



Rapport d'activité 2020

Madame Cécile CHARLET

Directrice Générale

1

Conseil d'Administration du 11 Juin 2021

Assemblée Générale du 23 Juin 2021

Le rapport d'activité est présenté par Madame CHARLET, Directrice Générale. Le présent document est remis aux membres du CA et aux membres de l'Assemblée Générale. Un diaporama vient illustrer l'activité des parcours.

1. 2020 : inattendue, bouleversante, déconcertante et enrichissante !

Début janvier, la tradition des vœux exige que l'on souhaite une belle et heureuse année à ceux avec qui nous partageons du temps.

On imagine une année sans trop de tumultes, avec de jolis moments, quelques surprises et surtout une santé de fer pour en profiter ou faire face. 2020 devait forcément être tout cela et plus même puisque nous avons tous découvert qu'elle nous réservait la surprise d'un virus, qui a bousculé nos vies familiale, professionnelle, sociale.

15 mars 2020, tout le monde à la maison ! Enfin à l'AAES, pas vraiment ...ça a été tout le monde sur le pont puisque nos missions sont d'héberger et d'accompagner nos usagers, petits et grands.

L'urgence, la réactivité et l'adaptabilité sont notre lot quotidien dans l'exercice de nos missions. Mais ce mois de mars 2020 a exigé que nous fassions mieux, plus vite dans un contexte inédit. Le virus a chamboulé nos organisations, nos pratiques.

Il a fallu élaborer des procédures sanitaires en urgence et les réactualiser jusqu'à plusieurs fois par jour au début, produire un plan de continuité d'activité par parcours en un temps record, puis un plan de reprise d'activité, dénicher des masques, du gel, des stations hydro-alcooliques, des gants, des surblouses en déjouant la surenchère des prix..

Il a fallu rassurer les équipes sur les enjeux sanitaires et de sécurité au travail, les mobiliser en leur demandant d'être éducateurs mais aussi animateurs, professeurs des écoles, pâtisseries, de permettre aux enfants, aux familles, aux usagers de traverser cette épreuve sereinement ...

Il a fallu recruter des renforts, remplacer les arrêts pour garde d'enfants, les arrêts maladie et gérer la crainte de voir le virus frapper au hasard et fort ...

On a découvert les vocables COVID, traçabilité, cas contact, cluster, test PCR, positif asymptomatique, équipement individuel de protection, et vu défiler les procédures et les consignes en cortège sous la bannière « urgence COVID » en entête des courriels électroniques. Les relations quotidiennes et le management ont subi la distanciation. Les échanges professionnels ont été soumis au filtre de l'écran et du clavier.

Mais on a aussi éprouvé nos réserves de patience, de bonne humeur, d'entraide, de solidarité et de motivation. On savait qu'on disposait chacun et collectivement de ressources méconnues, elles étaient en fait incommensurables.

On a découvert la solitude du télétravail pour quelques-uns et la pratique du sourire par écran avec une blague de potache ou une touche d'humour qui viennent clore des échanges très sérieux ou très agaçants ...

Et bien sûr, tout cela avec un impact financier qu'il fallait tenter de maîtriser tout en devant engager des dépenses supplémentaires et inédites avec le souci de maintenir l'activité et de contenir les effets du confinement.

L'écoute, la disponibilité de nos financeurs et autorités de tutelle a été d'une grande aide. Leur volonté de nous épauler et de travailler avec nous des solutions adaptées aux besoins et au contexte, a été sans faille. Chacun a rempli sa mission et a fait en sorte d'être facilitateur. C'est appréciable et rassurant.

Bref un virus nous a surpris et nous a fait grandir, individuellement, professionnellement et associativement.

Dans le même temps, la gestion, le développement des projets, la vie des instances associatives et du personnel ne devaient pas être négligées.

2. Un nouveau projet associatif et des valeurs à affirmer

L'association a l'obligation de s'interroger tous les 5 ans sur son projet associatif. Celui-ci est le fruit de la réflexion de la gouvernance. Il permet tout à la fois de réaffirmer les axes stratégiques et de développement de l'association mais aussi les valeurs portées par cette dernière.

Nul doute que la crise sanitaire vécue a permis d'affirmer nos valeurs et certaines de nos ambitions dans l'exercice de nos missions.

Ce projet associatif a vocation à nous guider pour les 5 ans qui viennent, dans la conduite de nos activités. Il fixe le cadre de nos actions dans un souci de cohérence avec les besoins exprimés par les usagers, les attentes du territoire, les orientations politiques des autorités de tutelle.

Il est aussi le socle sur lequel la dirigeance s'appuie pour mettre en œuvre les projets et guider les équipes professionnelles.

La version 2020-2025 du projet associatif se doit d'affirmer le sens de nos missions et notre capacité à nous interroger régulièrement sur celles-ci.

En effet, le poids du quotidien et la réalité financière suggérée par nos tutelles prennent trop souvent le pas et nous éloignent des repères qui doivent guider notre action. C'est encore plus vrai alors que le secteur du médico-social entame une mutation importante.

Investir dans la démarche qualité est une prise de conscience, un pas de côté, le passage obligé pour se rassurer, se questionner, poser de nouveaux repères et avancer. C'est un choix volontariste posé depuis l'année dernière et affirmé dans la nouvelle édition du projet associatif. Le caractère indispensable de la démarche qualité a été confirmé pendant l'épisode de la crise sanitaire. Par la formalisation des procédures, la démarche qualité a permis de poser un cadre rassurant dans un contexte anxieux, et de se doter de repères partagés par tous.

Le projet associatif se décline au quotidien dans nos pratiques, nos évaluations, notre gestion des ressources humaines, nos stratégies financières. Il résonne dans l'évaluation et la gestion des risques professionnels.

Il doit aussi à travers ses quelques pages permettre à nos financeurs, nos partenaires, nos interlocuteurs de territoire de nous identifier, de nous apprécier et de trouver la matière pour construire ensemble.

A l'interne, il constitue ce fil rouge auquel chaque salarié doit pouvoir se référer dans l'exercice de sa mission. C'est à l'aune du projet associatif que vont se décliner les valeurs qui régissent les relations interprofessionnelles et avec les usagers. La nouvelle version du projet associatif se décline dans la charte des valeurs à travers laquelle les salariés se définissent au quotidien mais aussi en tant qu'individu.

3. Des activités associatives conduites dans une dynamique de parcours et de transversalité

Depuis 2017, c'est autour de la notion de parcours de l'utilisateur que nos activités sont organisées et mises en synergie.

Etayage, consolidation, projet personnel de l'utilisateur sont les outils pour réussir la sortie positive de ceux que nous accompagnons. Cela implique de favoriser la transversalité de nos projets, de conduire la démarche de changement avec le souci de développer des expertises thématiques (logement, insertion sociale, insertion professionnelle, aide à la parentalité, formation).

Tout nouveau projet doit être réfléchi pour être un facteur de consolidation et de valorisation de l'utilisateur.

La création de l'Atelier Chantier d'Insertion en est la parfaite illustration : Il peut être un SAS d'entrée pour une personne en phase d'insertion professionnelle, mais il permettra au besoin de travailler la question du logement à travers une solution associative (Hébergement d'urgence, Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale, Intermédiation locative, fonds de solidarité logement, résidence habitat jeunes, etc...), la remise à niveau pour accéder à une formation (activités de formation liées aux savoirs de base), l'aide à la parentalité avant que ce qui n'est qu'une difficulté temporaire se transforme en mesure administrative ou judiciaire de placement, la gestion d'un budget, l'utilisation du numérique, l'autonomie dans les démarches administratives.

Nos organisations sont posées pour permettre la sortie d'accompagnement de l'utilisateur vers les dispositifs de droit commun, et pour éviter les ruptures de parcours, qui sont à la fois traumatisantes et peuvent mener à la régression.

Les enfants qui nous sont confiés sont accompagnés jusque-là où cela s'avère nécessaire : accès à la semi autonomie, résidence habitat jeunes et éventuellement vers les dispositifs adultes, si la fragilité demeure.

Cette transversalité est également aujourd'hui une aide à la mobilité interne de nos salariés. Ceux-ci connaissant mieux les activités de chaque parcours et étant amenés à construire ensemble les modalités d'accompagnement d'un usager, le redéploiement interne, l'immersion, la reconversion professionnelle redonnent de la perspective à une évolution professionnelle interne. C'est là encore une volonté associative forte. En effet, la spécificité des métiers du médico-social induit une faible mobilité professionnelle externe, et cela est plus marqué encore sur notre territoire.

La crise sanitaire a permis d'éprouver cette volonté de mobilité interne puisque les salariés rattachés aux activités dites de milieu ouvert sont allés renforcer les effectifs des structures d'hébergement. De la même manière, les formateurs ont mis leurs qualités de pédagogues au service de l'aide à la scolarité dans les structures et ont ainsi construit du lien avec les équipes éducatives du parcours Enfance Jeunesse.

4

4. Une gestion des ressources humaine adaptée au contexte, une cohésion professionnelle affirmée

La crise sanitaire a nécessité sur la prise en charge et l'accompagnement des usagers en continu et dans un contexte anxiogène. La fermeture des établissements scolaires, la suspension des retours en famille, la gestion des arrêts pour garde d'enfant ou pour raison de COVID ont éprouvé les équipes et les organisations. Le choix a été fait immédiatement de renforcer les équipes soit par des recrutements en CDD, soit par des redéploiements internes. Ce choix semble avoir été judicieux car il a permis aux salariés de faire face à la charge de travail avec sérénité, de maintenir l'activité, et d'éviter la mise en activité partielle. Il a cependant eu un impact important sur le coût de la masse salariale, c'est un choix assumé.

Ce premier semestre 2020 placé sous le signe d'une turbulence virale a favorisé l'émergence d'une grande cohésion et d'une grande solidarité professionnelle. L'encadrement a été très présent au quotidien, avec un souci d'écoute et d'anticipation qui s'est révélé rassurant pour les équipes. Ces dernières se sont mobilisées dès le premier jour de crise sanitaire, ont fait preuve de volonté, de pragmatisme et de créativité pour permettre tant aux usagers qu'à l'équipe de vivre le mieux possible un quotidien lourd. Le constat est posé de la solidité et de la cohésion de nos équipes dans la nécessité de faire face dans une situation de crise en préservant les usagers. Leur mission a en partie retrouvé le sens qui faisait un peu défaut depuis quelques temps. Une enquête interne menée auprès des usagers et des équipes professionnelles sur la façon dont la crise sanitaire a été vécue, met en lumière ces points positifs.

Cette expérience a donc été enrichissante pour les salariés et l'encadrement. Elle a permis d'identifier les forces et les faiblesses sur lesquelles il convient de travailler collectivement notamment sur le champ de l'amélioration de la qualité de vie au travail, des pratiques professionnelles et des retours d'expérience.

5. Des enjeux stratégiques importants

Notre association s'est efforcée depuis plusieurs années à montrer sa capacité à s'inscrire dans une phase de développement, l'épisode COVID est venu conforter cette volonté. Forte des capacités démontrées et développées au cours d'une année 2020 d'une rare intensité, l'AAES continue d'aspirer aujourd'hui à se développer.

Cette étape de développement était identifiée par la gouvernance et la dirigeance comme incontournable et indispensable. Notre mission première est bien entendu de répondre à la demande de nos financeurs et de construire notre activité en adéquation avec les besoins du territoire.

L'association sait être observatrice, ambitieuse, volontaire, déterminée et réactive et l'a prouvé. Il est important que la gouvernance et la dirigeance puissent se mobiliser sur ces sujets. Le volet santé de l'accompagnement de nos usagers était une évidence depuis quelques années et avait donné lieu à des partenariats avec l'EPSM, le CHD, l'HAD, l'Hôpital Maritime de ZUYDCOOTE La crise sanitaire a transformé l'indéniable nécessité en impérieuse nécessité. Les liens tissés avec ces acteurs de la santé se sont renforcés.

L'impact économique de la crise sanitaire a accru le phénomène de précarité professionnelle, sociale et familiale. Ce glissement révèle des enjeux cruciaux autour de la problématique du maintien dans le logement, nécessitant à l'échelle de l'AAES un traitement de cette question par les services dédiés de manière plus large (gestion du budget, démarches administratives pour l'accès aux droits, instruction de dossiers de surendettement...).

Le confinement a mis à mal la cellule familiale, les violences familiales et conjugales, la maltraitance, ont explosé.

En cette période, les sollicitations ont été nombreuses sur nos structures d'internat ou notre service de placement familial stabilisé, faisant progresser notre taux d'activité et mobilisant à la sortie du confinement nos services de milieu ouvert (médiation parentale, accompagnement à domicile, accueil de jour). Là encore la réflexion sur nos pratiques, nos organisations habituelles a dû être entamée et a nécessité des adaptations. Des besoins nouveaux sont apparus, des réponses nouvelles ont été construites.

Les axes définis dans le cadre du CPOM Educatif négociés avec le Département du Nord et qui se traduisent dans des fiches action ou fiches projet, ont au regard des observations de cette période été amendés. Ces évolutions ont été souhaitées tant par le financeur que par l'opérateur que nous sommes. On peut également se féliciter que cette période ait favorisé la consolidation des liens entre les différents acteurs de la protection de l'enfance de ce territoire et ait impulsé la construction de projets en commun qui verront le jour en 2021 (prise en charge et accompagnement des enfants au comportement sexuel inadapté, création d'appartements d'accueil de retour de fugueurs en période de confinement, création d'un appartement d'accueil d'enfants sous le coup d'une mesure de placement et potentiellement cas contact nécessitant une période d'isolement, par exemple)

6. Des enjeux financiers maîtrisés malgré un contexte particulier

Cette année 2020 confirme une situation financière saine, avec un résultat associatif qui reste positif mais dans une proportion moindre au regard des autres années. L'explication réside dans l'impact négatif qu'à la perte de financement de l'activité de prévention technique et le choix de maintenir celle-

ci le temps de construire un autre projet pour préserver les emplois. Une utilisation optimale de la dotation relative au CPOM Educatif en lien avec les renforts des équipes éducatives et le remplacement des arrêts maladie constitue un élément positif.

Cette évolution de nos charges doit avoir un caractère exceptionnel et temporaire lié au contexte sanitaire. Les efforts faits en 2020 ne pourront être maintenus au risque de fragiliser l'association.

7. 2021 : Forts de l'expérience d'une année 2020 atypique, projetons-nous sur un avenir prometteur

Lors de la présentation du rapport d'activité 2019, nous évoquions la nécessité d'accepter les défis et les difficultés et de ne pas les subir... Prémonitoire sans le savoir ? 2020 a été la mise en application forcée de ces intentions. Pour 2021, misons sur la sérénité, l'expérience, la volonté, le savoir-faire, le vivre ensemble et faisons ! Osons aussi !

Merci à tous les salariés pour les défis relevés,

Merci à nos usagers pour leur confiance, leur compréhension et leur bienveillance

Merci à l'équipe de direction, nous avons navigué à vue un peu, la COVID favorise le brouillard en nappes, mais nous avons atteint le cap !

Merci à nos financeurs pour leur accompagnement et leur écoute en ces temps si particuliers,

Merci à nos partenaires pour leur esprit de solidarité et leur aide.



Cécile CHARLET
Directrice Générale