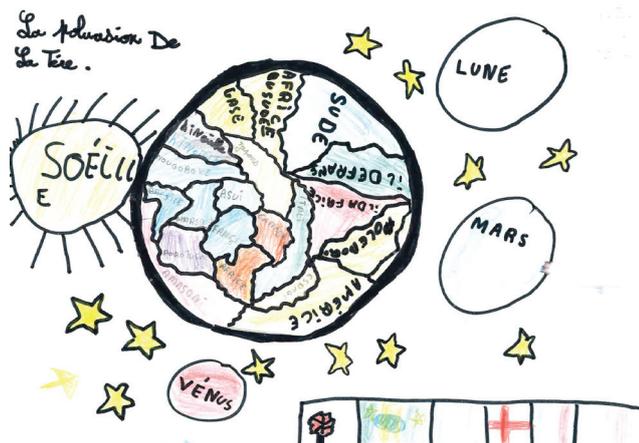
«LES EFFETS PSYCHOLOGIQUES DU CONFINEMENT»

Extraits d'une note aux professionnels du Pôle ambulatoire et hébergement de l'Association Olga SPITZER

Le confinement, qui a fait partie intégrante de la réponse de l'ensemble des pays touchés par l'épidémie COVID-19, a eu un impact psychologique indéniable. Les enfants et parents que nous accompagnons connaissent déjà des fragilités psychoaffectives importantes. Cette réalité a, de toute évidence, été anticipée par les équipes pluridisciplinaires depuis le début des décisions gouvernementales et a ouvert une pratique spécifique pour de nombreux professionnels en télétravail, ainsi qu'une réflexion globale sur nos interventions à distance.

Ce document se veut un élément complémentaire, élaboré par plusieurs psychologues du pôle ambulatoire de l'Association, en direction des professionnels de toutes compétences, afin de contribuer au sein de leurs équipes à la discussion et à l'analyse des données nouvelles de cette pratique clinique.

Une note de synthèse, parue le 14 mars 2020 dans la revue *The Lancet*, élaborée par des psychologues du *King's College London* à partir de 24 études réalisées dans dix pays nous alerte: «Différentes caractéristiques ou conséquences du confinement apparaissent comme des facteurs majeurs de stress: la durée notamment, mais aussi la peur du risque d'infection, inhérent au confinement, la frustration, l'ennui, la carence de certains produits de consommation courante, une information inadaptée ou tronquée, la perte de revenus... Le personnel mis en quarantaine s'avère beaucoup plus susceptible de signaler l'épuisement, le détachement des autres, l'anxiété, l'irritabilité, l'insomnie, une difficulté de concentration et l'indécision.»



Elles mettent en lumière:

Un ralentissement psychique

Loin de tout, les capacités cognitives diminuent, ce qui se manifeste par de la fatigue, une baisse de l'attention et de la motivation, voire une apathie.

Une somatisation potentielle

Dans cet environnement inhabituel, le corps réagit au stress par des troubles du sommeil, des maux de tête, des problèmes digestifs.

Une augmentation de l'agressivité

En réaction à la promiscuité, les astronautes se replient sur eux-mêmes ou deviennent agressifs envers les autres.

Un effet sur le système cardio-vasculaire

Le stress, généré par l'enfermement, et la diminution de l'exercice physique provoquent un épaississement des artères.

L'analyse documentée des résultats de ces études indique qu'une durée supérieure à 10 jours d'un confinement total est prédictive d'un certain nombre de symptômes d'ordre psychologiques relativement faibles, qui augmentent lorsque le confinement se poursuit. Mais, pour la plupart, les scientifiques restent prudents sur ces éléments d'analyse qui demeurent hautement spéculatifs.

Il convient d'être très mesurés sur l'interprétation des résultats. Le but des scientifiques anglais était en réalité d'évaluer les conséquences possibles d'une mise en quarantaine de manière à inciter les autorités à «prendre toutes les mesures pour garantir que cette expérience soit aussi tolérable que possible pour les personnes».

Il serait faux d'affirmer que toutes les familles connaissent un état de détresse psychologique. Une telle généralisation rate d'ailleurs l'essentiel de ce que nous apprend le confinement: selon l'équilibre des liens entre les parents, les enfants, l'école, et nos services, des situations se modifient dans des directions imprévisibles, qui peuvent être parfois favorables aux parents, aux enfants et même aux dispositifs de soin. Cette réorganisation est peut-être le sujet principal dans ce qu'elle met à jour comme modalités de permanence et de changement au sein des systèmes qui interagissent autour de l'enfant et dont le parcours de soin a été modifié.

Comment interpréter ces résultats? Peut-on les mettre en corrélation avec nos observations auprès des enfants et des parents?

Une vigilance particulière doit être portée à l'évaluation de l'équilibre des systèmes familiaux, de leurs potentiels de résilience, des effets également positifs qui peuvent naître de circonstances aussi exceptionnelles. Par ailleurs, les ressources insoupçonnées que les enfants sont susceptibles de mobiliser, y compris sur le plan des dynamiques inconscientes, correspondent à des processus de haute complexité qui ne doivent pas être oubliés.

A ce titre, c'est en demeurant fidèle à un travail au cas par cas que les modalités d'intervention restent opérantes. Néanmoins, le risque de troubles psychiques accentués par le confinement est un facteur à anticiper et mérite une réflexion théorique et clinique.

Dans nos observations récentes, plusieurs cas de figures peuvent se présenter:

Le risque du repli sur soi

Si certains jeunes réagissent en restant encore plus à l'écart de leur cercle familial et social, d'autres se trouvent piégés avec leurs parents dans un confinement faussement confortable qui favorise les stases fusionnelles. Dans ce cas, la situation arrange paradoxalement des parents et des enfants plus angoissés à l'idée de se quitter des yeux que de trouver des voies d'individuation pourtant indispensables à leur équilibre respectif.

Nous remarquons ce phénomène pour certaines situations d'enfants présentant des dysharmonies psychotiques.

L'accentuation des facteurs d'addiction

Des enfants déjà dépendants des écrans courent le risque de s'enfermer encore plus dans un monde virtuel, notamment s'il s'agit d'un univers en réseau. D'autres risques addictifs sont observés: alcool, cigarettes pour les adolescents. Mais la majorité des situations posant problème est associée aux jeux vidéo, aux plateformes Internet, et peut enclencher une véritable addiction comme modalité de substitution à des sorties désormais impossibles.

Le décalage du rythme circadien

Nous observons des décalages inquiétants des rythmes veille-sommeil de certains jeunes qui vivent la nuit et dorment le jour, ou éprouvent beaucoup de mal à constituer un emploi du temps qui structure leurs journées. Certains jeunes, sur le versant des troubles limites, semblent plus sujets que les autres à ce décalage durant le confinement.

L'augmentation des conflits interpersonnels

L'effort consenti par les parents pour occuper leurs enfants, rappeler les règles de vie au quotidien et fournir un cadre, notamment avec des horaires, peut devenir épuisant et enclencher des situations de conflits répétitifs et systématisés qui augmentent l'anxiété groupale au sein du foyer.

Le risque que nous devons alors anticiper est celui d'une escalade des tensions menant à une violence psychique ou physique.

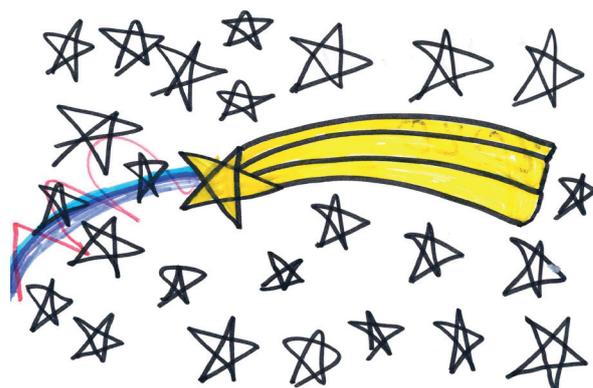
La raréfaction ou l'augmentation du travail scolaire

Des parents peuvent demeurer très à distance du travail scolaire de leur enfant ou s'y impliquer tellement qu'un déséquilibre peut être repéré par les professionnels. Le fait de reprendre des éléments avec les parents semble indispensable dans de nombreuses situations où le scolaire devient un enjeu qui déborde les apprentissages et ouvre une réflexion sur les éléments psychiques, souvent imaginaires, qu'il vient recouvrir.

Quelles préconisations donner dans ce cadre spécifique?

Il n'existe pas de recettes-miracles et le soutien apporté, l'écoute et la mobilisation des professionnels se mettent en place selon la manière dont les liens ont été tissés avec les jeunes avant l'épidémie. Ce sont les caractéristiques singulières de la relation qui forment la matrice de l'accompagnement soignant au sein d'un dispositif DITEP. Aussi, c'est en comptant sur la conscience de cette intersubjectivité, si précieuse, que le travail à distance conserve un intérêt certain.

Assurer la continuité du lien est un enjeu majeur de santé mentale, dont toutes les équipes sont conscientes.





Le travail par téléphone ou à l'aide d'Internet a permis d'identifier des éléments centraux de l'accompagnement actuel.

- ✓ La nécessité de soutenir la création d'une forme adaptée d'emploi du temps pour les enfants, selon leur profil, en associant les parents dans la démarche et en favorisant la mise en place de rituels et de repères propres à chaque famille, ce qui permet de maintenir la cohésion et l'identité du cercle familial, sinon susceptible de vite s'effriter.
- ✓ L'importance d'expliquer les raisons du confinement, de manière apaisée, sans se référer à des métaphores guerrières qui peuvent alimenter l'angoisse.
- ✓ Le rappel aux parents de l'importance, notamment pour les enfants, de sorties programmées, en respectant les consignes, de façon à permettre, avec leur autorisation et leur surveillance, des moments de respiration indispensables. Nous avons pu observer des situations où des parents interdisaient toute sortie! La situation de confinement peut, en effet, placer les adultes dans une posture infantilisante et régressive, qui vient les fragiliser dans leur posture d'autorité face à leurs enfants. C'est pour cela qu'il est important aussi que les professionnels accompagnent les parents dans une appropriation des lois imposées par le confinement, afin que ceux-ci deviennent positivement garants du cadre.
- ✓ La régulation du temps scolaire: il ne peut être aussi élevé qu'à l'école ordinaire ni trop se raréfier, au point de disparaître. Certains parents ont fait travailler énormément leurs enfants, d'autres pas du tout. Une évaluation des situations et une tentative de régulation s'avèrent nécessaires.
- ✓ L'évaluation de l'espace disponible est un enjeu majeur. Dans un domicile de surface réduite le lieu de travail se mélange avec celui de la vie familiale, ce qui peut créer tensions et confusion, y compris concernant les places de chacun.
- ✓ L'organisation de créneaux fixes d'appels avec certains professionnels permet d'éviter de faire doublon et de donner aux familles le sentiment d'être pistées. Néanmoins, appeler «pour rien» peut avoir le mérite de créer de l'espace sur le plan psychique, et parfois «un pas de côté» dans les représentations et les affects de journées particulièrement réduites.

- ✓ Les jeux de société, le bricolage, les activités manuelles et les arts plastiques semblent très pratiqués dans certaines familles, pas du tout dans d'autres, ce qui mérite un questionnement et une remédiation.
- ✓ La nécessité au sein des équipes d'une coordination rapprochée et organisée pour éviter la saturation des messages envoyés et reçus. Nous avons fait le choix d'utiliser des fiches de bord centralisées par le chef de service, actualisées une fois par semaine, à partir des notes d'appels des professionnels. Avant un appel, la fiche de bord permet de connaître la situation décrite par d'autres et évite aux professionnels de reposer les mêmes questions aux familles.
- ✓ L'intérêt des appels vidéos via Skype pour les réunions entre professionnels et parfois, au cas par cas, avec enfants et/ou parents.

Il est aujourd'hui difficile d'établir une véritable réflexion psychopathologique, dans la mesure où les répercussions de la situation sur les services associés aux dispositifs DITEP sont relativement récentes. La mise en sens respecte en effet une temporalité psychique spécifique, et la narration des événements surviendra, sans doute plus tard, chez les parents ou chez les enfants qui verront peut-être l'espace de parole, proposé par les services, comme une opportunité pour raconter le chamboulement vécu. C'est donc dans un second temps, comme toujours, que la question des impacts subjectifs pourra être source d'une recherche approfondie ou d'un travail clinique.

Si l'on se réfère à une théorie structuraliste en psychanalyse, les symptômes peuvent être interprétés selon deux dynamiques psychiques différentes. Dans le premier cas, les troubles sont associés à des effets réactionnels à la situation et témoignent d'une réaction d'adaptation qui s'arrête corrélativement à la fin de l'événement perturbateur. Dans le second cas, la situation vient révéler le dysfonctionnement psychique propre à une structure mentale, et ses effets se télescopent avec une faille déjà présente au sein du fonctionnement psychique. C'est donc la deuxième hypothèse qui mérite une attention particulière des psychologues, lesquels peuvent l'interroger à l'aune du traumatisme, voire de la décompensation subie.

L'échec des aménagements défensifs est en effet un risque potentiel et qui augmente, pour certains profils, avec la durée et la radicalité du confinement. Il est probable que la grande majorité des cas montrera plutôt des évolutions pathologiques de type névrotique, avec des ruminations créant des dyssomnies plus ou moins caractérisées, une labilité thymique ou, dans certaines situations, l'émergence d'obsessions et de compulsions, notamment si les prescriptions d'hygiène habituelle deviennent de véritables rituels de lavage. Ces éléments symptomatologiques concernent davantage les adultes et donc les parents des enfants dont le parcours de soin nous enjoint à penser que leurs difficultés vont s'exprimer davantage en réaction à leur milieu familial. Cependant, rappelons que la manière de traiter l'anxiété diffère d'un sujet à l'autre, et plus encore pour l'enfant, qui est un être en construction dont on ne saurait dire comment il s'adaptera.

Si l'on se réfère à la théorie systémique, le sujet n'est pas « propriétaire de ses symptômes » et ceux-ci sont liés à un contexte de règles et de rôles que la famille organise comme le ferait un système vivant, au sein de son propre métabolisme. Cela ne signifie aucunement, comme on a pu trop souvent le dire, que la famille est la cause de la pathologie, mais que le symptôme ne peut être compréhensible que dans le contexte où il se produit et où il prend sens, car il joue un rôle dans les interactions en cours. Il favorise en effet un équilibre relationnel, parfois malheureux, que l'on peut rapprocher d'un processus homéostatique. Aussi, de nombreux troubles du comportement perdurent si on les traite isolément, séparément et que l'on ambitionne de les faire disparaître sans s'intéresser à ce qu'ils permettent et souvent à ce qu'ils protègent au sein de la structure systémique qui les organise.



Dans ce cadre, l'appartenance au groupe familial que présuppose la nature du discours sur les troubles comportementaux où l'enfant « n'a pas des symptômes » mais semble « être » le symptôme, invite à un travail sur le groupe familial qui désigne le sujet comme problématique. Dans le contexte dont nous parlons, la question sera de savoir si les processus d'équilibration au sein du cercle familial seront momentanément grippés ou, tout au contraire, dévoileront leurs potentiels, en permettant de surmonter les effets anxiogènes d'une période complexe pour l'ensemble du corps social. Une telle accommodation interroge la sécurité des attachements, mais aussi la dynamique familiale, classiquement décrite selon deux registres de transactions. Le premier registre, dit chaotique, est relatif à une immédiateté des crises successives où un événement familial en chasse continuellement un autre, engendrant une saturation des informations et un rapport exclusif au présent. Le deuxième registre, dit rigide, présuppose tout l'inverse et nous laisse aux prises avec une famille où le temps semble s'être arrêté, révélant une forme d'immobilisme assorti d'un discours rôdé, répétitif, dans lequel les relations n'évoluent pas et la quantité d'informations qui circule semble faible. Dans ces deux cas, extrêmes, on peut se demander si le confinement peut avoir des répercussions importantes, en augmentant par principe le chaos ou la rigidité des systèmes. Bien qu'il faille rester prudent, une attention donnée à ces postulats théoriques permet de guider certains entretiens téléphoniques, et peut conduire les psychologues d'orientation systémique à interroger la manière dont les familles vivent le temps dans l'espace restreint qui leur est laissé.

Ajoutons combien il est parfois étonnant d'observer des familles qui, paradoxalement, s'équilibrent mieux durant le confinement, et découvrent des ressources insoupçonnées. Le temps familial imposé par le confinement permet parfois aux enfants, comme aux parents, d'aménager leurs relations autrement et, par là même, d'assouplir les représentations des uns et des autres sur le système d'appartenance que forme la famille. Cet enjeu est intéressant dans la mesure où il suppose que les effets psychologiques du confinement ne seront pas nécessairement négatifs partout.

Les questions chez les parents, comme chez les enfants, lors des entretiens téléphoniques et des visites à domiciles encadrées, sont plutôt celles sur le temps du dé-confinement, un sujet plus anxiogène que « le bon sens » le laisserait entendre. Comment renouer avec l'extérieur un lien de confiance alors même qu'il a été psychiquement inscrit, pendant plusieurs mois, comme un espace menaçant ? Les psychanalystes ne pourront pas faire l'économie d'une analyse sur

la modalité schizo-paranoïde des représentations et des affects mobilisés par un sujet qui a été presque conditionné pour revenir à cette position infantile où tous les objets du monde sont clivés en bons et mauvais, les premiers étant internalisés et les seconds projetés sur les figures externes. Cela met en exergue une tension face à un avenir plus incertain, favorisant, dans certains cas, la régression vers des schèmes plus archaïques, notamment lorsque l'épreuve de la réalité se fait jour à travers les orientations scolaires, la préparation de l'année prochaine, les objectifs que les parents, les écoles et les services peuvent vouloir fixer sans que l'enfant puisse avoir le temps de renouer avec le monde.

De manière plus large, l'anthropologie nous enseigne que l'être humain n'est un être sédentaire que depuis l'avènement de l'agriculture. Jusqu'à cette révolution du néolithique, au VIII^e siècle avant notre ère, s'étendent les centaines de milliers d'années durant lesquelles l'homme était un nomade, constamment en train de se déplacer et de vivre en groupe pour se défendre d'un environnement hostile. Le système nerveux humain est organisé selon ces paramètres qui incluent le déplacement, l'action et la relation aux semblables, toutes choses que la modernité a modifiées, sans en changer l'essentiel. Par conséquent, la restriction des mouvements et la distanciation sociale questionnent notre propre équilibre. Les nouvelles technologies de la communication numérique offrent-elles les moyens d'une compensation suffisante, ou s'agit-il là d'une médiation qui peut également nous éloigner, à long terme, de la complexité d'une authentique intersubjectivité ?

Auteur : **Kevin PROUST**

Psychologue clinicien à l'accueil de jour de Corbeil et au SESSAD

Relecture : **Dr Florent COSSERON**

Psychiatre

Jean-Baptiste ROUSSEAU

Psychologue clinicien

«**CONFINEMENT: POUR LE MEILLEUR ET POUR LE PIRE**»

Note sur l'expérience de confinement vécue depuis le SESSAD

Tandis que depuis quelques semaines la « vie normale » semble reprendre ses droits et que nous commençons à avoir un peu de recul, le moment est peut-être venu de tirer quelques réflexions sur cette période de « vague épidémique », ses répercussions sur la vie d'une institution telle que le SESSAD, ainsi que sur la prise en charge des patients qui y sont suivis.

S'il fallait qualifier cette « vague », je dirais qu'elle s'est déroulée en trois temps : la survenue du risque sanitaire dont la réalité palpable a surpris tout le monde, puis l'expérience inédite du confinement et enfin celle non moins étrange du « dé-confinement progressif » dont les termes demeurent flous, encore aujourd'hui.

À y regarder de près, une telle succession d'événements ne révèle que progressivement sa complexité et il est sans doute prématuré de prétendre en cerner les impacts, d'autant que ceux-ci se conjuguent sur plusieurs registres. Au sein des psychismes individuels, dans les différentes représentations collectives plus ou moins internalisées telles que le gouvernement, l'école, l'institution d'aide, la cellule familiale ; mais aussi du point de vue des acteurs de soin dont la pratique s'est trouvée bousculée et exportée « à distance », pour le meilleur et pour le pire...

Au SESSAD, les membres de l'équipe, surpris comme les autres mais censés disposer de « boîtes à outils » à mobiliser dans l'urgence, ont pu s'en sortir en faisant appel à une créativité plutôt distanciée de tout savoir théorique et de tout a priori, en tentant de recréer un cadre proprement clinique avec les moyens du bord.

Nous avons beaucoup appris de nos patients. Et nous avons aussi beaucoup appris de nos collègues que l'expérience a permis de mieux connaître et avec lesquels, paradoxalement, nous avons pu trouver plus facilement du temps d'élaboration.

Nous avons pris l'habitude de nous contacter plus fréquemment et de nous concerter selon des regroupements à géométrie variable qui ont pu s'affranchir des limites habituelles de la seule et trop brève réunion de synthèse hebdomadaire. Parmi les ressources que cette période a pu révéler pour le meilleur, l'expérience du confinement a constitué dans la vie du SESSAD une véritable leçon de psychothérapie institutionnelle qui a fait vivre, comme jamais, les aspects les plus féconds de la pluridisciplinarité.

L'expérience du confinement a révélé d'autres ressources, je tenterai d'en recenser certaines. Mais hélas, du côté des patients comme du côté de la vie institutionnelle, il y eut aussi des dégâts et, avec le temps, sont apparues les limites de toute démarche substitutive.

Pour un certain nombre de patients et pour le pire, le confinement a eu pour effet d'intensifier certaines modalités pathogènes déjà présentes. Pour chacun, il a aussi eu pour effet d'engourdir, peut-être durablement, ce que l'on pourrait appeler la « musculature » et le dynamisme psychique, en une forme particulière de réaction post-traumatique.

Du côté de la vie institutionnelle et à l'instar de ce qui se passait dans le pays, la surabondance du recours aux moyens de communication à distance (téléphone, visioconférence, réseaux sociaux...) a pu conduire les consciences à sous-estimer la valeur irremplaçable d'une entrevue en présentiel, qu'il s'agisse d'un acte médical, d'un cours donné par un professeur en chair et en os, d'un accompagnement éducatif, ou encore d'une séance de psychothérapie.

Une situation tout à fait inédite qui a surpris et concerné tout le monde

Si les rumeurs de l'épidémie de Covid-19, partie de Chine, se faisaient entendre depuis quelques mois en France, nul n'aurait pu prévoir que la réalité du risque sanitaire allait donner lieu, au début du mois de mars, à une décision aussi inédite que soudaine: le confinement de toute une population et l'application de règles de distanciation sociale, frappant d'interdit toute idée de contact et de proximité physique.

Les institutions du secteur médico-social ont dû, à leur tour, interrompre tout accueil du public, et ce sans beaucoup d'idée ni de préparation pour venir pallier, compte-tenu des mesures de restriction, aux situations les plus préoccupantes: celles qui étaient en cours comme celles qui ne devaient pas manquer de se manifester.

Les déplacements et rencontres autorisés furent limités au strict minimum et accompagnés de restrictions.

Avec la fermeture ô combien symbolique des écoles et des lieux d'accueil de l'enfance, les préoccupations sur les conséquences directes de telles mesures ont donné lieu à une inflation de discours et de conseils psychologiques, sanitaires et éducatifs, souvent relayés de façon anarchique par les réseaux sociaux. On redoutait la frustration des enfants, leur peur, l'abandon des « rythmes » et le retard pris dans les apprentissages scolaires. On redoutait aussi le « confinement » au sein des familles, souvent dans un petit espace d'habitation.

Pourtant, il est apparu que l'étendue des problèmes ne se situait peut-être pas là où on l'avait craint dans un premier temps, et que les ressources que les acteurs du soin (médecins ou psychologues) et de l'éducation (enseignants ou éducateurs spécialisés) pouvaient mettre à disposition des enfants et de leur famille, se trouvaient plutôt dans la personnalisation du « télétravail », le rythme et les modalités de prise de contact à distance, la qualité du « report » et de l'élaboration entre nous de chacun de ces contacts.

Au SESSAD, c'est le mot « contact » qui a fédéré et commencé à organiser le travail de l'équipe. Dès le début, tous les membres de l'équipe se sont instinctivement rapprochés dans un foisonnement brouillon qui traduisait, certes, la panique et l'incertitude, mais qui révélait également la conviction partagée que la compétence et le point de vue de chacun sur telle ou telle situation était complémentaire, nous renforçait et permettrait assez vite de bâtir un « télétravail » de qualité. Cela révéla, à nos patients et à nous-même, qu'un respect et une entente mutuelle préexistaient dans l'équipe et qu'une semblable préoccupation nous unissait.

Un esprit « de sentinelle » et de psychothérapie institutionnelle

Les vertus de ce savoir clinique partagé devaient enfin trouver leur justification et leur expression auprès des décideurs, dans un esprit d'authentique « psychothérapie institutionnelle »: prendre soin les uns des autres, « soigner » l'institution, c'était nous rendre plus efficaces pour nos usagers. Cette efficacité s'est organisée et améliorée de semaine en semaine, comme si se forgeait progressivement et spontanément une certaine méthode entre nous.



Au sein des familles et avec les enfants, la prise de contact à notre initiative pour un entretien téléphonique régulier émanant de différents intervenants fut très appréciée, et a pu renforcer le sentiment que le SESSAD pouvait tenir lieu de «sentinelle» et accroître durablement l’alliance thérapeutique avec les usagers. Il s’agissait souvent d’un simple coup de fil permettant de prendre des nouvelles, d’échanger quelques informations sur l’état de santé de l’enfant, ses besoins, et sur la vie familiale dans des conditions si particulières. Leur régularité ainsi que la façon dont nous avons relayé ces «petits» échanges entre les membres de l’équipe ont donné le sentiment d’une préoccupation assez motivante et constante pour les familles et ont prolongé leur capacité de projection dans le «monde d’après» la crise.

Au début nous n’avions pas vraiment de «recette» ni même de conseils spécifiques à donner aux familles hormis quelques banalités délivrées par les médias. Nous avons beaucoup appris à l’écoute de certains de nos patients.

Pour exemple ce jeune, habituellement difficile, qui en temps ordinaire est ravi de pouvoir rater l’école tout comme ses séances au SESSAD et qui fut étonnamment l’un des plus inquiets quant à l’interruption. Il s’est montré très disponible, semblant attendre religieusement mon coup de fil à l’heure prévue et me montrant qu’il prenait le temps de s’isoler dans sa chambre pour – me disait-il – faire «comme une vraie séance», «sa» séance!

Du côté des familles, certains parents ont puisé dans «les réserves historiques familiales» pour nous raconter et transmettre à leurs enfants tel ou tel épisode de leur vie passée.

Ainsi, pour un certain nombre de patients et de familles, la période de confinement eut ses vertus, révélant la potentialité inédite de la situation. Contraints à l’isolement, l’enfant et le groupe familial ont puisé dans leurs réserves et leur créativité.

Il y a donc eu des familles et des enfants qui ont su très vite s’organiser, tirer parti de ce temps accordé par la nécessité sanitaire, pour vivre ensemble, jouer, se constituer des espaces et des rythmes, s’entre-aider pour les devoirs scolaires, se rapprocher, réinventer une vie de famille. Quelque chose de très intéressant s’est souvent produit au sein des familles à travers la décomposition et la tentative de recomposition des espaces publics et privés, mais surtout des espaces symboliques. L’école s’invitait à la maison, la maîtresse pouvait devenir joignable, le métier du parent devenait plus visible pour l’enfant, le respect de l’espace ou des temps de retrait, dans la chambre ou sur le balcon, acquerrait enfin son importance, certains ont planté des graines... tout un arsenal de ressources, issues des familles, que l’on n’a peut-être pas assez formalisé.

Plutôt que de chercher à envoyer des «recettes» que l’on n’avait pas pour pallier à une situation qu’on ne connaissait

pas, nous aurions pu créer un «blog», un espace de dépôt ouvert que les usagers auraient nourri à volonté, en témoignant de ce qu’ils essayaient ou de ce qu’ils pensaient de la situation, en s’assurant naturellement que toutes les familles disposent d’un accès raisonnable aux différents outils de télécommunication: internet, tablettes, téléphones portables. Cela laisse à penser que la gestion de «l’exception dans la règle» est certainement quelque chose que nous devrions formaliser et anticiper pour les futures situations de crise.

De très bonnes choses ont été trouvées du côté du fonctionnement de l’équipe, on peut dire que «la pénurie a stimulé la créativité». Il y eut le travail de contact régulier, et vivement attendu, de la psychomotricienne, de l’enseignante spécialisée et de l’orthophoniste, qui ont établi un suivi adapté à la situation de distance, en prenant le temps qu’il fallait, au téléphone, en visio-conférence et parfois même par courrier, pour distribuer conseils, méthodes et fiches d’exercices, adaptés à la fois aux besoins de chaque enfant et aux rythmes particuliers et éventuellement lacunaires de «l’école à distance». Il y eut la mise en place de «fiches journalières de contact» au moyen desquelles chacun des intervenants a pu prendre connaissance des impressions et des interventions de chacun des soignants sur chaque situation. Il y eut aussi l’organisation de la secrétaire et de la cheffe de service pour mettre à jour régulièrement tous ces reports et solliciter, en fonction, telle ou telle concertation entre professionnels.

Chaque enfant a pu bénéficier très vite d’au moins trois types d’interventions hebdomadaires, mieux conjuguées entre nous et davantage discutées que d’habitude. Faute de temps passé en présence de l’enfant, nous avons eu plus de temps pour nous concerter et «élaborer» entre professionnels une réponse institutionnelle «sur mesure».

Pour le meilleur, le SESSAD a montré qu’il pouvait se constituer comme un espace de veille sanitaire, de référence et de projection pour nos usagers.

Ce qui fit vivre cet esprit de «sentinelle» est sans aucun doute, de notre côté, la facilité et la justesse avec laquelle nous avons pris le temps de communiquer entre nous, avec une opiniâtre motivation et une grande entente que nous n’avons pas si souvent l’occasion d’exploiter en temps normal.

Les «dégâts» se révèlent dans le sillage du déconfinement

Hélas, à côté des bonnes surprises, il y a aussi les dommages que l’expérience du confinement a provoqués sur les esprits. Il y a aussi les dommages occasionnés par l’expérience d’un «déconfinement» trop «progressif» où nous avons peut-être trop tardé, trop déçu, trop «patiné» avant que la réouverture et la reprise de l’activité habituelle soit enfin possible.

On aurait pu souhaiter que les praticiens en contact direct avec les patients soient invités dans la conception du scénario de déconfinement, que certains moyens de protection soient plus facilement mis à disposition. Cela a pu provoquer des déceptions qui ont démobilisé les enfants comme les acteurs du soin.

Parmi les conséquences néfastes de cette période, celles figurant au titre d'un effet «post traumatique» assez particulier et qu'on peut craindre durable, voire en cours de chronicisation. L'effet de surprise, la confrontation à une situation inédite dans l'histoire contemporaine et pour laquelle aucune représentation préexistante ne pouvait préparer les psychismes; la présence sourde et parfois palpable du risque de mort réelle; la réactivation des fantasmes de «contamination» dans lesquels je peux m'imaginer tour à tour persécuté ou persécuteur; la privation soudaine de multiples libertés; l'assignation à résidence au sein d'un groupe familial que l'on peut craindre toxique dans certains cas; le renvoi à l'isolement social dans d'autres; l'absence totale de certitudes quant à la date d'un retour à la normale, et le sentiment d'inutilité de toute projection personnelle... Tous les ingrédients ont été réunis pour donner lieu à une réaction de stress post-traumatique assez classique et bien connue des spécialistes de la clinique du traumatisme, de la médecine de guerre ou d'autres situations de crise. Toutefois, l'épidémie de Covid-19 et les mesures de confinement ayant concerné à peu près toute l'humanité, cette réunion autour d'un même phénomène a certainement pu constituer une compensation contra-traumatique, notamment grâce aux réseaux sociaux. N'en demeure pas moins qu'il y eut parfois, du côté des enfants suivis au SESSAD, des réactions de repli et d'isolement dont l'intensité et la durée ont dépassé de très loin l'existence et l'objectivité du risque qui les avaient générées.

Parfois, ces positions de repli, faisant penser au «syndrome de la cabane», sont entrées en résonance avec des problématiques psychopathologiques déjà présentes chez nos patients ou leur famille en créant des effets de recrudescences ou en les catalysant: patients inhibés, patients aux angoisses de morcellement; et aussi familles présentant d'importantes difficultés à instituer et à respecter les espaces privés individuels, un climat et des règles structurantes, des dyades mère-enfant comprenant des processus anti-séparateurs.

Parfois aussi, sans que préexistent de telles tendances, certains enfants ont eu tout simplement peur. Et, comme dans une sorte d'identification à l'agresseur, certains se sont mis à «sur-jouer» et à anticiper le confinement. L'un d'entre eux n'a pas voulu sortir du tout, pendant toute la période de confinement. Une autre n'a voulu répondre à aucun coup de téléphone, qu'il s'agisse de sa maîtresse d'école ou de l'équipe du SESSAD.

Du côté de la vie institutionnelle, à l'instar de ce qui se passait dans le pays, le recours aux interventions «à distance» (téléphone, visioconférence, réseaux sociaux...) a pu conduire les consciences à sous-estimer la valeur irremplaçable d'une entrevue «en présentiel». C'est l'un des risques auquel il faudra être attentif, d'autant que tous ces phénomènes nous montrent que le temps de l'évènement n'est pas le temps psychologique, et que la prédictibilité n'est pas vraiment de mise en psychopathologie, qu'il s'agisse d'un plan institutionnel, collectif ou individuel.

Du point de vue individuel comme du point de vue institutionnel, nous n'en sommes peut-être qu'au temps de la «rémanence», celui de la persistance partielle, mais durable, d'un phénomène après disparition de sa cause.

Michaël SERFATY

Psychologue au SESSAD



Annuaire des Établissements et Services

SIÈGE ET DIRECTION GÉNÉRALE

9, Cour des Petites Écuries – 75010 PARIS
Tel. : 01 43 46 76 23
secretariat.dg@olgaspitzer.asso.fr

ESPACE FAMILLE MÉDIATION (EFM)

36, rue Claude Decaen – 75012 PARIS
Tel. : 01 43 07 97 34

LA MAISON DES LIENS FAMILIAUX (MDLF)

47, rue Archereau – 75019 PARIS
Tel. : 01 42 00 43 25

SERVICE D'ÉCOUTE PSYCHOLOGIQUE PARENTS-ENFANTS DONALD WINNICOTT (SEPPE)

9, Cour des Petites Écuries – 75010 PARIS
Tel. : 01 42 47 02 36

SERVICE DE PRÉVENTION SPÉCIALISÉE (SPS)

36-37, rue de la Folie Regnault – 75011 PARIS
Tel. : 01 55 28 94 22

SERVICE D'INVESTIGATION ÉDUCATIVE (SIE)

9, Cour des Petites Écuries – 75010 PARIS
Tel. : 01 48 01 87 60

SERVICE DE PRÉVENTION ET DE PROTECTION DE L'ENFANCE DE PARIS (SPPE)

ANTENNE DU 11^e ARRONDISSEMENT

19, Avenue Parmentier – 75011 PARIS
Tel. : 01 58 30 95 95

ANTENNE DU 17^e ARRONDISSEMENT

21, rue Dautancourt – 75017 PARIS
Tel. : 01 53 06 90 10

ANTENNE DU 18^e ARRONDISSEMENT

152, rue Damrémont – 75018 PARIS
Tel. : 01 44 92 38 00

ANTENNE DU 19^e ARRONDISSEMENT & DIRECTION

17, rue Clavel – 75019 PARIS
Tel. : 01 56 41 54 90

ANTENNE DU 20^e ARRONDISSEMENT

20-22, rue de la Chine – 75020 PARIS
Tel. : 01 44 62 68 00

SERVICE D'ASSISTANCE ÉDUCATIVE EN MILIEU OUVERT DE PARIS (AEMO 75)

PÔLE FLANDRE

90, Avenue de Flandre – 75019 PARIS
Tel. : 01 53 35 96 40

PÔLE HAUTEVILLE

78, rue d'Hauteville – 75010 PARIS
Tel. : 01 48 00 87 00

PÔLE MORARD

10, rue Louis Morard – 75014 PARIS
Tel. : 01 56 53 30 00

SERVICE SOCIAL DE L'ENFANCE DE L'ESSONNE (SSE 91)

ASSISTANCE ÉDUCATIVE EN MILIEU OUVERT

ANTENNE DE CORBEIL

1, place Salvandy – 91100 CORBEIL-ESSONNES
Tel. : 01 60 88 34 12

ANTENNE DE PALAISEAU

4 Allée des Garays – 91120 PALAISEAU
Tel. : 01 69 74 21 20

ANTENNE D'ÉTAMPES

90, rue de la République – 91150 ÉTAMPES
Tel. : 01 69 92 73 73

ANTENNE D'ÉVRY

48, boulevard des Coquibus – 91000 ÉVRY
Tel. : 01 69 36 12 80

SERVICE D'INVESTIGATION ÉDUCATIVE DU SSE 91

21, boulevard des Coquibus – 91000 ÉVRY
Tel. : 01 69 36 20 72

SERVICE SOCIAL DE L'ENFANCE DES HAUTS-DE-SEINE (SSE 92)

ASSISTANCE ÉDUCATIVE EN MILIEU OUVERT

ANTENNE DE NANTERRE

28, rue Salvador Allende – 92000 NANTERRE

Tel. : 01 56 38 26 00

ANTENNE DE COLOMBES

Immeuble « Le Noblet »

1, Boulevard Charles de Gaulle – 92700 COLOMBES

Tel. : 01 46 49 68 80

ANTENNE D'ASNIÈRES

Immeuble « Le Grand Angle » -

63, Avenue Gabriel Péri – 92600 ASNIÈRES

Tel. : 01 40 86 60 60

ANTENNE DE CLAMART

Immeuble « Atlantic »

361 avenue du Général de Gaulle – 92140 CLAMART

Tel. : 01 46 01 56 80

SERVICE D'INVESTIGATION ÉDUCATIVE DU SSE 92

28, rue Salvador Allende – 92000 NANTERRE

Tel. : 01 56 38 26 00

SERVICE SOCIAL DE L'ENFANCE DU VAL-DE-MARNE (SSE 94)

ASSISTANCE ÉDUCATIVE EN MILIEU OUVERT

ANTENNE DE CRÉTEIL

1, Avenue Georges Duhamel – 94000 CRÉTEIL

Tel. : 01 49 56 58 50

ANTENNE DE CHOISY-LE-ROI

114/126 avenue d'Alfortville – 94600 CHOISY-LE-ROI

Tel. : 01 72 46 49 52

SERVICE D'INVESTIGATION ÉDUCATIVE DU SSE 94

1, Avenue Georges Duhamel – 94000 CRÉTEIL

Tel. : 01 49 56 58 00

SERVICE DE RÉPARATION PÉNALE DU SSE 94

71 rue de Brie – 94000 CRÉTEIL

Tel. : 01 45 17 23 10

PÔLE MÉDICO-SOCIAL

CMPP « PICHON RIVIÈRE »

9, Cour des Petites Écuries – 75010 PARIS

Tel. : 01 42 46 33 11

CMPP DE CORBEIL-ESSONNES

16, Allée Aristide Briand – 91100 CORBEIL-ESSONNES

Tel. : 01 60 88 43 42

CMPP DU VAL D'YERRES

2, Villa Guy de Maupassant

91861 ÉPINAY-SOUS-SÉNART

Tel. : 01 60 47 03 01

UNITÉ HÉBERGEMENT

INSTITUT THÉRAPEUTIQUE ÉDUCATIF ET PÉDAGOGIQUE (ITEP) « LE PETIT SÉNART »

91250 TIGERY

Tel. : 01 69 89 60 60

INSTITUT THÉRAPEUTIQUE ÉDUCATIF ET PÉDAGOGIQUE (ITEP) « LES FOUGÈRES »

16, rue des Chevaliers Saint Jean

91100 CORBEIL-ESSONNES

Tel. : 01 64 96 13 16

CENTRE D'ACCUEIL FAMILIAL SPÉCIALISÉ (CAFS)

13, rue Champlouis

91100 CORBEIL-ESSONNES

Tel. : 01 64 96 13 16

UNITÉ AMBULATOIRE

SERVICE D'ÉDUCATION ET DE SOINS SPÉCIALISÉS À DOMICILE (SESSAD)

ANTENNE D'ÉPINAY-SOUS-SÉNART

1, Villa Mozart – 91861 ÉPINAY-SOUS-SÉNART

Tel. : 01 60 47 11 73

ANTENNE D'ÉVRY

3, Place du Général de Gaulle – 91000 ÉVRY

Tel. : 01 64 97 00 20

UNITÉ DE JOUR POUR ADOLESCENTS (UJA)

3 Place du Général De Gaulle – 91000 ÉVRY

Tel. : 01 60 77 76 26

ACCUEIL DE JOUR

2 rue Paul Vaillant-Couturier – 91100 CORBEIL-ESSONNES

Tel. : 01 60 88 31 83



9 cour des Petites Écuries - 75010 Paris
www.associationolgaspitzer.fr