



RAPPORT MORAL 2022

Une année 2022 synonyme d'analyse et d'évolution

L'association adresse ses remerciements aux membres du bureau et du conseil d'administration pour leur engagement et tout particulièrement à Madame DAIRIN, Présidente en 2022.

• Un contexte de transition

L'année 2022 a été une année marquée par un contexte sanitaire maîtrisé, mais toujours placé sous le signe de la vigilance et de la prudence.

Au cours des deux années antérieures, l'activité a été maintenue, mais avec la mise entre parenthèses des activités extérieures qui sont essentielles à tout accompagnement éducatif.

2022 a donc été une année de reprise d'une vie « normale », enrichie des enseignements de l'expérience forcée, liée à la COVID.

L'activité du Parcours Enfance Jeunesse et du Parcours Adultes a été maintenue, la gestion des équipes professionnelles a été plus aisée car moins impactée par les absences liées au contexte sanitaire.

Nationalement, le constat a été posé que les équipes du secteur du médico-social avaient accompagné sans faillir les usagers, en assurant la continuité des accueils et en permettant à ces personnes de surmonter la crise sanitaire, qui pouvait favoriser l'isolement et le repli sur soi.

Ce constat a engendré une reconnaissance nationale à travers deux valorisations financières :

- Les accords LAFORCADE 2 mais qui ne s'adressaient qu'à une partie des métiers du médico-social
- La revalorisation des salaires intervenue de manière rétroactive en janvier 2023 à compter de juillet 2022. Cette dernière consiste en une revalorisation du point d'indice qui passe de 3.82 à 3.93.

Toutefois les financeurs n'avaient pu anticiper ces deux dispositions et pour certaines de nos activités notamment pour l'attribution de la prime LAFORCADE, la revalorisation ne sera pas prise en compte. Les activités de milieu ouvert du Parcours Adulte relevant de l'appel à projet insertion du département du Nord, sont particulièrement concernées.

Pour autant les métiers du médico-social restent peu attractifs et tous les opérateurs rencontrent d'énormes difficultés pour recruter des professionnels qualifiés et motivés.

Si l'on peut se réjouir de cette reconnaissance, il convient toutefois de garder présent à l'esprit les conditions difficiles et éprouvantes dans lesquelles les professionnels exercent leur mission et qui peuvent s'expliquer de la manière suivante :

- Un épisode sanitaire qui a renforcé la fragilité des publics accompagnés ;
- Un manque de places en structure ;
- Un contexte budgétaire difficile ;



- Un accompagnement médical et psychiatrique insuffisant ;
- Un épuisement des professionnels ;
- Une perte d'intérêt pour les métiers du médico-social.

Pour autant à l'échelle associative, on peut se féliciter de l'engagement des professionnels et de la confiance dont les usagers témoignent envers leurs référents éducatifs et l'association, pour dépasser les épreuves auxquelles ils sont confrontés.

Notre secteur formation, déjà en difficulté depuis 2015, affiche un résultat déficitaire contenu qui amène l'association à faire le choix de cesser cette activité au 30 juin 2023.

- La réforme de la formation a fait basculer ce secteur d'activité de manière définitive dans le champ concurrentiel. Le rattachement de notre centre de formation à la convention collective CNCC 66 offre un statut sécurisé et intéressant à nos salariés, mais nous pénalise de manière certaine au titre des coûts horaires que nous présentons. En effet, nos coûts de fonctionnement sont relativement élevés (1.5 fois ceux des autres organismes de formation). Les revalorisations évoquées plus haut ont aggravé la situation.
- La crise sanitaire a impacté très fortement les centres de formation et les stagiaires n'ont pas nécessairement retrouvé le chemin de ceux-ci, les liens de ces derniers avec les référents Pôle Emploi se sont distendus dans le même temps. Ainsi, malgré des réunions d'information collective nombreuses et organisées avec les CCAS, l'ADUGES, certains opérateurs de l'insertion, il a été difficile d'atteindre les objectifs fixés par la Région.

Au regard de ces éléments contextuels, et du contenu du nouvel appel à projet lancé par la Région, le choix a été fait de ne pas candidater.

L'association a donc engagé depuis la fin de l'année 2022 une réflexion permettant le repositionnement des 5 salariés concernés au 30 juin 2023, autour notamment d'un nouveau projet relatif à l'accompagnement scolaire intégré au Parcours Enfance Jeunesse.

La crise du marché du travail qui se traduit par la difficulté à recruter des salariés qualifiés a pris toute sa signification dans le cadre de notre activité « Centres Educatifs Renforcés ».

En effet, l'évolution des profils des jeunes accueillis, une session à l'été 2021 (difficilement menée à son terme pour le CER Garçons) émaillée d'incidents mettant en danger la sécurité des professionnels et des usagers dans un lieu devenu inapproprié, une instabilité dans l'équipe professionnelle liée à un turn-over important et un manque de qualification des salariés sur les premières sessions 2022, il a été décidé en août de suspendre l'activité. Cette décision est intervenue, en total accord avec la direction départementale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse.

C'est d'un commun accord également, que la décision a été prise de quitter le site d'Herzeele dont le bail a été dénoncé au 1^{er} septembre avec prise d'effet au 30 Novembre 2022.

Le 4^{ème} trimestre a été propice à conduire la réflexion autour du nouveau projet de service et à bâtir le plan d'action suite à l'audit de fonctionnement décidé en fin d'année 2021 et réalisé à l'été 2022. L'élaboration du plan d'action avait pour objectif de se donner les moyens de rouvrir une session au 1^{er} trimestre 2023, sur le site de Bavinchove, ce qui a été fait.



L'expérience du management de transition pour le Parcours Enfance Jeunesse

Les difficultés de recrutement se rencontrent également au niveau de l'encadrement. Le départ de la directrice adjointe en mars 2022, au terme de congé maternité, n'avait pas donné lieu à un remplacement immédiat, faute de profil adéquat. Le départ prévu en août du Directeur de Parcours a amené la gouvernance et la dirigeance à réfléchir sur l'organisation du parcours et sur la nécessité de poser un diagnostic sur le fonctionnement du parcours.

Ce temps de réflexion devait également permettre d'affiner le profil recherché et de fixer la feuille de route, toutefois il était indispensable de sécuriser le quotidien des équipes et l'accompagnement des jeunes usagers.

La nécessité d'impulser une nouvelle dynamique sur le Parcours Enfance Jeunesse était une évidence, la décision a donc été prise de recourir au management de transition de la mi-juillet à la mi-décembre 2022.

Cette période a été mise à profit pour rechercher le profil adéquat qui pouvait s'inscrire durablement dans le portage de la nouvelle dynamique.

C'est en octobre que la gouvernance et la dirigeance ont décidé de procéder au recrutement du nouveau directeur du Parcours Enfance Jeunesse pour une prise de fonction au 1^{er} février 2023.

La question se posait également pour les instances dirigeantes de l'organisation de la direction adjointe, et le 4^{-ème} trimestre de l'année 2022 a permis de fixer la nécessité de doter la direction du Parcours Enfance Jeunesse de deux directeurs adjoints. Il a été décidé de temporiser sur le délai de recrutement du poste manquant, afin de permettre au nouveau directeur de Parcours de conduire les entretiens de recrutement de son collaborateur.

Le management de transition présentait l'intérêt de recourir à des professionnels ayant une bonne connaissance de la protection de l'enfance, une grande expérience en matière de management de direction et posant un œil aiguisé sur les organisations et les fonctionnements.

Les instances dirigeantes souhaitent avoir un regard externe, neuf et objectif sur le parcours Enfance Jeunesse tout en sécurisant les équipes, notamment pendant la période estivale, avec une prise en main rapide.

Cette expérience a renforcé le constat posé et a permis de prioriser les axes de travail : L'accompagnement éducatif est réalisé de manière satisfaisante mais il convient de mettre l'accent sur la qualité des écrits et le projet personnalisé de l'enfant.

Le Contexte financier associatif

Le résultat associatif global est positif, mais il convient de rappeler que pour le secteur habilité la reprise des résultats n-2, qui étaient majoritairement excédentaires en 2020, vient compenser des résultats comptables déficitaires notamment pour certaines activités du parcours adultes.

Financièrement l'association est sécurisée, mais elle est entrée dans une phase où les enjeux financiers seront déterminants et où il est fort probable que les contraintes budgétaires seront plus importantes.



Ainsi dans la phase de négociation préalable du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens avec le Conseil Départemental, ce dernier a d'ores et déjà été indiqué que les moyens seraient constants et que seuls quelques projets pourraient faire l'objet d'une dotation supplémentaire, dans une enveloppe à l'échelle départementale.

L'appel à projet Insertion lancé par le Conseil Départemental et auquel l'AAES a répondu pour les activités dites « de milieu ouvert » (forum citoyen, boutique, Programme d'accompagnement à l'outil numérique etc...) ne couvre pas les charges salariales nécessaires aux moyens à mettre en œuvre pour développer un accompagnement de qualité des usagers concernés.

L'association se met en quête de financements complémentaires notamment via le FSE, dont on sait qu'il nécessite de disposer d'une trésorerie confortable, permettant d'attendre le versement des subventions accordées dont le délai est de plus d'un an.

La politique d'investissements et d'entretien de notre patrimoine se consolide avec notamment l'optimisation des locaux qui s'est traduite en 2022 par le transfert de la Maison d'Enfants à Caractère Social sise à Téteghem à Malo les Bains dans un bâtiment nous appartenant. Cette opération a été menée en prévision de la réhabilitation du lieu précité pour lequel le département a émis un avis favorable. Ce projet de réhabilitation sera intégré dans le cadre du CPOM de 3^{ème} génération qui sera signé en 2024.

Les résultats excédentaires au titre du CPOM éducatif des années précédentes ont été, avec l'accord du CD 59, affectés en réserve d'investissements.

Fonctionnement de la gouvernance

Pour rappel le bureau se réunit mensuellement avec une souplesse sur la période estivale, ainsi 12 réunions se sont tenues et le calendrier de celles-ci s'articule avec ceux des conseils d'administration et du Comité Social et Economique.

Les conseils d'administration se réunissent à raison d'une fois par trimestre et à chaque fois que l'actualité associative le nécessite. Ainsi en 2022, 4 conseils d'administration se sont tenus.

Au regard des enjeux autour de la protection de l'enfance, de la lutte contre la précarité et de l'accompagnement des publics les plus fragilisés, le rôle de la gouvernance associative est primordial. L'engagement bénévole des administrateurs doit être salué et encouragé.

Le bureau est le moteur de l'association, aujourd'hui il est composé de 4 membres et il serait bienvenu qu'il soit consolidé.

L'association a entamé une phase de mutation et de réorientation de ses activités qui doit s'asseoir sur une communication forte.

Les Enjeux stratégiques

L'AAES est un acteur de territoire dont le travail est reconnu et apprécié, car les professionnels demeurent engagés malgré les difficultés rencontrées dans le secteur.

La pérennité d'une association est fonction de sa capacité à s'adapter aux évolutions des politiques publiques qu'elle doit mettre en œuvre, et de sa réactivité à construire des réponses aux besoins identifiés sur le territoire.

La tâche est ardue mais passionnante. Si le secteur de la formation, comme la prévention technique en son temps à travers la yole, a été une vitrine de l'Association, les réformes et les choix des financeurs obligent à fermer, faire évoluer, mettre entre parenthèses des activités, pour en faire émerger d'autres plus en adéquation avec les besoins du territoire et des usagers.

Cela nécessite une remise en cause régulière et un travail de réflexion à conduire en gardant pour priorité la préservation des emplois. Cette volonté très forte de la gouvernance exige que d'autres projets soient développés et nécessite une gestion des ressources humaines fine et souple.

Au titre de l'année 2022 cela s'est traduit notamment par la fin de l'activité Objectif Emploi intervenue en août 2022.

Cette dernière accusait elle aussi un déficit récurrent depuis plusieurs années, notamment en raison des co-financements FSE adossés et d'une difficulté à réaliser les files actives contractualisées, pour lesquelles l'impact de la crise sanitaire n'a pas été prise en considération. Pour autant l'association a procédé au repositionnement des 9 salariées concernées et a pu en concertation avec le CD 59 répondre à un appel à projet instaurant une démarche d'accompagnement global pour des bénéficiaires de Pôle Emploi, ainsi 5 postes sont financés jusque 2025.

S'il y a encore quelques années, les activités développées avaient un caractère pérenne et constituaient un socle solide de financement, le contexte évolue : il nous confronte à la baisse de financements, à l'évolution encadrée de nos activités, voire à l'abandon de certaines au bénéfice d'autres.

Il appartient à tous de voir les choses positivement et de se rappeler que la dimension de notre association nous permet de nous adapter avec souplesse et réactivité pour faire face à ces nouveaux enjeux.

La gouvernance souhaite remercier les salariés pour leur engagement et leur confiance dans les évolutions qui sont à conduire. L'année 2023 sera signe de stabilisation et de consolidation.

Le Président

Luc BONNENFANT

