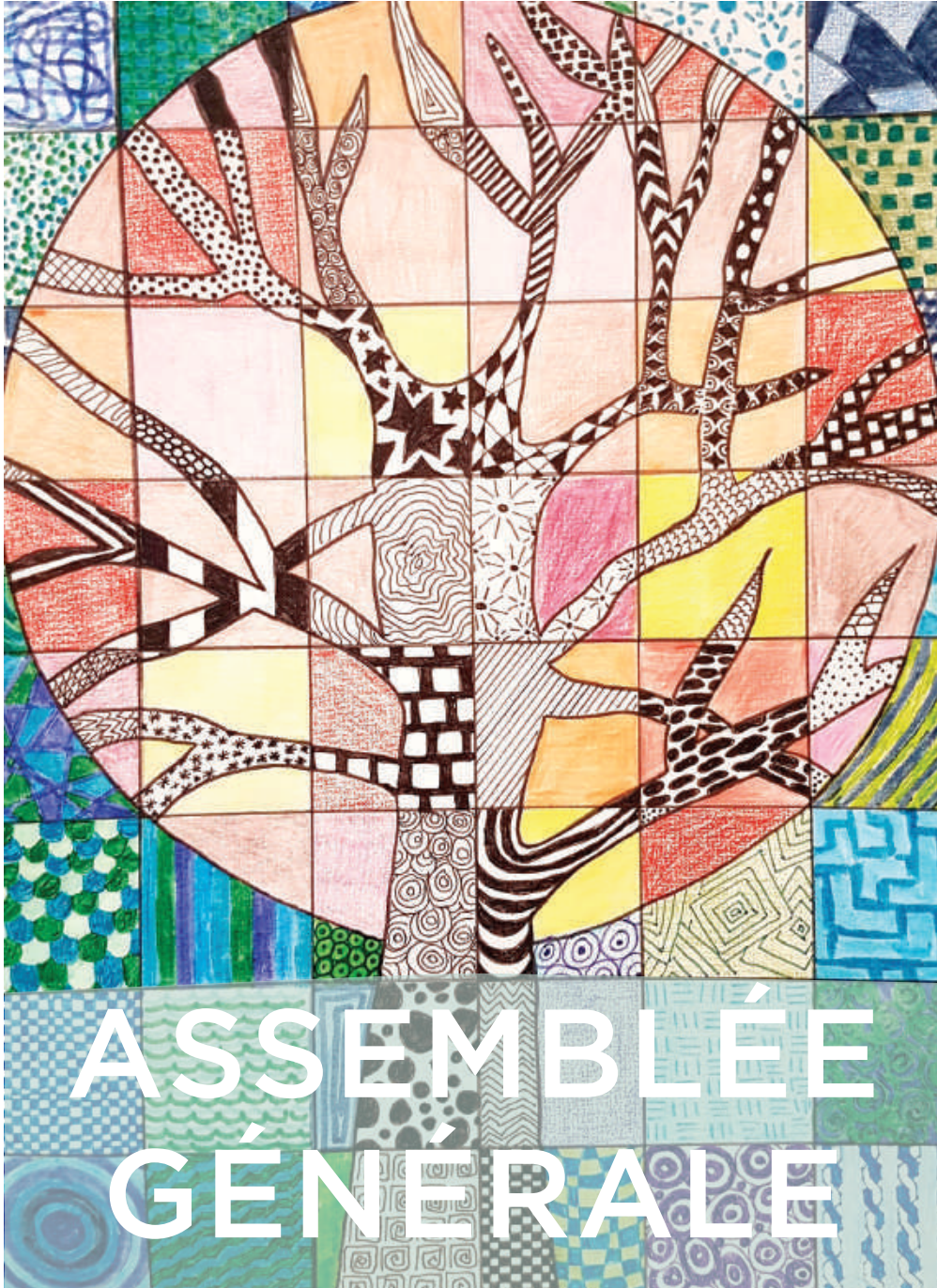




2019



exercice 2018

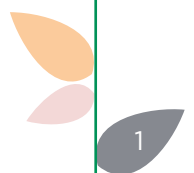


ASSOCIATION
OLGA SPITZER
agir pour l'enfance



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
Ressources humaines	19
Rapport financier	25
Rapport du Commissaire aux comptes	31
Compte-rendu annuel de la Commission « Protection de l'enfance et médico-sociale »	34
Témoignages « Éducateurs spécialisés au sein de l'Association Olga SPITZER »	37
Protection de l'enfance, parole de psychologue	43
La psychothérapie institutionnelle	46
Annuaire des Établissements et Services	50



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

Environ 10000 mineurs
pris en charge

861 salariés
au 31 décembre 2018

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

Directeur Financier: Nicolas SCHMITZ

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

SERVICES 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

LA DOCUMENTATION

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



Présentation du Conseil d'Administration 2018

PRÉSIDENT D'HONNEUR

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

PRÉSIDENT

Monsieur Michel MORIN
Préfet Honoraire

VICE-PRÉSIDENTS

Madame Bernadette JARDIN
Proviseur de lycée honoraire

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

Madame Thérèse DUPLAIX
Proviseur de lycée honoraire

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

Madame Mireille GAÜZERE
Haut Fonctionnaire

Monsieur le Professeur Bernard GOLSE
Chef de service de psychiatrie infantile à
l'Hôpital Necker enfants malades

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'Ecoute 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 11ème arrondissement de Paris.

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



Organes de Direction



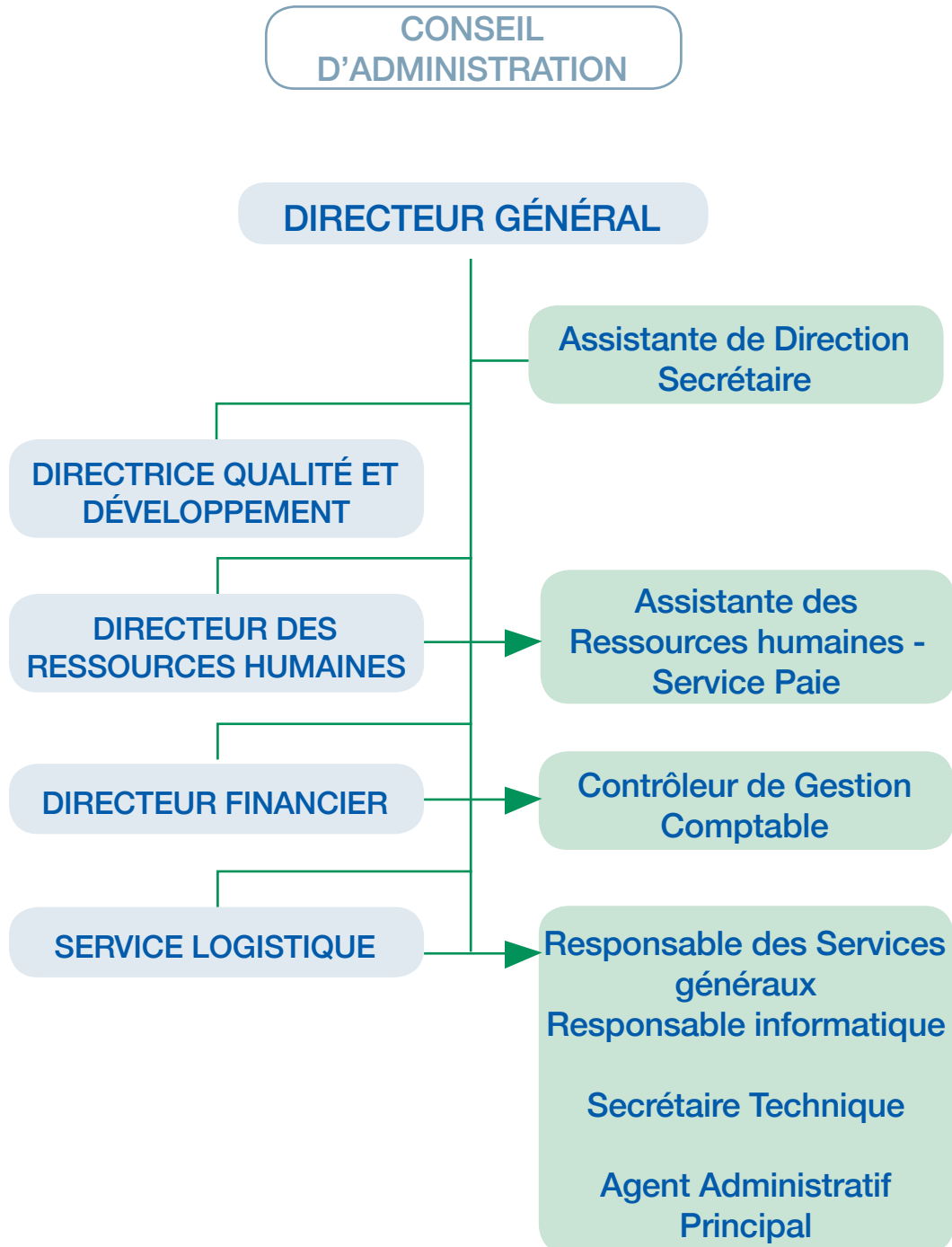
L'Association Olga SPITZER est administrée par :

- ▶ 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 Etablissements et Services;
- ▶ l'animation, la coordination et le soutien technique aux Directrices/Directeurs des Etablissements et Services;
- ▶ la sécurité générale des personnes et des biens.

Organisation de la Direction



Rapport moral

J'articulerai mon propos autour de quatre axes qui me semblent importants dans l'évolution de notre Association.

Tout d'abord la transformation d'Olga Spitzer en Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), une évolution d'ailleurs questionnée dans le cadre du projet associatif. Deuxième axe, le projet associatif sur lequel je m'arrêterai quelques instants. Le troisième axe que je souhaite évoquer porte sur l'ouverture de l'Association et ses partenariats. Et enfin, je clôturerai mon propos par la vie interne de l'Association.

► 1) Le projet de transformation en FRUP vient d'être décidé par l'Assemblée Générale extraordinaire qui a donc approuvé les propositions de notre Conseil d'Administration relatives aux statuts, à la structure du Conseil d'Administration et à la dotation de la future Fondation. Le Conseil d'Administration comprendra quatre collèges : fondateurs, personnalités qualifiées, partenaires institutionnels et donateurs/mécènes. La dotation, non consommable – c'est-à-dire que

son montant ne pourra être réduit – sera constituée de deux étages de l'immeuble situé au 9 Cour des Petites Ecuries, dans le dixième arrondissement de Paris. Ces modifications, et elles sont certes d'importance, sont les seules qui interviendront. Car Olga Spitzer conservera la même personne morale avec les attributs qui lui sont liés et qui ne changeront absolument pas : les droits et obligations juridiques, les avoirs mobiliers et immobiliers, l'organisation interne avec ses Services et ses Établissements, le mode principal de financement, le statut des salariés, les contrats de travail, les instances représentatives du personnel, etc...

Cette transformation, qui aura le mérite de mettre nos statuts en conformité avec notre mode de fonctionnement réel, a une ambition beaucoup plus vaste, celle de donner à Olga Spitzer les moyens de s'adapter et de se développer dans un monde qui évolue. Le statut de Fondation lui permettra d'asseoir sa notoriété et sa crédibilité. L'obtention, même limitée, de fonds d'origine privée lui donnera des marges de manœuvre pour

innover, pour étudier, voire initier, de nouveaux projets. La nouvelle structure du Conseil d'Administration la fera bénéficier de l'expérience, des idées et des réseaux des partenaires institutionnels et des donateurs.

La transformation devrait être effective d'ici moins d'un an par un décret du Ministère de l'Intérieur pris après avis du Conseil d'État.

Elle était inscrite en filigrane dans notre Projet associatif.

► 2) Passons à ce Projet associatif que j'ai eu le grand privilège, en prenant mes fonctions de recevoir de la part du Président Bernard Landouzy comme un passage de témoin, une feuille de route formalisée.

J'ai tenu et je tiens plus que jamais à ce que ce Projet soit appliqué et suivi d'effets concrets. Son déploiement est accompagné par une Commission que je préside, regroupant des Administrateurs, le Directeur Général, des personnels de la Direction générale et des représentants des Services. Tous sont garants de la cohérence et de la faisabilité des actions.



Je veux souligner ici le travail et l'implication de la Direction générale. Elle m'a informé du souhait de professionnels d'être sollicités dans le cadre de ce Projet. Ils seront donc invités à des temps de travail sur le sujet.

La communication en est un élément essentiel. Je vous présentais, il y a un an, la page d'accueil de notre site internet, qui, depuis janvier 2019 est opérationnel. Ce site valorise nos actions et véhicule une image plus contemporaine de l'Association. Évidemment, il demande aux Directrices et Directeurs une implication forte, notamment en transmettant régulièrement des informations sur leur Service et l'actualité de leur territoire. Nous savons pouvoir compter sur elles et eux.

Ce site propose aussi un lieu sécurisé intra associatif, à destination des salariés. Les notes et procédures associatives seront enregistrées sur cet espace qui permettra de tendre au zéro papier et fera que chacun disposera d'une information exhaustive et facile d'accès. Une réflexion est engagée sur la faisabilité, qui n'est pas évidente, de doter ce lieu d'une interactivité.

Le Projet associatif met fortement en avant la nécessité d'une meilleure transversalité. Cette transversalité sera facilitée par une exploitation des outils existants notamment le site internet, et notre bulletin interne « L'écho des Services ». L'Assemblée Générale est également un lieu de transversalité tout comme l'ensemble des commissions de l'Association. L'Assemblée Générale n'existera plus après la transformation en Fondation; je souhaite donc qu'elle soit remplacée par une rencontre de même nature à laquelle nous réfléchissons. Parallèlement à tout cela, il sera proposé des ateliers ouverts à l'ensemble des salariés, où seront traitées des thématiques transverses. Il

faut définir collectivement ces thématiques, intégrer la diversité des Services et de leur fonctionnement, tenir compte de la disponibilité des salariés. Cela demandera du temps et devra se concrétiser au 2ème semestre 2020.

Je n'ai abordé rapidement que deux des items du Projet associatif qui présente les grands axes stratégiques de l'Association, dont un bilan d'étape a été présenté dans « L'écho des Services ». Je souhaite que chacun s'approprie le Projet, qui deviendra à terme le Projet stratégique de la Fondation Olga Spitzer, car il s'agit d'un socle indispensable dans un paysage en pleine transformation.

► 3) À l'échelon national, ces transformations majeures sont aujourd'hui pilotées par des Secrétaires d'État sur nos champs d'intervention: le handicap et la protection de l'enfance. Madame Sophie Cluzel, Secrétaire d'État auprès du Premier Ministre, œuvre pour traiter le handicap en transversalité, l'infusant dans l'ensemble des politiques publiques. Plus récemment Monsieur Adrien Taquet, Secrétaire d'État auprès de Madame Agnès Buzyn, Ministre des Solidarités et



de la Santé. La nomination, indépendamment de tout changement de gouvernement, d'un Secrétaire d'État plus spécialement en charge de la protection de l'enfance peut être interprétée comme un signal positif de l'attention portée par le Gouvernement à notre secteur.

Monsieur Alain Raoul, notre Trésorier, également Président de NEXEM, responsabilité dans laquelle il vient d'être brillamment réélu, a rencontré le Secrétaire d'État pour lui faire part des attentes du grand secteur, dont le nôtre, dont il est en charge. Ils ont évoqué ensemble les grandes évolutions sur lesquelles une réflexion indispensable est engagée: la nécessaire structuration du secteur social, médico-social et pour partie sanitaire accompagnée notamment des négociations en cours pour la rénovation d'une convention collective devenue obsolète, et aussi la transformation de l'offre sociale et médico-sociale pour mieux répondre aux besoins des enfants et des jeunes que nous accompagnons afin d'aller vers une société plus inclusive, avec un décloisonnement des activités et une plus grande personnalisation.

Nous attendons avec impatience la stratégie de protection de l'enfance, que Monsieur Adrien Taquet devrait prochainement annoncer.

Nous resterons vigilants et seront attentifs à cette feuille de route nationale.

Face aux enjeux et à la transformation de notre société, je vous rappelais lors de l'Assemblée Générale précédente, la nécessité de construire des partenariats forts afin de mieux positionner l'Association sur des appels à projet ou des projets innovants. Travailler en réseau doit aussi nous permettre de nous positionner comme acteur incontournable du secteur social et médico-social.



La Direction générale, et je l'en remercie, a pris des initiatives vis-à-vis de plusieurs partenaires : la Fondation la Vie au Grand Air Priorité Enfance, LADAPT (Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées), la Fondation des Apprentis d'Auteuil, l'Association Gombault-Darnaud et l'Association Inser'Toit. Outre le Directeur Général et Madame Estelle Delmas-Favodon, Directrice Qualité et Développement, vous me permettrez de remercier Maître Daniel Paquet pour la place déterminante qu'il a tenue dans plusieurs de ces contacts.

Des sujets comme l'insertion des jeunes à leur majorité et la prise en charge de certains handicaps ou troubles psychiques ont été évoqués. Des liens se tissent et des projets communs, ou au moins des collaborations, doivent voir le jour. Vous savez que cela prend du temps car chacun doit trouver son intérêt, au sens noble du terme, dans l'action commune et se retrouver dans les valeurs de l'autre.

Il faut continuer et je demande à chacun de se mobiliser dans ce sens en n'oubliant jamais la finalité de ces partenariats à savoir une meilleure réponse aux besoins et aux attentes des jeunes et de leur famille.

D'ores et déjà, la Fondation La Vie au Grand Air Priorité Enfance et l'Association Gombault-Darnaud ont décidé de s'engager avec Olga Spitzer puisqu'elles ont répondu favorablement à notre proposition de faire partie du Conseil d'Administration de la future Fondation dans le collège des partenaires institutionnels.

Concernant le secteur médico-social, l'année 2018 a été la première année du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, la première année du Pôle médico-social. Même s'il y a aujourd'hui des ajustements à faire, cette nouvelle organisation

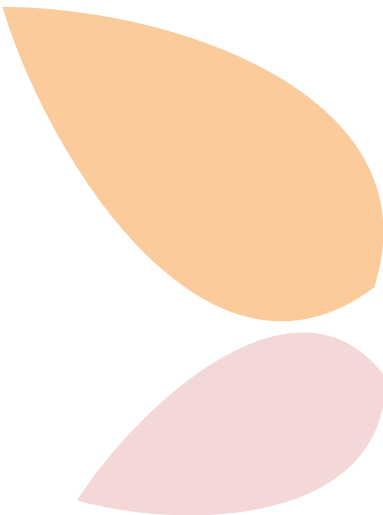
va dans le sens de l'histoire, d'une meilleure prise en compte du parcours des jeunes que nous accueillons. Pour aller plus loin, les équipes réfléchissent à un fonctionnement plus cohérent en développant de nouveaux Services.

Je sais chacun d'entre vous attentif à ces questions, les projets présentés à la Commission « Protection de l'enfance et médico-sociale » en sont la preuve indiscutable. Madame Bernadette Jardin en fera une synthèse.

Restons vigilants aux opportunités, soyons force de proposition et assurons-nous régulièrement que nous siégeons aux instances décisionnaires : les contrats locaux de santé, les commissions d'appels à projet, les différents conseils locaux... Augmentons notre implication dans nos fédérations qui, elles-mêmes, siègent au sein de commissions nationales décisionnaires. Je soulignais l'année dernière la dérive constatée dans des départements qui transfèrent certaines de leurs missions aux associations, ce qui questionne la responsabilité de chacun. A ce stade, il nous faut pouvoir interpellier les fédérations et tout mettre en œuvre pour ne pas être de simples opérateurs.

► 4) Je voudrais, pour terminer, aborder rapidement quelques chantiers d'envergure relatifs à la vie interne de l'Association.

La mise en conformité des Établissements et Services en termes de sécurité, de niveau de qualité et de droit du travail. Une vigilance toute particulière doit être portée au niveau de conformité de nos Établissements et Services. Comme vous le savez, une défaillance à ce niveau, au-delà du risque auquel cela nous expose, impacte considérablement l'image de l'Association et de l'ensemble des Services.



L'expertise de la Direction générale doit faciliter le travail des Directeurs et des Directrices qui doivent faire face à de multiples impératifs et contraintes. Chacun, à son niveau, doit vérifier que tout est mis en œuvre pour assurer cette sécurité et la qualité de l'accueil des jeunes.

Les chantiers initiés en 2018 perdureront sur 2019. Je pense ici au règlement européen relatif à la protection des données à caractère personnel (RGPD).

Un important travail a par ailleurs été mené et continue d'être mené sur la sécurité et l'accessibilité des Établissements et Services. Il est important de maintenir le patrimoine associatif, le rendre accessible et savoir l'adapter aux besoins des jeunes accueillis.

Notre Directeur Financier, Monsieur Nicolas Schmitz, et les équipes comptables se sont mobilisés pour la mise en place d'un nouveau logiciel comptable. Grâce à ce travail, la clôture des comptes a pu se faire avec succès. Monsieur Alain Raoul, Trésorier, que je remercie de sa disponibilité malgré ses autres responsabilités, de sa vigilance et de sa compétence, nous les exposera.

En interne, comme je le disais déjà l'année dernière, je souhaite qu'un dialogue social constructif continue de se nouer à tous les niveaux.

À l'initiative du Directeur des Ressources humaines, Monsieur Jean Koum, et sous l'égide du Directeur Général, une politique RH dynamique est menée. Afin de la conforter, Monsieur Koum s'est rendu dans tous les Services et Établissements pour des réunions de sensibilisation et d'échanges. L'effort de formation a atteint en 2018 un niveau record qu'il conviendra de poursuivre. À la demande du Bureau, des procédures formalisées ont été décidées en matière de recrutement et de remplacement. Le dialogue social a permis la signature de l'accord sur les négociations annuelles obligatoires (NAO), avec notamment le versement d'une prime exceptionnelle et l'indemnisation du tutorat, financés par une partie du CITS.

Ce dialogue social se poursuit bien sûr cette année avec de nombreux sujets comme: la mise en place du Conseil Économique et Social (CES) qui se substituera aux instances actuelles, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), l'aménagement du temps de travail des cadres, la déconnexion hors temps de travail, la qualité de vie au travail avec aussi les aspects santé-sécurité.

Je souhaite que ce dialogue social reste vivant et positif.

Chacun d'entre vous connaît la complexité du secteur et la difficul-

té du travail social. Mes collègues du Conseil d'Administration et moi, sommes totalement conscients de l'implication et de l'engagement de tous les professionnels de l'Association au bénéfice des enfants que nous avons la mission d'accompagner. C'est pourquoi le Conseil d'Administration a souhaité valoriser ce travail difficile et essentiel en vous faisant bénéficier de la prime CITS en 2018, puis d'une prime exceptionnelle début 2019.

L'Association doit rester vigilante, notamment sur le niveau d'activité des Établissements et Services; elle doit réfléchir à toutes les adaptations nécessaires et rechercher les diversifications possibles; elle doit agir en partenariat lorsque c'est souhaitable. Notre Association a tous les atouts pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Cela demande parfois des modifications d'organisation, souvent des innovations et toujours le maintien à haut niveau des compétences.

C'est collectivement que nous écrivons une nouvelle page de l'histoire de l'Association et, bientôt je l'espère, de la Fondation Olga Spitzer.

Michel MORIN

Président





Rapport d'activité

J'introduirai ce compte rendu d'activité 2018 en rappelant toute l'importance d'appréhender les transformations et les enjeux de notre secteur. Nous devons en connaître toutes les implications pour être en mesure d'élaborer un scénario prospectif pour l'avenir de l'Association.

Notre secteur doit en effet répondre à des besoins grandissants, avec des ressources de plus en plus contraintes. Les missions de protection de l'enfance évoluent dans un contexte financier, social et politique perturbé.

Aussi, les modalités de suivi et de prise en charge d'hier doivent être réinterrogées aujourd'hui.

De même, il nous faut penser le parcours, suivre la personne au sein et hors de nos institutions, aller au plus près de son bassin de vie. Cette notion n'est pas qu'un effet de mode, nous devons nous l'approprier et analyser dans quelle mesure cela modifie nos pratiques.

Cela demandera du temps, certes, mais ce temps-là est nécessaire. Il nous donnera les moyens de choisir nos axes de développement. À défaut nous serions sans cesse à subir les aléas conjoncturels.

Les fédérations nous permettent d'être mieux informés, formés aussi. Elles nous permettent de faire entendre notre voix. C'est pourquoi, j'ai souhaité m'investir au sein de la CNAPE en tant que Délégué régional Ile-de-France. C'est un moyen de peser sur les orientations stratégiques de cette instance.

L'implication de nos Directions

d'établissements au sein de ces fédérations est nécessaire.

Une fois n'est pas coutume, j'ouvrirai cette présentation de l'activité par les établissements médico-sociaux de l'Association, regroupés au sein d'un Pôle médico-social composé d'une unité d'hébergement et d'une unité ambulatoire regroupant d'une part les CMPP et d'autre part, le SESSAD et les accueils de jour. Sa dotation s'élève à 13 millions d'euros.

La coordination de ce Pôle, officialisé en juin 2018, est assurée par Madame Roselyne Vala par ailleurs Directrice des deux CMPP de l'Essonne.

Au-delà de cette nouvelle organisation, l'enjeu est de décloisonner les services et d'élaborer les modalités d'accompagnement du parcours de l'enfant.

La Direction générale et les professionnels du Pôle se sont impliqués dans cette démarche, implication qui a déjà trouvé sa concrétisation dans la mise en place d'une évaluation interne « mutualisée ».

Cela a fait prendre conscience à chacun de la nécessité de bouger les lignes et de travailler autrement. Mais un long chemin reste à parcourir. Il nous faut trouver des modalités d'un travail plus efficient, et d'un fonctionnement du pôle pouvant répondre aux besoins et aux attentes des familles. Nous travaillerons dès la rentrée 2019 sur les différents scénarii possibles.

Il en va de l'activité qui, je le rappelle, ne doit pas aller en deçà de 90 % de la capacité autorisée. Il

est entendu que les Directeurs et Directrices sont mobilisés sur cet indicateur.

L'ITEP « Le Petit Sénart », autorisé pour accueillir 111 enfants, a réalisé 20 669 journées soit 90,19 % de son activité.

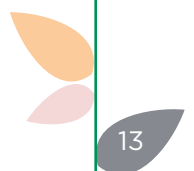
L'ITEP « Les Fougères » a atteint 61 % de son activité et le Centre d'Accueil Familial Spécialisé (CAFS) difficilement 62 %.

Ce pourcentage tient compte de la séparation de l'accueil de jour de l'ITEP qui était jusqu'à présent comptabilisé avec l'activité de l'internat. Cette faible activité s'explique en partie par les changements de Direction qui ont été opérés au sein de l'établissement et au sein du CAFS.

La séparation avec l'accueil de jour a permis de re-questionner l'organisation et le projet de service, en cours de formalisation aujourd'hui.

Sur l'ITEP « Les Fougères », seul internat sur le territoire, nous avons pris le parti de valoriser notre expertise et de proposer un projet répondant aux spécificités de jeunes adolescentes souffrant de troubles importants du comportement, assortis d'accompagnements plus flexibles, et innovants.

Concernant le CAFS, notons que de telles structures rencontrent sur le territoire national de sérieuses difficultés. Là aussi, un plan d'action a été mis en place. Pour autant, nous continuons à rencontrer des difficultés de recrutement d'assistantes familiales. Des réponses doivent être trouvées d'ici la fin de l'année 2019.



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, il nous faut la développer et la valoriser. À ce titre, un travail doit être mené en partenariat avec la Direction de l'Autonomie de l'ARS 91.

Concernant l'unité ambulatoire, le SESSAD a atteint 75 % de son activité. Il reprend une dynamique qui lui permettra d'atteindre ses objectifs en 2019. Il en va de même pour l'Unité de Jour Adolescents (UJA) et l'Accueil de Jour de Corbeil qui ont atteint respectivement : 89 % et 57 % de leur activité. Dans le cadre du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM), une demande d'agrément spécifique sera proposée afin de valoriser ces services, les rendre plus visibles et ainsi envisager, peut-être, une extension de capacité.

Les CMPP ont atteint leur objectif avec 20 813 journées. Une liste d'attente supérieure à un an est toujours enregistrée sur les CMPP de l'Essonne. Une réflexion est menée aujourd'hui sur la complémentarité des établissements du dispositif ITEP et des CMPP.

Un bilan d'étape a été transmis à l'ARS de l'Essonne le 30 avril dernier. L'ensemble des chantiers listés dans ce CPOM a été ouvert. Ils ont pu rencontrer certains freins notamment les actions relatives :

- ▶ aux partenariats

Il reste toujours très difficile de conventionner avec le secteur sanitaire, notamment hospitalier en pleine restructuration.

- ▶ aux orientations immobilières

Ces actions ne dépendent pas exclusivement de l'Association, et nous devons composer avec les aléas institutionnels de nos partenaires. Les déménagements de

service imposent des délais longs. Pour autant, très prochainement l'antenne du SESSAD d'Evry se retrouvera dans des locaux de l'Unité d'Accueil de Jour Adolescents (UJA). La question d'une nouvelle implantation du CMPP de Corbeil reste ouverte avec la Mairie de la commune.

Par ailleurs, un grand nombre d'actions a été mené avec de nouveaux partenaires, que ce soit les missions locales, des partenaires associatifs, mais aussi l'Éducation nationale et la MDPH. Ces temps de coordination sont longs mais ils permettent à l'Association de renforcer sur le territoire un maillage qui, je l'espère, portera ses fruits.

Cela prolonge une orientation plus large du projet associatif. Ainsi, des actions sont menées avec La Fondation la Vie au Grand Air Priorité Enfance, LADAPT aussi. Nous initierons très prochainement des passerelles avec le secteur de l'insertion, dont l'association Inser'Toit. Concernant le sport et la culture, des liens existent avec des associations telles que Cultures du Cœur, mais aussi la Mairie de Paris qui nous permet d'accéder à des événements sportifs. Un travail doit être mené avec des centres de vacances, afin que 20 % des jeunes, tous secteurs confondus, puissent partir durant l'été.

Je conclurai sur l'activité en rappelant que cet indicateur doit être l'affaire de tous et une priorité des Directions.

L'Assistance Éducative en Milieu Ouvert (AEMO)

Les services d'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 6 143 mineurs en 2018.

En tenant compte des éléments de la DREES - Direction de la Recherche, des Études de l'Évaluation et des Statistiques -, les mesures d'AEMO suivies par les services d'Olga Spitzer représentent environ 50 % des mesures d'AEMO des territoires d'implantation.

Plus précisément : 46 % des mesures d'AEMO de l'Essonne sont confiées au SSE, 48 % sur Paris, 55 % dans les Hauts-de-Seine. Nous sommes dans les mêmes proportions sur le Val-de-Marne.

Ces chiffres nous positionnent donc comme interlocuteur privilégié des juridictions.

Concernant l'activité, nous retrouvons ici les tendances de l'année dernière :

- ▶ Le nombre des enfants de moins de 3 ans est de 585, ce qui représente 10 % des enfants suivis contre 8 % en 2017, et traduit des situations de danger complexes. À ce titre, les travailleurs sociaux ont pu bénéficier d'une formation sur « l'observation du tout petit ».
- ▶ La déscolarisation représente un pourcentage encore faible mais nous devons rester vigilants. On enregistre cette année 3 % d'enfants déscolarisés sur



Paris et 5 % sur l'Essonne. Cette tendance est à surveiller. Notre Centre d'Information et d'Oriantation (CIO) de Paris pourra apporter son soutien en la matière.

- ▶ Sur le Val-de-Marne, les missions du Pôle scolarité ont été repensées afin de tenir compte des contraintes budgétaires en continuant à proposer un service permettant d'éviter les ruptures de parcours scolaires.
- ▶ Le Service de l'Essonne a mis cette année en avant un nombre de mesures concernant des adolescents jamais suivis auparavant et qui, de ce fait, demandent un accompagnement particulier devant permettre une implication sur un délai plus court.
- ▶ Par ailleurs, l'ensemble des Services du milieu ouvert fait le constat de la prévalence du conflit familial dans les familles suivies. Ces conflits, parfois d'une grande violence, ont un impact sur le déroulement de la mesure et sur la posture du travailleur social. Selon les propos de professionnels: «Ces situations exigent une mise à distance pour éviter que la mesure devienne la «tribune» des parents aux dépens de l'enfant suivi». La question de la médiation se pose. L'expertise de notre service Espace Famille Médiation doit être sollicitée en ce cas.
- ▶ Malgré l'évolution du public et des situations pour lesquelles un ajustement des pratiques est nécessaire, les services du milieu ouvert ont rempli leur contrat d'objectifs et de moyens avec 1 594 596 journées.

Le léger fléchissement d'activité en deçà de 1 % de certains services s'explique notamment par le départ de personnels et la difficulté de

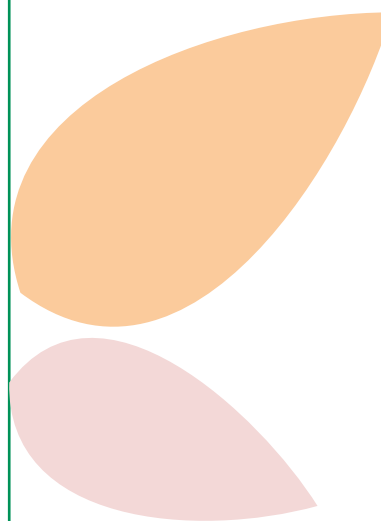
recrutement. Il est important d'anticiper, quand cela est possible, les recrutements de professionnels afin d'assurer une continuité dans les suivis.

- ▶ Concernant les Hauts-de-Seine, l'année 2018 a vu se concrétiser et s'achever le projet de restructuration du site de Nanterre. Le Directeur, Monsieur Stuart Harrison, a quitté le service en septembre 2018. Je remercie Monsieur Bertrand Deric d'avoir assuré, avec le soutien de la Direction générale, l'intérim de la Direction du Service jusqu'à l'arrivée de Madame Alice Drusant en mars 2019.
- ▶ En Essonne, l'antenne de Palaiseau a pu ouvrir au public en mai 2018 en dépit d'aléas d'ordre technique. Je remercie Madame Corinne Fernet-Lucas et sa Directrice adjointe, Madame Réjane Riché, de leur implication sur ce projet.

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

Il a vu son équipe de Direction s'étoffer avec la nomination de Madame Catherine Yabka au poste de Directrice adjointe en janvier 2018. Nous constatons une activité soutenue, notamment dans le secteur du 14^{ème} arrondissement.

Le niveau d'activité enregistré sur l'année 2018 a été de 102,45 %. Cela ne doit pas nous faire sous-estimer le turn-over important des mesures, de l'ordre de 38 % sur l'année, qui entraîne des pertes de journées facturables représentant le temps incompressible entre la sortie d'une mesure et l'entrée d'une nouvelle.



Le nombre d'informations préoccupantes est légèrement en baisse, de 50 % à 40%. Compte tenu de la gravité de certaines situations, le Service ne peut que saisir directement l'autorité judiciaire.

Sur l'ensemble des Services, AEMO compris, l'évolution et la complexité des situations, notamment les pathologies des parents, amènent les services à mettre en place, quand cela est possible, une co-intervention Travailleur social et Psychologue. Or, la disponibilité des Psychologues reste contrainte. Cela doit nous interroger sur les nouvelles modalités d'intervention au regard de l'évolution des jeunes et de leurs familles. Là encore, nous devons anticiper et nous positionner dès à présent sur cette problématique.

Les projets et ateliers mis en place au sein de l'ensemble des services de l'Association feront l'objet d'une présentation dans un «Écho des Services» spécifique. Il est important que nous les valorisons, pour le bénéfice de l'ensemble des services.

Depuis plusieurs années, le Val-de-Marne organise des rencontres-débats régulières.

Deux ont été mises en place en 2018 par Madame Valérie Guilbert, Documentaliste :

- une rencontre-débat sur le thème «L'enfant face aux violences conjugales: une souffrance pour l'enfant, un défi pour la parentalité »;
- une autre sur le thème «L'enfant au cœur de la séparation ».

Les Hauts-de-Seine en ont également initié deux cette année, grâce à l'implication de Madame Véronique Fava-Natali, Documentaliste, sur les thèmes suivants :

- «Adolescent et djihadisme »;

- «Migrations et Protection de l'enfance ».

Les Services d'Investigation Educative (SIE)

Ces Services ont connu des changements de Direction pour trois d'entre eux. En janvier 2019, Madame Nadine Clerc a pris la Direction du SSE 94 et de son SIE. À la même date, Monsieur Benoit Dusart a pris la Direction du SIE de Paris. Comme indiqué précédemment, Suite au départ de Monsieur Stuart Harrisson en septembre 2018, nous avons accueilli Madame Alice Drusant à la Direction du SSE 92 et de son SIE, en Mars 2019.

Cela n'a pas empêché les Services d'atteindre leur Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM). Ils ont ainsi assuré 1 511 mesures d'investigation éducative sur l'année 2018.

L'activité des Services d'investigation dépend des mandatements des Juges, ce qui rend aléatoire toute anticipation. Ainsi, à Paris, une inquiétude quant à la réalisation du COM a émergé en début d'année, mais un mandatement tardif a pu permettre au Service d'atteindre son contrat. Ainsi, sur l'année 2019, les Services de Paris et du Val-de-Marne ont été sollicités pour suivre des mesures en provenance de la Seine-Saint-Denis (93).

En Essonne, afin de donner une visibilité sur les possibilités de prise en charge et répondre à l'urgence signalée, un tableau de bord a été élaboré conjointement avec la DTPJJ.

Les séparations et divorces concernent la majorité des situations familiales, avec une importance croissante des conflits conjugaux.

Dans ce contexte, il est utile de faire un point sur le délai entre

l'ordonnancement et l'attribution des mesures. En effet, il est important que ce délai soit le plus court possible, il faut donc faire en sorte que les aléas du Service, notamment l'absence de salariés, ne l'augmentent pas. Une réflexion doit être menée au niveau associatif sur ce sujet, et des outils proposés aux équipes.

Par ailleurs, les rapports et circulaires récents impacteront grandement l'organisation des SIE. Je prends pour exemple l'évolution du taux fratries et le nombre de mesures par travailleur social. Cela confirme mes propos introductifs: aujourd'hui il est demandé aux associations de faire plus avec moins. Nous devons nous mettre en ordre de marche et identifier ce qui relève des contraintes réglementaires, et ce qui relève des contraintes internes.





En 2018, les SIE ont finalisé leur évaluation externe, pilotée par l'inter-SIE. Je me félicite qu'une telle dynamique s'instaure entre les Services. Une journée inter-SIE regroupant l'ensemble des salariés se tiendra prochainement.

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.

Pour autant, cette activité étant fluctuante, le contrat d'activité a été négocié à 180 mesures pour l'année 2018. L'absence de professionnels, conjuguée à la baisse des prescriptions en début d'année, n'a pas permis d'atteindre le contrat d'activité. Un total de 159 mesures a ainsi été suivi sur l'année 2018.

L'évolution de nos Services tiendra compte de la réforme de la justice des mineurs, dont les grands axes ont été présentés par la Ministre de la Justice, Madame Nicole Belloubet, il y a quelques jours. Cette réforme comprend notamment l'instauration d'une mise à l'épreuve éducative, l'ouverture de 20 centres éducatifs fermés et l'établissement d'un seuil d'irresponsabilité pénale à 13 ans.

Le Service de Prévention Spécialisée (SPS)

Largement implanté dans le 11^{ème} arrondissement de Paris, re-conventionné en 2019 pour une durée de trois ans, le SPS accompagne 361 jeunes dont 26 % de filles.

Le nombre de jeunes filles suivies a permis de mener une réflexion avec la fondation « Impala avenir » afin de construire un projet dont la finalité serait la mise à l'abri de jeunes filles majeures de 18 à 25 ans, auxquelles serait proposé un logement leur permettant de construire leur

avenir professionnel. Ce projet devrait voir le jour prochainement.

En décembre 2018, une recherche-action interinstitutionnelle portée par l'Association Olga Spitzer a été initiée. Relative à la prévention des rixes sur le 11^{ème} arrondissement de Paris, cette recherche-action a été pilotée par Monsieur Chérif Chaouche et a fait intervenir, dans une réflexion commune, le Service d'AEMO de Paris, le SPPE et le SPS. Les résultats d'une étude menée sur cette action par Monsieur Gilbert Berlioz, Sociologue et Chercheur au Cabinet CRESS, ont été remis à la Direction générale en juin 2019.

Je finirai ce compte rendu d'activité par trois Services, dont les financements peuvent à tout moment être remis en cause et demandent aux Directrices un investissement et une implication importantes pour assurer la viabilité de l'activité.

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

Aujourd'hui dirigés par Madame Clarisse Bompont qui a pris la succession de Madame Marie Lewis, ces deux Services atteignent leur niveau d'activité.

Sur l'EFM, la médiation familiale représente 90 % de l'activité.

Celle-ci est en augmentation de 12 % (soit 2 282 entretiens réalisés contre 2 043 en 2017) grâce notamment à la mise en place sur l'Essonne de la Tentative de Médiation Familiale Pré-alable Obligatoire (TMFPO).

En 2018, l'ensemble des médiateurs familiaux ont prêté serment auprès de la Cour d'appel de Paris. C'est une réelle reconnaissance du Service et de l'Association.

Concernant la MDLF, l'année 2018 est la première année d'exploitation du Service, 2017 étant l'année de

montée en charge. Les objectifs de la MDLF ont été atteints sur l'ensemble de ses prestations, et vont au-delà du contrat sur la médiation familiale avec 118 processus de médiation et 637 entretiens réalisés contre 80 processus demandés et 512 entretiens à réaliser. L'espace rencontre a atteint cette année un plafond lié à sa capacité d'accueil. Une liste d'attente a été ouverte pour 15 familles au 31 décembre 2018. L'objectif d'activité de 500 rencontres, fixé par la Marie de Paris, a été atteint.

Les visites en présence d'un tiers doivent encore se renforcer.

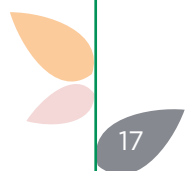
Un travail conséquent a permis de mieux structurer le centre ressource et de réfléchir à une meilleure organisation.

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

Il a suivi 593 familles en 2018, ce qui représente 1 589 entretiens soit une baisse de 28 % par rapport à 2017. Cette baisse est la conséquence directe de la baisse du nombre d'ETP de 29 %, ce qui représente plus d'une journée par semaine de travail.

Depuis 2007, le Service développe une expertise auprès des lycées professionnels parisiens, expertise qui, nous l'espérons, sera valorisée grâce à un projet qui devrait voir le jour prochainement.

Le SEPPE est largement reconnu, en témoigne le nombre de participants aux rencontres cliniques : 250 professionnels ont ainsi participé à celle de décembre 2018 dont le thème était « Place du juge et évolutions du droit dans la Protection de l'Enfance » avec l'intervention de Madame Martine de Maximy, Juge des enfants et ancienne Présidente de la Cour d'Assise de Paris, et de Monsieur Denis Salas, Magistrat et Essayiste.



La Direction Générale

Elle appuie les Établissements et Services afin de leur apporter l'expertise et le soutien technique nécessaires. Elle garantit la dimension associative des projets et des procédures.

Ainsi, l'année 2018 a permis, notamment :

- ▶ la mise en place du nouveau logiciel comptable : Compta first ;
- ▶ la nomination d'un délégué à la protection des données externes et la formalisation de plans d'actions sur ce thème ;
- ▶ l'ouverture du chantier d'homogénéisation des outils et procédures existant au sein des Établissements et Services ;
- ▶ le pilotage du CPOM ;
- ▶ une centralisation et homogénéisation des données sociales ;
- ▶ la mise en conformité des Services en termes de sécurité. Une cellule de gestion du patrimoine sera mise en place avec l'expertise d'un architecte et de la Direction du Service logistique, afin de planifier les travaux nécessaires au maintien d'un parc vieillissant et parfois inadapté à nos activités.

Les Ressources humaines

Au 31 décembre 2018, l'effectif total de l'Association est de 861 salariés tous contrats confondus contre 847 en 2017.

L'ensemble des professionnels a bénéficié d'une politique des Ressources humaines dynamique, déployée au sein de notre Association, et qui s'est déclinée en quatre principaux chapitres :

▶ 1) Le déploiement des outils issus de la loi sur la formation

Pour répondre aux besoins de

l'Association et aux aspirations des salariés, 2018 a vu se multiplier les projets de formations individuelles et collectives.

▶ Au niveau des ITEP

Un plan de développement des compétences pour les professionnels au contact des jeunes. Les Directeurs ont été sollicités afin d'affiner les demandes de formation.

▶ Au niveau du Pôle médico-social et de l'unité d'enseignement

La psychothérapie institutionnelle avec le soutien du Dr Florent Cosseron et la pédagogie institutionnelle adaptée.

▶ Au niveau de l'ensemble des Services d'AEMO

La formation proposée par le CREAL Rhône Alpes sur l'observation et l'évaluation participative sous forme de référentiel s'appuyant sur les besoins fondamentaux de l'enfant, déjà mis en place dans les départements du Val-de-Marne et des Hauts-de-Seine.

Ces axes de formation répondent au double objectif de l'employabilité et de l'adéquation des compétences de tous les professionnels de notre Association.

L'effort de formation consenti en 2018 s'élève à 843 000 € pour l'ensemble du personnel, soit 3,7 % de la masse salariale, dépassant ainsi une nouvelle fois de 1,7 % les obligations en la matière.

▶ 2) La protection des salariés

La sécurité est l'une des priorités de l'Association Olga SPITZER. En 2018, le nombre de cas d'événements indésirables est légèrement en hausse.

La protection des salariés passe aussi par la mise en place de la vidéo-protection effective sur la majorité de nos sites et la mise à disposition en cas de besoin d'un agent de sécurité.

▶ 3) Le dialogue social

Il se nourrit de l'ensemble de nos échanges, notamment lors de séminaires. Ainsi les Chefs de Service ont souhaité initier un travail sur leur place au sein des équipes de Direction par le biais d'une étude menée par Monsieur Michel Foudriat, Sociologue et Formateur. La première phase de cette étude s'est déroulée avec l'équipe de Direction de l'ITEP de Tigery d'une part, et avec celle de l'AEMO de Paris d'autre part. Une restitution en a été faite en septembre 2018, et une seconde phase s'ouvrira en 2019 avec l'équipe de Paris.

▶ 4) Professionnaliser les Ressources humaines

Je souhaite saluer ici le travail des Directeurs et des Directrices ainsi que l'ensemble des Chefs de Service, dont une grande partie a été renouvelée en 2018, mais aussi l'implication de l'ensemble des professionnels de l'Association.

Riche d'un long passé, l'Association est indéniablement tournée vers l'avenir.

Jean-Etienne LIOTARD

Directeur Général





Ressources humaines

Au 31 décembre 2018, la photographie de l'emploi dans l'Association est la suivante :

L'effectif total inscrit est de 861 salariés tous contrats confondus contre 847 en 2017.

- ▶ Les femmes représentent 79,55%, soit 685 personnes de cet effectif contre 20,45% soit 176 Personnes pour les hommes. Cette représentation est une tendance lourde de notre secteur d'activité.
- ▶ L'âge moyen des salariés de notre Association s'établit à 44 ans 9 mois contre 44 ans 2 mois en 2017.

L'Association compte :

- ▶ 76 personnes de 61 ans et plus, soit 8,82 % de l'effectif associatif ;
- ▶ 250 salariés entre 50 et 60 ans, soit 29,03 % de l'effectif ;
- ▶ 219 personnes entre 40 et 49 ans, soit 25,43 % de l'effectif ;
- ▶ 298 personnes entre 25 et 39 ans, soit 34,61 % de l'effectif ;
- ▶ Et seulement 2,09 % des salariés de moins de 25 ans, soit 18 personnes.

Au cours des trois dernières années, on observait un léger rajeunissement des effectifs. L'âge moyen reprend une légère tendance à l'augmentation en 2018 par rapport en 2017. Malgré tout, la tendance à la baisse observée les années précédentes devrait se confirmer dans les années à venir avec les départs annoncés à la retraite car faut-il le rappeler en 2018, plus du tiers de l'effectif avait plus de 50 ans. D'ici

10 ans tout au plus, une grande majorité sera partie à la retraite.

- ▶ L'ancienneté moyenne est de 9 ans 4 mois, contre 9 ans 3 mois en 2017.
- ▶ Le nombre de CDI représente 94,19% de l'effectif contre 5,81% pour les CDD.
- ▶ Le nombre de salariés à temps partiel est de 28,22%, pourcentage légèrement en baisse par rapport en 2017 qui s'établissait à 29%.
- ▶ Quant au taux d'absence maladie, il affiche une légère augmentation: 5,2% en 2018 contre 4,28% en 2017.
- ▶ Les congés maternité enregistrent une forte baisse en 2018, passant de 4166 jours en 2017 contre 2559 jours en 2018.
- ▶ Enfin, nous avons eu à déplorer un décès en 2018.

La durée du temps de travail et le repos hebdomadaire appliqués dans tous les Établissements et Services respectent les dispositions légales



et conventionnelles en la matière en vigueur.

Ces indicateurs sont la résultante d'une politique Ressources Humaines dynamique déployée au sein de notre Association en 2018 et qui s'est déclinée en quatre principaux chapitres :

Accentuer le déploiement des outils issus de la loi sur la formation pour répondre aux besoins de l'association et aux aspirations des professionnels

Depuis plusieurs années, les formations font l'objet d'une attention particulière de l'Association. L'année 2018 a vu l'accentuation de cette volonté associative avec l'accélération des projets de formations tant pour les formations individuelles que collectives.

Les axes de formation issus des plans de développement de compétences de nos différents Établissements et Services ont répondu au double objectif de l'employabilité et de l'adéquation des compétences de tous les professionnels de notre Association :

▶ Protection de l'enfance

- Entretien avec l'enfant face à une situation de conflit et de séparation parentale ;
- Adolescents difficiles ;
- L'observation des bébés ;
- Décrochage scolaire et troubles de l'apprentissage ;
- Traumatisme sexuel dans l'enfance ;
- Analyse des conflits familiaux.



► **Médico-social**

- Autisme infantile;
- Troubles du comportement;
- Accompagner un enfant souffrant de troubles du comportement en famille d'accueil;
- L'enfant de 6 à 12 ans: conflits psychiques;
- Le bégaiement à tous les âges;
- Sensibilisation à l'approche sensorimotrice.

► **Administration-Gestion**

- Le compte rendu de réunion;
- Les bases statistiques pour exploiter les données;
- Logiciels Excel, PowerPoint et Publisher;

- Secrétaire de service de médiation familiale.

► **Direction et Management-Qualité**

- Régulation en équipe;
- Le temps: mode d'emploi;
- La fonction clinique et contenante du chef de service;
- Formation par l'analyse des pratiques;
- Référent bienveillance;
- Mettre en place sa stratégie de recrutement.

► **Prévention et maintien dans l'emploi**

- Les risques psychosociaux;
- Prévention des risques sur les réseaux sociaux;
- Veille juridique portant sur le droit des mineurs;

- Gérer l'agressivité et la violence dans sa pratique professionnelle.

Toutes les actions de formation déclenchées dans nos Établissements et Services découlaient des axes de formation ainsi déterminés, ce qui a nécessité une mobilisation importante des moyens.

L'Association qui a toujours fait de la formation un des marqueurs de son image dépasse, une fois de plus, ses obligations légales et conventionnelles.

L'effort de formation consenti par l'Association en 2018 est sans précédent et s'élève au total à 843 K€ pour l'ensemble du personnel, soit 3,7% de sa masse salariale dépassant ainsi une nouvelle fois très largement de 1,7% ses obligations en la matière.

Les dispositifs de financement déclenchés en 2018 se résument comme suit

Dispositifs	Frais pédagogiques et annexes	Salaires et charges associés	Montant total
Plan de formation / mutualisées	183 878,50 €	266 939,92 €	450 818,42 €
Autres formations (fonds propres)	99 799,02 €	146 803,89 €	246 602,91 €
Période de professionnalisation*	1 738,19 €	6 671,28 €	8 409,47 €
Contrat de professionnalisation*	0 €	0 €	0 €
CPF*	41 369,20 €	55 836,86 €	97 206,06 €
CIF CDI*	13 620,95 €	26 373,57 €	39 994,52 €
TOTAL	340 405,86 €	502 625,52 €	843 031,38 €

* Certaines formations sont pluriannuelles.



Par ailleurs, il est à noter un important accroissement du nombre de participants à une action de formation en 2018 par rapport à l'année précédente tant en ce qui concerne les formations individuelles que collectives :

Actions de formations	2017			2018		
	Total	C	NC	Total	C	NC
Formations collectives	337	79	258	481	108	373
Formations individuelles	79	20	59	103	32	71
NOMBRE TOTAL DE SALARIES	416	99	317	584	140	444

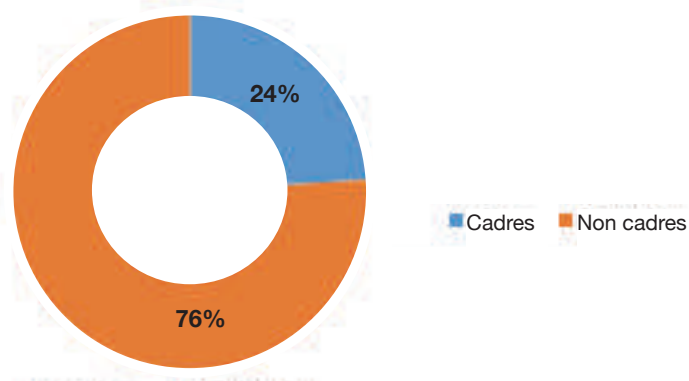
Type de formations individuelles	Nombre de salariés bénéficiaires		Dont formations individuelle		Dont formations collectives	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Plan de formation / mutualisées	535*	614*	42*	49*	493*	565*
Autres formations (fonds propres)	44*	504*	15*	59*	29*	445*
Contrat de professionnalisation	1	0	1	0	0	0
Période de professionnalisation	11	1	11	1	0	0
CPF	9	14	9	14	0	0
Congé Individuel de Formation	8	7	8	7	0	0
Nombre total de participants	608	1140	86	130	522	1010

*Ce chiffre indique le nombre de stagiaires total sur les formations réalisées. Certains salariés ont pu bénéficier d'une ou plusieurs actions de formation.

Enfin, cette augmentation des actions de formation a profité d'abord aux femmes, mais s'est également diffusée à toutes les catégories socio-professionnelles comme le montrent les chiffres ci-après :

Type de formations	2017		2018	
	H	F	H	F
Plan de formation / mutualisées	89	446	74	540
Autres formations (fonds propres)	5	39	62	442
Contrat de professionnalisation	0	1	0	0
Période de professionnalisation	2	9	0	1
CPF	2	7	5	9
Congé Individuel de Formation	0	8	1	6
NOMBRE TOTAL DE PARTICIPANTS	98	510	142	998

Répartition des salariés formés par catégorie professionnelle



Agir pour la protection des salariés

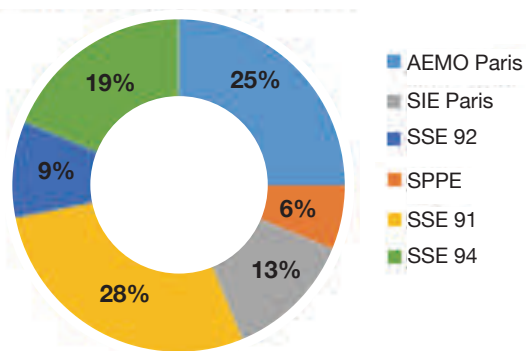
La sécurité est l'une des priorités de l'Association Olga SPITZER, parce qu'il s'agit de préserver l'intégrité physique et mentale des salariés quel que soit leur statut.

Réduire autant que faire se peut la survenance des événements « indésirables » demeure une priorité de notre Association. En 2018, le nombre de cas d'événements indésirables est légèrement en hausse.

Nombre d'événements indésirables recensés

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

Répartition des événements indésirables par établissement

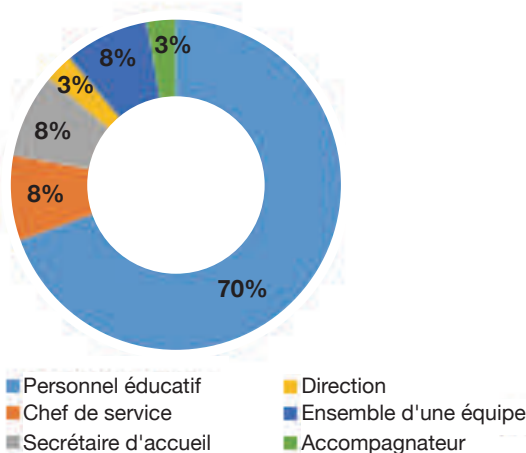


Catégorie de professionnels concernés par un événement indésirable

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

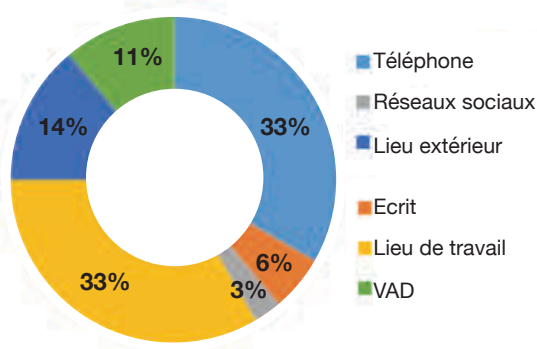


Contexte de l'événement indésirable

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

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

Contexte événement indésirable

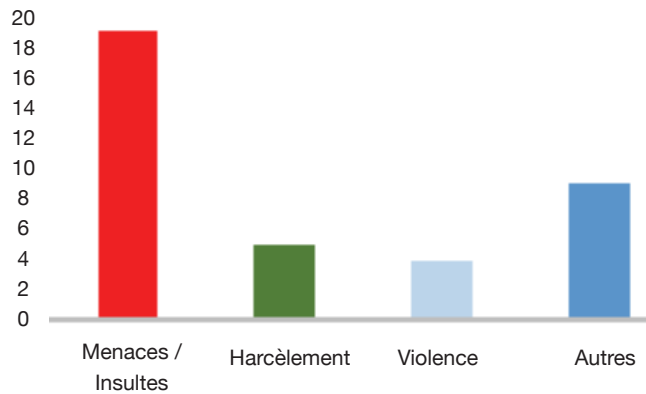


Type d'événement indésirable

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

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

Type d'événements indésirables



Dialoguer...dialoguer sans cesse

Le dialogue social a permis la signature en 2018 de l'accord sur les négociations annuelles obligatoires. Cet accord comportait entre autres une clause permettant le versement d'une prime exceptionnelle de 350 € bruts par salarié en mobilisant une partie du CITS (crédit d'impôt sur la taxe sur les salaires).

Ce geste témoigne de la volonté de l'Association d'agir en faveur du pouvoir d'achat des salariés chaque fois que les marges financières le permettent.

Les négociations portant sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et la Qualité de Vie au travail (QVT) étaient toujours en cours et devraient aboutir en 2019.

Par ailleurs, des rendez-vous ont été pris pour l'ouverture de plusieurs négociations portant sur les thèmes ci-après :

- ▶ La mise en place du comité Social Économique (CSE), destinée à se substituer aux anciennes Instances Représentatives du Personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise, CHSCT);

- ▶ L'égalité professionnelle;
- ▶ L'aménagement du Temps de Travail des Cadres.

Sont déjà en vigueur des accords collectifs d'entreprise élaborés de concert avec les partenaires sociaux au travers d'un dialogue social riche :

- ▶ Texte sur la journée de solidarité;
- ▶ Protocole d'accord sur l'aménagement et la réduction du temps de travail;
- ▶ Convention sur la base de données économiques et sociales;
- ▶ L'octroi de jours supplémentaires exceptionnels;
- ▶ La généralisation des 18 jours de congés trimestriels à tous les salariés de l'Association.

En outre, les avenants suivants ont été agréés et mis en application au niveau conventionnel en 2018 :

a. Avenant 345: ce texte porte sur le relèvement du minimum conventionnel.

b. Avenant 346: ses dispositions emportent surtout la suppression de la ligne IRTT (indemnité de réduction du temps de travail) sur les bulletins

de salaires. Cette indemnité avait été créée pour maintenir la perte de salaire calculée lors de la mise en place de la réduction du temps de travail.

c. Avenant 347: la situation déficitaire du régime de prévoyance a conduit les partenaires sociaux à revisiter les taux de cotisations (par exemple pour les non cadres : de 1.05 à 1.165) ainsi que les garanties qui y sont attachés.

Ce texte prévoit par ailleurs l'activation d'un nouveau mécanisme relatif à la prévention des risques et à l'amélioration de la qualité de vie au travail avec une application rétroactive au 1er janvier 2018.

Le régime de prévoyance de notre secteur étant fortement impacté par une augmentation du nombre d'arrêts de travail et de l'invalidité, les mesures préventives issues de ce dispositif auront vocation à agir sur cette augmentation.

Une enveloppe financière de 0,1% de la masse salariale brute de l'année précédente est rendue obligatoire pour financer les actions de prévention.

d. Avenant 348: relève l'indemnité de sujétion spéciale pour les non cadres de 8,21% à 8,48% au 1er janvier 2018.

Le dialogue social s'est poursuivi dans le cadre de réunions du Comité Central d'Entreprise et au niveau local par le biais des réunions des cinq Comités d'Établissement, des CHSCT (Paris, SSE 91, SSE 92, SSE 94 et Grand Sénart), et des Délégués du Personnel.

La présidence de l'Association a également continué à entretenir des contacts étroits avec les Syndicats Représentatifs au sein de notre Association par le truchement de contacts bilatéraux et réguliers.

Enfin, le dialogue social s'est spécialement enrichi cette année par des réunions de sensibilisation, d'échange et d'écoute menées par la DRH dans tous les Etablissements et Services de l'Association sur les thèmes suivants :

- ▶ Le prélèvement de l'impôt à la source;
- ▶ La fusion AGIRC/ARRCO;
- ▶ La formation;
- ▶ La mise en place du Comité Social Économique;
- ▶ La mutuelle et la Prévoyance;
- ▶ Le Comité des risques professionnels.

Continuer a professionnaliser les ressources humaines

Toute politique de Ressources Humaines de qualité doit s'appuyer sur les outils assurant sa mise en œuvre harmonieuse. L'Association s'évertue, depuis quelques années, à se doter des procédures indispensables à l'expression d'une politique RH active de notre Association.

Malgré la charge de travail supplémentaire inhérente à la mise en place du prélèvement à la source, aucune difficulté particulière n'a été rencontrée dans ce dossier.

Deux procédures supplémentaires ont vu le jour en 2018, ce sont :

- ▶ La procédure de recrutement: elle définit le processus de sélection des candidats. Par ses annexes, elle professionnalise le recrutement au sein de notre Association et constitue un socle sur lequel tous les recruteurs internes doivent s'appuyer. Il en va de l'harmonisation et l'uniformisation de nos pratiques en cette matière;
- ▶ La procédure de remplacement: consciente du suivi de la charge du travail en cas d'absence d'un salarié, l'Association a décidé de mettre en place un cadre de remplacement harmonisé à l'échelle associative.

Ainsi, l'année 2018 s'achève avec une actualité RH abondante, mais l'année 2019 pointe déjà les axes de travail tout aussi importants qui guideront le curseur RH de notre Association.

Perspectives 2019

- ▶ Entretien d'accueil: tout salarié devrait bénéficier d'un entretien d'accueil permettant d'établir un bilan de compétence (formations, expériences) ... et de définir ses objectifs professionnels et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre;

Cet entretien aura pour vocation à sécuriser son parcours comme un vrai choix professionnel.

- ▶ Le transfert de connaissance par le Tutorat devra figurer comme un axe central de notre politique. Cette volonté est affirmée dans les négociations sur la GPEC;
- ▶ La dématérialisation: il est indispensable d'engager des actions concrètes en matière de dématérialisation des bulletins de paie

et de profiter des capacités de notre site internet en matière de communication aux salariés; ces deux actions combinées nous permettront d'éviter de grosses impressions à chaque fin de mois. Nous apporterions ainsi, notre modeste contribution à la préservation de la planète;

- ▶ La mise à jour du Règlement Intérieur intégrant les textes sur la RGPD;
- ▶ La relance d'Olga SPITZER FORMATION;
- ▶ La mise à jour du KIT contrats et avenants;
- ▶ Les élections professionnelles;
- ▶ La procédure d'entretien en cas de démission: les services de ressources humaines ont également finalisé un travail de longue haleine indispensable à l'analyse objective des mobiles qui conduisent certains salariés de quitter l'Association...

Jean KOUM

Directeur des Ressources humaines



Rapport financier

Faits marquants de l'année

L'exercice 2018 a été marqué par les événements suivants :

- ▶ La mise en œuvre du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens, signé fin 2017, des activités médico-sociales de l'Association avec la mise en place du pôle médico-social;
- ▶ L'installation dans les locaux réhabilités du SSE des Hauts de Seine situés au 28 rue Salvador Allende à Nanterre en juillet 2018;
- ▶ L'installation des équipes du SSE de l'Essonne dans les locaux de la nouvelle antenne et la fermeture de l'antenne de Chilly-Mazarin;
- ▶ La migration du système d'information comptable et budgétaire de l'association;
- ▶ Les travaux sur la mise en place sur le règlement 2016/679, dit règlement général sur la protection des données (RGPD);
- ▶ Les travaux sur l'évaluation interne des Services d'Investigation Éducative de l'association;
- ▶ Les travaux sur l'évaluation interne des établissements ou services du pôle médico-social;
- ▶ L'arrêt de la chambre sociale de la Cour d'Appel de Pau du 22/11/2018, RG 2018/00536, sur renvoi de la Cour de Cassation;
- ▶ Les travaux sur la refonte du site internet de l'association.

Compte de résultat

Le résultat global de l'Association, après la reprise des résultats administratifs antérieurs, s'élève à + 231,4 K€.

Il se décompose de la manière suivante :

- ▶ Résultat déficitaire de la gestion propre de
- 42.4 K€
- ▶ Résultat excédentaire de la gestion contrôlée de
+ 283.7 K€
- ▶ Résultat déficitaire des services subventionnés de
- 9.8 K€

Produits et charges 2018

- ▶ Le total des produits s'élève à 50 411 K€ et augmente de 3.59% par rapport à l'exercice précédent.

Les produits issus de la tarification représentent environ 89,16% des ressources de l'Association pour un montant total de 44 947 K€ contre 43 778 K€ l'année précédente, soit une augmentation de 2.67% due à l'augmentation de la dotation globale commune des établissements entrés dans le périmètre du CPOM au 1er janvier 2018.

Les subventions d'exploitation s'élèvent à 1 224 K€ à la clôture de l'exercice contre 1 230 K€ à la clôture de l'exercice précédent: soit une diminution de 0.54% liée à une baisse des subventions accordées aux activités de médiation familiale compensée partiellement par une augmentation des autres subventions d'exploitation.

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

	2016	2017	2018
Produits des activités annexes	57 935,69	59 568,02	157 480,50
Avantages en natures repas et logements	13 674,70	8 057,46	13 456,06
Loyers	44 260,99	51 510,56	144 024,44
Produits de la Tarification	45 355 601,15	43 778 076,02	44 947 168,82
Médico-Social	12 665 723,10	11 875 717,63	13 195 429,37
Assistance éducative	27 530 955,47	26 851 819,32	26 600 379,10
Investigation éducative	4 463 176,41	4 348 557,91	4 450 537,48
Réparation pénale	537 280,89	562 220,57	555 444,54
Prévention spécialisée	158 465,28	139 760,59	145 378,33
Subventions d'exploitation	1 150 097,18	1 230 347,65	1 223 669,11
Médiation familiale	793 207,42	875 364,79	851 485,11
Service d'écoute et de prévention	280 000,00	280 000,00	286 291,40
AGEFIPH	23 122,76	15 098,86	19 551,60
Participation des familles Médiation Familiale	53 767,00	59 884,00	66 341,00
Produits divers de gestion courante	2 054 906,73	2 259 903,90	2 270 772,32
Frais de siège	1 350 521,00	1 416 659,32	1 483 538,02
Autres	704 385,73	843 244,58	787 234,30
Total des produits d'exploitation	48 618 540,75	47 327 895,59	48 599 090,75

Le tableau ci-dessus permet de constater que le niveau des produits d'exploitation de l'exercice 2018 a augmenté, par rapport à 2017, de 1 271 K€. Cette augmentation a permis de rattraper pratiquement le niveau des produits d'exploitation de l'exercice 2016.

En entrant un peu plus dans le détail, nous constatons que cette augmentation des produits d'exploitation sur l'exercice est la conséquence de l'augmentation des produits de la tarification et des produits des activités annexes.

Les produits des activités annexes augmentent en raison de la mise en location du 1ER étage inoccupé du 9 cour des petites écuries depuis le mois de mai 2018.

L'augmentation des produits de la

tarification est contrastée: en effet, en raison de la négociation du CPOM, la dotation des établissements médico-sociaux a augmenté de 1 320 K€ alors que les produits de la tarification des autres activités stagnent ou sont en constante diminution: notamment les produits de la tarification des établissements d'Assistance Éducative.

Le total des charges s'élève à 50 728 K€ contre 49 086 K€ l'exercice précédent, soit une augmentation de 3.34%. Cette augmentation est liée essentiellement à l'augmentation des charges de personnel et notamment à celle des rémunérations.

Les principales raisons de l'accroissement des rémunérations entre 2017 et 2018 sont le versement de la prime du mois de novembre 2018 dont le coût employeur s'élève à 382

731 €, le versement de la prime «Pouvoir d'Achat» en janvier 2019 et provisionné dans le comptes de l'exercice dont le coût employeur s'élève à 349 613 €, à des départs importants en retraite, au recrutement de personnel complémentaire et au glissement vieillesse technicité.

Toutefois, une partie de ces dépenses sont compensées par des reprises sur les fonds dédiés constitués avec les ressources du CITS d'un montant de 607 246 € et par des reprises sur les provisions pour indemnités de retraite à hauteur de 334 075 €.

Synthèse des résultats par établissement

La décomposition du résultat par établissements et services se présente ainsi:

Gestion contrôlée Article L312-1 du CASF	Volume des charges réalisées sur l'exercice	Volumes des produits réalisés sur l'exercice	Résultats comptables	Résultats administratifs antérieurs repris	Résultats de gestion 2018	Variation provision Congés Payés	Résultat sous contrôle de l'autorité de tarification
ITEP Le Petit Sénart	7 666 988,88	7 417 455,34	- 249 533,54		- 249 533,54	23 155,61	- 226 377,93
SESSAD	974 925,97	1 052 954,22	78 028,25		78 028,25	14 281,97	92 310,22
ITEP Les Fougères	933 632,81	950 853,64	17 220,83		17 220,83	- 8 133,97	9 086,86
CASF Les Fougères	1 184 939,36	1 616 213,46	431 274,10		431 274,10	- 13 191,03	418 083,07
CMPP du Val d'Yerres	833 620,78	897 884,83	64 264,05		64 264,05	2 200,45	66 464,50
CMPP de Corbeil-Essonnes	1 224 630,18	1 312 004,02	87 373,84		87 373,84	6 760,73	94 134,57
CMPP Pichon-Rivière	519 595,48	448 523,53	- 71 071,95		- 71 071,95	- 1 697,17	- 72 769,12
CPOM	13 338 333,46	13 695 889,04	357 555,58	-	357 555,58	23 376,59	380 932,17
Service d'AEMO de Paris	8 139 393,42	7 696 870,78	- 442 522,64	436 652,33	- 5 870,31	9 672,40	3 802,09
Service d'Investigation Educative de Paris	1 172 907,80	1 173 297,96	390,16	- 15 000,00	- 14 609,84	5 579,10	- 9 030,74
Service d'AEMO de l'Essonne	4 198 874,26	4 205 772,08	6 897,82	57 984,00	64 881,82	19 542,21	88 696,73
Service d'Investigation Educative de l'Essonne	1 068 978,37	1 047 400,16	- 21 578,21	11 038,93	- 10 539,28	- 7 930,06	- 18 469,34
Service d'AEMO des Hauts-de-Seine	6 657 774,67	6 456 463,02	- 201 311,65	125 994,14	- 75 317,51	16 072,84	- 59 244,67
Service d'Investigation Educative des Hauts-de-Seine	937 403,83	927 742,67	- 9 661,16		- 9 661,16	- 7 943,61	- 17 604,77
Service d'AEMO du Val-de-Marne	3 571 695,38	3 633 554,87	61 859,49	39 797,29	101 656,78	- 2 745,65	98 911,13
Service d'Investigation Educative du Val-de-Marne	1 441 229,78	1 455 812,34	14 582,56	-	14 582,56	- 4 156,64	10 425,92
Service de Réparation Pénale du Val-de-Marne	174 460,04	146 524,10	- 27 935,94	- 4 892,22	- 32 828,16	1 952,39	- 30 875,77
Service de Prévention et Protection de l'Enfance	6 043 218,89	6 214 754,00	171 535,11	- 149 717,84	21 817,27	40 710,36	62 527,63
Service de Prévention Spécialisée de Paris	665 913,31	574 286,77	- 91 626,54	63 312,67	- 28 313,87	- 10 560,98	- 38 874,85
Direction générale	1 726 996,72	1 643 832,58	- 83 164,14	- 16 471,07	- 99 635,21	19 053,07	- 104 582,14
Comptes administratifs	35 798 846,47	35 176 311,33	- 622 535,14	548 698,23	- 73 836,91	79 245,43	- 14 318,78
Résultat des activités en gestion contrôlée	49 137 179,93	48 872 200,37	- 264 979,56	548 698,23	283 718,67	102 622,02	366 613,39
Service d'Ecoute Psychologique Parents-Enfants	335 932,70	330 137,27	- 5 795,43		- 5 795,43		- 5 795,43
Espace Famille Médiation	483 196,81	483 736,30	539,49		539,49		539,49
Maison des Liens Familiaux	589 298,23	584 676,85	- 4 621,38		- 4 621,38		- 4 621,38
Résultat des activités subventionnées	1 408 427,74	1 398 550,42	- 9 877,32	-	- 9 877,32	-	- 9 877,32
Siège (gestion propre)	172 245,69	129 813,72	- 42 431,97		- 42 431,97		- 42 431,97
Résultat de l'association	50 717 853,36	50 400 564,51	- 317 288,85	548 698,23	231 409,38	102 622,02	314 304,10



Actes	Habilitation	Seuil d'activité	Activité demandée	Taux d'activité demandée	Activité Réalisée	Taux d'activité réalisée	Dotation Budgétaire	Autres produits	Dépenses budgétaires	Variation provision CP	Résultat à affecter
CMPP Pichon Rivière	3 100	2 790	3 100	100%	3 100	100%	423 679	34 559	529 310	- 1 697	- 72 769
CMPP du Val d'Yerres	5 800	5 220	5 800	100%	5 909	102%	884 298	38 423	858 456	2 200	66 465
CMPP Corbeil-Essonnes	11 800	10 620	11 800	100%	11 910	101%	1 288 225	49 273	1 250 124	6 761	94 135
SESSAD	7 560	6 804	5 897	78%	5 688	75%	1 021 526	46 741	990 239	14 282	92 310
Total	28 260	25 434	26 597	94%	26 607	94%	3 617 728	168 996	3 628 129	21 546	180 140

Journées	Habilitation	Seuil d'activité	Activité demandée	Activité Réalisée	Taux d'activité	Dotation Budgétaire	Autres produits	Dépenses budgétaires	Variation provision CP	Résultat à affecter	
ITEP de Tigery	22 918	20 626	22 001	96%	20 669	90%	7 048 139	566 237	7 863 910	23 156	- 226 378
ITEP des Fougères	3 990	3 591	2 713	68%	2 358	59%	938 400	45 677	966 857	- 8 134	9 087
CAFS	10 950	9 855	6 800	62%	5 271	48%	1 591 162	62 869	1 222 757	- 13 191	418 083
Total	37 858	34 072	31 514	83%	28 298	75%	9 577 702	674 783	10 053 524	1 831	200 792

Périmètre CPOM											
							13 195 429	843 779	13 681 653	23 377	380 933

Synthèse des activités et des résultats du cpom

L'activité et les résultats des établissements intégrés dans le périmètre du CPOM se décomposent de la manière suivante.

Le tableau ci-dessus indique que certains établissements ou services du pôle médico-social n'atteignent pas 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 %, sur les exercices couvrant la période 2020-2021, est une nécessité.

Le risque financier s'élèverait à hauteur de 407 000 € 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.

Bilan actif

► Actif immobilisé

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

Le détail des régularisations et virements de postes à postes 2018 est le suivant :

- Régularisations amortissement sur l'exercice 2018
109 €

Solde net des actifs immobilisés de début d'exercice	16 347 418
Acquisitions d'actifs incorporels et corporels au cours de l'exercice	4 455 387
Augmentation des actifs financiers sur l'exercice	139 676
Sortie d'actifs incorporels et corporels au cours de l'exercice	- 2 159 667
Sorties d'actifs financiers au cours de l'exercice	- 53 455
Dotations aux amortissements de l'exercice 2017	- 1 647 897
Reprises dotations aux amortissements de l'exercice 2017	781 456
Régularisation des actifs financiers	- 117 694
Régularisations et virements de poste à poste	724
Solde net des actifs immobilisés en fin d'exercice	17 745 948

- Régularisations valeurs brutes immobilisations sur 2018
117 694 €

Les virements de poste à poste ou régularisations concernent des ajustements des fiches d'immobilisations et des comptes suite à des corrections d'erreurs, à des ajustements d'imputation, ou à des régularisations du coût d'entrée suite à la réception d'avoir de la part des fournisseurs ou à des corrections d'erreurs.

Les transferts entre les immobilisations en cours et l'actif immobilisé au cours de l'exercice s'élève à hauteur de 1 369 K€ : ce qui représente 63,4 % des sorties d'actifs.

Les travaux de rénovation, de mise en conformité et de réhabilitation, prévus en 2017 et réalisés en 2018, sur l'ITEP du « Petit Sénart » ont été immobilisés pour un montant de 550 216,73 €.

Les travaux de réhabilitation des locaux, sis au 28 rue Salvador Allende à Nanterre, du SSE des Hauts de Seine ont été immobilisés pour un montant de 2 101 623,60 € et mis en service au mois de juillet 2018.

Les travaux d'aménagement du site de Palaiseau, dans le cadre du déménagement de l'antenne de Chilly-Mazarin du SSE de l'Essonne, ont été immobilisés pour un montant de 254 871 €.



► Actif circulant

Les créances usagers s'élève, à la clôture des comptes, à un montant net de 8 158,24 K€ (dépréciations déduites) versus 8 629,80 K€ en 2017. Elles diminuent donc de 5,46 %

Elles se décomposent comme suit:

Les créances usagers diminuent de 1 143.66 K€ en raison de l'entrée en CPOM des établissements médico-sociaux (fin de la facturation) et de la réduction des délais de facturation des établissements d'assistance éducative qui a permis de diminuer les délais de règlement à 60 jours au lieu de 90 jours et d'encaisser une partie des facturations de régularisation.

La facturation à établir augmente entre 2017 et 2018 notamment en raison de la provision comptabilisée, pour un montant de 423 K€, relative au retard d'encaissement de la dotation 2018 du CMPP Pichon Rivière encaissée en 2019.

► La trésorerie

La variation de la trésorerie 2018 s'explique de la manière suivante:

Bilan passif: éléments significatifs

Les fonds propres de l'Association sont en diminution à la clôture de l'exercice. En effet, ils se rétractent de 469 K€ soit 3.04 %. Cette diminution importante est principalement due à l'augmentation des résultats déficitaires restant en instance d'affectation (Résultats administratifs 2017) et à l'augmentation des dépenses refusées sur 2016 et 2017 liée aux rejets de provision litiges.

Cette diminution ne constitue pas, à ce jour, une variation inquiétante. En effet, la restitution des déficits, par les autorités de tarification au moment de la fixation des budgets, permettra à l'association d'avoir des ressources complémentaires.

En K€	2018	2017	Variation en volume	Variation en pourcentage
Créances usagers	6 563,24	7 706,90	- 1 143,66	-14,84%
Créances douteuses	208,80	166,50	42,30	25,41%
Factures à établir	1 580,40	887,00	693,40	78,17%
Montant brut	8 352,44	8 760,40	- 407,96	-4,66%
Dépréciation	- 194,20	- 130,60	- 63,60	48,70%
Montant net	8 158,24	8 629,80	- 471,56	-5,46%



Solde trésorerie de début d'exercice	3 872 712
Diminution du solde net des créances usagers à la clôture	471 710
Diminution des créances fiscales et sociales	635 043
Diminution des autres créances	84 611
Augmentation des dettes fournisseurs	265 800
Augmentation des avances et des avoirs redevables	213 417
Augmentation des dettes fiscales et sociales	830 790
Diminution des dettes sur immobilisations et autres dettes	- 589 152
Variation des emprunts	- 335 830
Financements chantiers	- 1 573 949
Solde trésorerie en fin d'exercice	3 875 152

Les provisions pour risques et charges augmentent de 86 450 € entre 2017 et 2018. Cette augmentation est due à une hausse de la provision retraite de 115 964 € et des provisions pour risques de 112 173 € compensées par une baisse des provisions pour litiges ou pour charges de 141 687 €.

Bilan passif: mouvements sur les comptes de fonds associatifs

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale l'affectation du résultat administratif 2016 des établissements sous CPOM telle que:

- ▶ Le cumul des résultats administratifs 2016 des établissements ou services, entrés en CPOM au 1er janvier 2018, d'un montant de 260 464,15 € a été affecté de la manière suivante:
 - 50 589 € en réserve de compensation des déficits (compte 10686xxx) du CMPP Pichon Rivière;
 - 102 000 € en réserve de compensation des charges d'amortissements (compte 10687xxx) du SESSAD;
 - 60 000 € en provision pour indemnités de retraite (compte 153xxx) du CMPP Pichon Rivière;
 - 47 875,15 € en provision pour indemnités de retraite (compte 153xxx) de l'ITEP du «Petit Sénart».

Cette affectation est proposée en accord avec l'autorité de tarification et de contrôle desdits établissements ou services.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale d'effectuer les mouvements suivants sur les fonds associatifs dans le but de renforcer la capacité d'investissement de nos établissements, répondre à

des demandes de nos autorités de tarification et de contrôle, ou renforcer le crédit de nos établissements:

- ▶ La reprise de 17 500 € effectuée sur les excédents affectés à l'investissement (compte 10682xxx) pour compenser pour partie le solde des déficits administratifs 2014 et 2016 du Service d'Investigation Educative de Paris qui s'élève à -40 519,96 €. Cette reprise porte le solde des déficits à -23 019,96 €.
- ▶ Le transfert du cumul des dépenses définitivement refusées, par les autorités de tarification et de contrôle, imputé en report à nouveau débiteur, des établissements ou services en gestion contrôlée vers le siège en gestion propre. Le cumul de ces dépenses s'élève, au 31 décembre 2018, à - 1 186 786,80 €. Ce transfert porte le report à nouveau débiteur de la gestion propre à un montant de - 2 342 930,26 €.

Le solde du report à nouveau débiteur des établissements ou services sous gestion contrôlée s'élève à - 42 835,19 € et concerne les établissements ou services subventionnés.

- ▶ La reprise d'un montant de 200 000 €, sur le service d'AEMO de l'Essonne, effectuée conformément au Plan Pluriannuel d'Investissement établi dans le cadre du déménagement de l'antenne de Chilly-Mazarin vers Palaiseau, de la réserve des excédents affectés à la couverture du BFR (compte 10685xxx) afin de doter les excédents affectés à l'investissement (compte 16082xxx).
- ▶ Les mouvements effectués sur les comptes de trois des Services d'Investigation Educative de l'association, en accord avec l'autorité de tarification et de contrôle, entre la réserve des excédents affectés à la couverture du BFR

(compte 10685xxx), la provision réglementée destinée à renforcer la couverture du BFR (compte 141xxxxx) et les excédents affectés à l'investissement (compte 10682xxxx) ou la réserve de compensation des charges d'amortissement (compte 10687xxx):

- SIE du Val de Marne – reprise d'un montant de 200 000 € sur la réserve des excédents affectés à la couverture du BFR affectée en compte 10682xxx excédents affectés à l'investissement;
- SIE de l'Essonne – reprise d'un montant de 70 554,94 € sur la provision réglementée destinée à renforcer la couverture du BFR affectée en compte 10682xxx excédents affectés à l'investissement;
- SIE des Hauts de Seine – reprise d'un montant de 15 000 € sur la réserve des excédents affectés à la couverture du BFR affectée en compte 10687xxx réserve de compensation des charges d'amortissement

Ces mouvements ont pour objectif de renforcer la capacité d'investissement des services en question.

- ▶ La reprise d'un montant de 10 000 € effectuée sur les comptes du service de réparation pénale du Val de Marne, en accord avec l'autorité de tarification et de contrôle, sur la réserve des excédents affectés à la couverture du BFR affectée en compte 10687xxx réserve de compensation des charges d'amortissement.
- ▶ L'affectation du solde de la provision réglementée des cessions d'actifs immobilisés (compte 14861xxx), sur les activités en gestion propre, d'un montant de 62 965,41 € en compte 1064xxx réserve des plus-values nettes.



Agrégats financiers

- Le FRI au 31/12/2018 est négatif et s'élève à -118 K€ contre 1 032 K€ au 31/12/2017.

Il a diminué et se retrouve négatif en attente du déblocage des emprunts en cours de finalisation.

- Le FRE au 31/12/2018 est positif et s'élève à 3 912 K€ contre 4 761 K€ au 31/12/2017.

Il a diminué, au cours de l'exercice, en raison de la stabilité de nos financements stables d'exploitation et de l'augmentation de 830 K€ de nos actifs stables d'exploitation que représente les reports à nouveau débiteurs, les résultats en instance d'affectation déficitaire, les provisions pour congés payés et les autres rejets de provisions.

Conclusion

En conclusion, le résultat de l'exercice 2018 de l'Association n'est pas significatif. En effet, il recouvre des situations extrêmement variées suivant les établissements et n'est fongible que pour les établissements ayant conclu un CPOM.

Je tiens également à souligner la nécessité de réaliser le volume d'activité prévisionnel des budgets exécutoires ou EPRD. En cas d'écart important, 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.

À cet effet, la mise en place de tableau de bord d'activité mensuel est absolument essentielle.

Je vous informe également que les équipes comptables et la direction financière vont poursuivre, au cours de l'exercice 2019, les travaux suivants :

- Finaliser les derniers ajustements à réaliser dans le cadre de la migration du système d'information comptable et budgétaire;
- Actualiser la comptabilité analytique des établissements et mettre en œuvre un nouveau plan comptable analytique;
- Accentuer le travail sur la fiabilisation des données financières;
- Commencer à mettre en œuvre un manuel de procédures et de processus commun;
- Mettre en œuvre la réforme du Plan Comptable Général applicable pour les exercices ouverts au 1^{er} janvier 2020.

Alain RAOUL

Trésorier





Rapport du commissaire aux comptes

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 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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 1er janvier 2018 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 vous informons que les appréciations les plus importantes auxquelles nous avons procédé, selon notre jugement professionnel, ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués, et sur le caractère raisonnable des estimations significatives retenues.

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.

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.

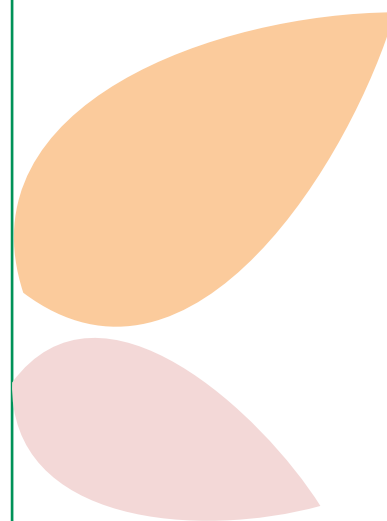
Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre association.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exer-

cice 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



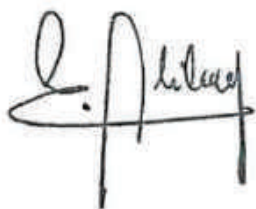
événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de l'association à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploita-

tion. 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 ;

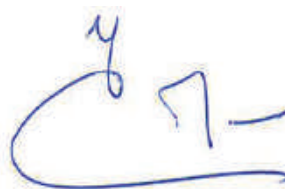
► il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Fait à Paris, le 17 juin 2019

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



Christian ALIBAY
Expert-comptable,
Commissaire aux comptes, Associé,
Membre de la CRCC de Versailles.



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 »

La Commission « Protection de l'enfance et médico-sociale » s'est réunie trois fois depuis notre dernière Assemblée Générale, autour de Monsieur le Président Morin, moi-même, de Monsieur Liotard, Directeur Général, Madame Delmas-Favodon, Directrice Qualité et Développement, les Directrices et Directeurs de l'ensemble des Services et tout autre travailleur social porteur de projet.

Je me félicite du nombre de participants à ces réunions et de la richesse des échanges.

Rappelons ici les missions de cette Commission qui travaille dans un secteur complexe, voire concurrentiel, soumis aux évolutions constantes de la réglementation comme des souhaits des financeurs :

- la Commission « Protection de l'enfance et médico-sociale » est en charge de l'étude des projets qui lui sont présentés puis, si elle confirme la qualité des propositions de travail, de leur validation avant qu'ils ne soient repris par le Conseil d'administration pour adoption - sachant que chaque Service en assumera naturellement le suivi opérationnel ;

- conformément à notre Projet associatif, la Commission s'assure que les projets présentent bien une dimension associative dans le cadre d'Olga Spitzer afin d'éviter que seul le Service porteur du projet ne soit identifié ;

- cette Commission est le reflet du travail développé par les professionnels de l'Association. Travail qui part des réalités du terrain, des difficultés rencontrées et qui cherche et trouve des réponses appropriées.

Avant de vous présenter les nouveaux projets, je souhaiterais faire un point sur le projet de la « Maison des deux ponts » dont je vous ai parlé lors de la dernière Assemblée Générale. Nous avons les locaux, nous avons les professionnels, l'appui de l'Inspection Académique - ce qui n'est pas aisément acquis. Ce projet répondait, de l'avis de tous, à des besoins identifiés et pouvait commencer à fonctionner dès la rentrée 2018. Or il y a eu un revirement inattendu dans les derniers moments et ce projet n'a pu

voir le jour. La réalité des enjeux politiques nous a rattrapé. Je le déplore mais restons vigilants et réactifs à toute opportunité permettant de réactiver ce lieu où combien nécessaire.

Les projets examinés cette année par la Commission

Sur le territoire des Hauts-de-Seine

Nous avons validé le **Protocole à la parentalité et à l'accompagnement des jeunes enfants dit « PPAJE »**. Ce protocole qui s'attache à l'accompagnement de jeunes enfants est pluri-professionnel et partenarial. Il s'inscrit dans le cadre des mesures d'AED au profit des familles rencontrant des difficultés avec un ou plusieurs enfants âgés de 0 à 6 ans. Sur ce projet, plusieurs expertises sont sollicitées : travailleurs sociaux, techniciens d'intervention sociale et familiale et psychologues. Le Service devra développer de multiples partenariats et mettre en place une coopération coordonnée



des intervenants au bénéfice de ces familles. La réponse apportée étant individuelle, adaptée à la situation de l'enfant chaque mesure est bien entendu personnalisée.

Le Service rencontre actuellement quelques difficultés de recrutement de TIFS, cependant tout est mis en œuvre pour que ce projet voie le jour rapidement.

Dans un premier temps, seules les familles résidant dans les communes relevant du pôle d'Asnières en seront bénéficiaires.

Dans l'Essonne

Validation du projet du SSE 91 **Visite en présence d'un tiers.**

N'étant pas un Service habilité, la visite en présence d'un tiers doit entrer dans le cadre d'une mesure d'AEMO. Ce type de visite, proposé aux familles après validation du Chef de Service, doit permettre une nouvelle dynamique de travail sur la relation parents-enfants et une évaluation plus fine du risque.

À Paris

Trois projets ont été validés :

La recherche/action interinstitutionnelle

Pilotée par Chérif Chaouche, alors Directeur du Service de Prévention Spécialisée (SPS) de l'Association Olga Spitzer, cette action collective, consacrée à la prévention des rixes, a rassemblé trois Services actifs sur le 11ème arrondissement de Paris : le SPS, le Service d'AEMO et le SPPE. Ce projet s'est focalisé sur la prévention des violences à Paris, en lien avec les problèmes que posent l'utilisation des réseaux sociaux par les jeunes. Nous avons constaté que ce type de public peut être suivi par différents services de protection de l'enfance. Dans ce contexte une étude a été menée par Monsieur

Berlioz, Sociologue, afin d'identifier les enfants impliqués et confrontés à cette forme de violence urbaine et, en même temps, travailler avec les familles et les autres services concernés. L'objectif étant de mieux coordonner l'information et la mettre à disposition des travailleurs sociaux.

Le projet s'appuie sur un maillage parisien facilité par les nombreux Services de l'Association sur ce territoire.

Un projet expérimental sur des mesures spécifiques d'AED pour les enfants adoptés

Proposé par le Service de Prévention et Protection de l'Enfance de Paris (SPPE), ce projet fait suite au constat que les mesures d'AED prises pour les enfants adoptés ne tiennent pas compte de la spécificité de leur situation familiale.

L'idée est de proposer une AED spécifique avec des professionnels formés aux problématiques de l'adoption.

Ces mesures, proposées à des familles volontaires, seront suivies par une équipe dédiée.

L'intervention du SEPPE au sein de lycées professionnels

Depuis douze ans le SEPPE, dirigé par Madame Marie Kaci, intervient au sein d'un lycée professionnel avec un réel succès. S'ensuit une demande provenant de Proviseurs d'autres lycées professionnels qui sollicitent à leur tour la mise en place d'interventions de psychologues dans leurs établissements.

Nous avons décidé de cadrer et pérenniser cette démarche. Un travail, mené avec des proviseurs intéressés, a fait l'objet d'un dossier de financement. Le projet a été présenté à la CARDIE (Cellule Acadé-

mique Recherche Développement Innovation et Expérimentation) sensibilisée à la question. Il reste maintenant à trouver des financements pérennes pour installer cette action dans la durée.

Comme vous pouvez le constater les projets sont riches, divers et, ce qui est essentiel, répondent aux besoins identifiés sur les territoires.

Dans la droite ligne du Projet associatif un Comité « Innovation et développement » a été mis en place. Piloté par Madame Delmas-Favodon, Directrice Qualité et Développement, il a pour objectif l'anticipation de créations possibles sur les territoires, de façon à répondre rapidement et efficacement aux appels à projet.

Comme il ne suffit pas de répondre à des appels à projet extérieurs pour que vive Olga Spitzer, il faut qu'à l'interne nous soyons également porteurs d'idées et de projets innovants comme ceux précédemment évoqués. Il conviendra de travailler à la coordination de ces deux Commissions.

Un dernier point sur un autre aspect du travail de la Commission « Protection de l'enfance et médico-sociale ».

Une association telle que la nôtre se doit de projeter son modèle d'action dans l'avenir. Dans cette perspective, la Commission a pour mission d'apporter des éléments d'information au Conseil d'Administration afin qu'il puisse se positionner sur la nécessité ou non de développer de nouvelles formes d'accompagnement. C'est ainsi qu'ont été abordés à plusieurs reprises les problèmes posés par les enfants, souffrant de troubles du comportement de type autistique, qui nous sont confiés. Un état des lieux, une analyse des situations



diverses que rencontrent les Services - en particulier les ITEP -, et des réponses déjà apportées, sont souhaités afin de mieux évaluer les moyens qui devront être mis en place pour aider ces enfants en adaptant nos pratiques au plus près de leurs besoins.

Autre préoccupation nouvelle, très actuelle, qui relève bien de la protection de l'enfance et qui nous interroge tous : l'accueil des mineurs non accompagnés.

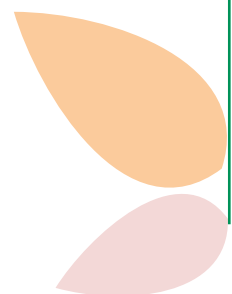
Cet accueil particulier nécessite, pour être mis en place de façon satisfaisante, un travail en partenariat avec d'autres structures. L'Association est prête à répondre favorablement, dans un cadre partenarial, à des appels à projet concernant ces jeunes. Cela pourrait être envisagé avec la Croix Rouge, notamment.

Il en est de même pour tout ce qui concerne les éventuelles prises en charge d'enfants, souvent très jeunes, de retour de Syrie.

Bien entendu nous allons continuer à réfléchir ensemble, dans le cadre de cette Commission, pour qu'Olga Spitzer réponde toujours au mieux aux évolutions des problématiques posées par les situations de plus en plus difficiles que vivent les enfants qui nous sont confiés.

Merci à tous et à chacun pour votre implication et votre professionnalisme.

Bernadette JARDIN
Vice-Présidente





Témoignages

Éducateurs spécialisés au sein de l'Association Olga SPITZER

Trois Éducateurs spécialisés travaillant en protection de l'enfance et dans le secteur médico-social nous parlent de leur parcours, des motivations qui les ont incités à rejoindre l'Association, de l'évolution du métier et du public suivi, de ce qu'ils souhaiteraient valoriser dans leur métier.



Nous remercions pour leurs témoignages Madame Margot BARRÉ (M.B.), Éducatrice spécialisée au SSE 92, Madame Céline FONTON (C.F.), Éducatrice spécialisée au SSE 92, et Monsieur Didier ALMEIDA (D.A.), Éducateur spécialisé à l'Accueil de Jour de Corbeil.

Parcours

M.B.

Après un baccalauréat ES et des études secondaires, je me suis orientée sur le diplôme d'Éducatrice Spécialisée que j'ai obtenu en juillet 2017. J'ai ensuite voyagé quelques temps à l'étranger avant de prendre un poste fixe. Mon parcours dans le domaine social a débuté par un remplacement de congé maternité au sein d'un service "Appartement en Autonomie pour Jeunes Majeurs sur Paris" que j'avais connu à l'occasion de mon stage de deuxième année de formation d'Éducatrice Spécialisée.

Il y a un an j'ai rejoint le pôle de Colombes du SSE 92 de l'Association Olga Spitzer.

D.A.

J'ai commencé à encadrer des enfants et des adolescents dès l'âge de 18 ans comme animateur de quartiers dans différentes villes, et comme animateur de colonies de vacances. Mon arrivée à Bobigny en 1997 m'a permis d'accéder aux premiers postes d'aide-éducateur (emploi jeune) proposés par l'Éducation Nationale et de suivre une formation d'aide-éducateur prévention violence dans les établissements en zone sensible.

Après l'obtention du diplôme d'éducateur spécialisé à l'IRFASE d'Évry en 2005 et un bref passage en ITEP, je suis resté deux ans dans une fondation dédiée au handicap moteur. Puis, de 2007 à 2008, j'ai poursuivi mon parcours professionnel dans un SESSAD ITEP, et ai participé à la création et à l'élaboration d'une unité d'accueil temporaire.

J'ai quitté ce service en 2014 pour rejoindre l'Unité de Jour Adolescents d'Évry ITEP "Le Petit Sénart" de l'Association Olga SPITZER.

Par la suite j'ai bénéficié du système de mutation interne de l'association pour travailler au SSE de Corbeil pendant 8 mois. Ce poste ne me convenant pas, je suis allé travailler au Pavillon ROSSINI ITEP "LE PETIT SÉNART" avec une population d'enfants âgés de 6 à 9 ans.

Enfin, il m'a été proposé en août 2018 un poste d'éducateur spécialisé sur une création de service, toujours au sein de l'Association Olga SPITZER: l'accueil de Jour de Corbeil, dans lequel je suis toujours en poste.



C.F.

En 1995 j'ai été embauchée comme candidate élève éducatrice dans un IMPP en Eure-et-Loir, j'ai ensuite suivi une formation d'Éducatrice Spécialisée et ai obtenu mon diplôme en 2000. Mon premier poste était au sein d'un ITEP avec hébergement de garçons adolescents à Rouen, puis en 2003 j'ai rejoint l'équipe de Colombes d'Olga Spitzer, poste que j'occupe toujours actuellement. J'ai également suivi la formation CAFERUIS plus récemment.

Motivations

Deux amies, collègues de promotion travaillaient déjà au sein de l'association. Elles m'ont parlé d'un poste disponible alors que mon remplacement allait se finir prochainement.

M.B.



J'ai été contacté par Monsieur Boursin, chef de service de l'UJA à l'époque, qui recherchait un éducateur pour ce service. Il m'a expliqué le projet de l'unité, la population qui y était accueillie et les missions qui seraient les nôtres. J'ai accepté ce poste, emballé par toutes les possibilités d'accompagnement proposées aux enfants et adolescents, par le biais des partenariats noués par l'équipe pluridisciplinaire, et également par le travail engagé avec les familles.

D.A.

Il est enrichissant de pouvoir travailler en transversalité sur des projets communs avec d'autres services de l'ITEP "Le Petit Sénart". Une méthode de travail enrichissante que nous poursuivons encore à l'accueil de Jour.

À mon arrivée en Région Parisienne en 2003, j'ai eu un entretien auprès de l'ASE 92. J'ai, cependant, préféré faire partie du milieu associatif plutôt que de la fonction publique territoriale (et je ne le regrette pas). Le premier entretien avec la cheffe de service de l'époque m'a rassurée sur cette prise de fonction dans un domaine nouveau pour moi.

C.F.

Une journée type

Il est compliqué pour moi de vous décrire une semaine ou journée type puisqu'aucune ne se ressemble. Mais je peux néanmoins vous dire ce qu'il se passe dans une semaine :

M.B. Des rencontres avec les familles au sein de notre service, des visites au domicile des familles, des activités, repas avec les mineurs, des rencontres avec les partenaires (écoles, EDAS, ASE, ...), des moments d'écriture de rapports, des moments de réflexion, seule ou en équipe, des réunions hebdomadaires, et certaines ponctuelles.

D.A. L'accueil de Jour est un dispositif d'accueil séquentiel et modulable, ayant une file active de 10 à 15 enfants et adolescents (filles et garçons), qui présentent des troubles du comportement. La prise en charge sur ce dispositif d'accueil de Jour vient en général en complément d'une scolarité en milieu ordinaire. Cependant, nous accueillons régulièrement des adolescents déscolarisés. Le matin, les jeunes sont accueillis entre 9h et 9h30 en fonction de leur lieu d'habitation mais également des moyens de transport qu'ils utilisent. Cette demi-heure permet de servir un petit-déjeuner et de commencer la journée par des jeux de société en compagnie d'éducateurs. Dès 9h30, débutent différents ateliers, rendez-vous thérapeutiques et temps de classe au sein du service.

Les lundis matins, je participe à un atelier groupe de parole avec le psychologue du service puis j'anime des ateliers de : photographie, crossfit, multisport. En partenariat avec le service de l'UJA je participe également avec des jeunes de l'AJ à un atelier percussion. Le reste du temps s'articule autour de rendez-vous avec les jeunes, les familles, et nos partenaires (Éducation nationale, services extérieurs, ...) Nous avons deux réunions pluridisciplinaires ponctuant aussi la semaine.

Pour conclure, sur les temps informels, les jeunes nous sollicitent pour des activités ludiques.

C.F. La particularité de l'AEMO est que l'on peut difficilement parler de journée et encore moins de semaine type. Malgré tout, des activités reviennent régulièrement : entretiens avec les familles au service, visites à domicile, activités et/ou sorties avec les enfants et/ou les parents, appels téléphoniques avec les professionnels du réseau, rencontres partenariales, réunions d'évaluation pluridisciplinaire, réunions d'équipe, réunions de pôle, réunions de service, rédaction des rapports aux magistrats, rédaction de rapports sociaux en vue d'orientation, audiences au tribunal, lectures des dossiers au tribunal, ...

Évolutions

Depuis quelques années, le travail devient plus difficile. Les moyens qui nous sont alloués diminuent alors qu'il nous est demandé d'accueillir de plus en plus de jeunes. Notre qualité de travail est mise à mal au profit de la quantité de jeunes accompagnés.

Le public suivi est de plus en plus difficile, en effet, la notification ITEP regroupe des jeunes de tous horizons à qui parfois, à mon avis, conviendrait davantage un service de PJJ ou de psychiatrie.

Cette hétérogénéité des profils complique énormément nos accompagnements.

D.A.

L'éducateur n'est plus seulement dans la fonction éducative. L'évolution des politiques sociales a mis en place des contraintes et des exigences qui n'existaient pas: évaluation interne, documents de la loi de 2002, augmentation de la norme de mesures. Cela entraîne l'obligation de remplir beaucoup plus de documents qu'auparavant. L'arrivée de l'AED au sein du service et la question de l'adhésion à la mesure ont modifié l'approche des familles au-delà des éléments de danger. Les difficultés des familles sont beaucoup plus orientées sur des fragilités psychologiques et/ou psychiatriques. Depuis la loi de 2007 et la priorité mise à l'administratif, les familles ont un parcours institutionnel beaucoup plus long et beaucoup plus chargé. Lorsqu'elles arrivent en AEMO judiciaire, elles sont épuisées d'avoir rencontré autant de professionnels avant le Juge des enfants. L'adhésion de la famille et l'enclenchement de la relation éducative peuvent donc être plus difficiles.

C.F.



Valoriser - Changer

En tant qu'éducatrice, le contact humain et les relations qui peuvent se créer sont les éléments qui, à mon sens, sont les plus valorisants et méritent d'être encouragés. Il est important de mettre en avant que, malgré l'aspect contraint des Mesures Judiciaires, il est possible de créer quelque chose et d'arranger des situations avec la participation de la famille.

M.B.

Je souhaiterais également valoriser le travail en équipe. Il est important de pouvoir compter sur ses collègues, une relation de confiance est nécessaire pour ne pas être seule dans nos situations parfois complexes.

J'aimerais que notre travail soit mieux valorisé et pris en compte. Notamment en diminuant le nombre de mesures à suivre en parallèle afin d'avoir une plus grande disponibilité pour les familles.

Je souhaiterais valoriser la possibilité qui nous est donnée de changer la vie des jeunes accompagnés dans nos services, et ce quel que soit le temps passé dans l'institution et les moyens proposés. En effet, j'ai souvent l'occasion de croiser des personnes que j'ai pu suivre quelques années auparavant et qui me remercient d'avoir cru en leurs capacités et de ne pas les avoir abandonnés en cours de route. Cela est très valorisant.

D.A.

Hormis le salaire que je trouve bas, ce serait les lourdeurs administratives qui par moment empêchent les orientations de certains jeunes.

L'organisation d'une journée peut être régulièrement perturbée. Et c'est ce rythme qui permet au travail en AEMO de ne jamais être monotone.

Ce qui est intéressant aussi, c'est la réflexion sur les situations dans le cadre d'évaluations pluridisciplinaires au sein de l'équipe du SSE ou dans le cadre de rencontres partenariales.

En revanche, régulièrement, la pratique vient contrarier ce qu'en théorie on aurait aimé mettre en place avec la famille et le mineur, soit par manque de places dans les institutions, soit par sectorisation des dispositifs, ou encore par contraintes administratives.

C.F.

Cela fait 16 ans que je travaille au sein du SSE 92. Pour moi, le changement passe par la formation et par l'évolution dans la fonction. Alors je crois qu'il faudrait augmenter les budgets alloués aux formations qualifiantes ou diplômantes, ainsi qu'une meilleure lisibilité des procédures d'accès à la formation. Ces derniers temps, une nette amélioration concernant les dispositifs de formation et des informations fournies à leur sujet par l'association.

Le changement doit aussi nécessairement passer par une revalorisation salariale. Les salaires de la CCN66 ne sont pas très attrayants et ne sont pas proportionnels aux difficultés de la fonction.

Protection de l'enfance, parole de psychologue

La place du Psychologue dans les Services d'Assistance Éducative en Milieu Ouvert (AEMO)

Alors que les situations semblent se complexifier, tant sur l'aspect social que sur l'aspect «psychologique», nous avons souhaité mettre en avant la place des Psychologues et la spécificité de leur approche.

L'ensemble des Services de l'Association fait le constat d'une évolution des problématiques de soins des enfants et des familles suivis, dans un contexte de carence de ressources psychiatriques sur les territoires.

Parallèlement, depuis quelques années, les conflits familiaux pèsent considérablement dans le suivi des mesures.

État des lieux

À Paris, le Service d'AEMO a comptabilisé 37 enfants soit 2% des enfants suivis, pris en charge par ailleurs dans une structure médico-sociale, et 133 enfants scolarisés dans une unité adaptée ou bénéficiant d'une AVS. En outre, 49% des enfants pris en charge souffrent de troubles psychologiques et 33% d'entre eux ne bénéficient pour le moment d'aucune prise en charge adaptée.

Notons que 64% des mères souffrent de troubles psychiques pour 56% des pères.

En 2018, le Service d'AEMO a pour la première fois suivi 9 enfants vivant en squat.

En Essonne, sur un panel de 900 enfants, 235 mineurs ont été détectés comme ayant besoin de soins, ce qui représente 26% des enfants sondés.

Parmi ces enfants, 43 ne bénéficient pas de soins alors même qu'ils en auraient besoin. Parmi ces enfants, 13 bénéficient d'une notification MDPH non mise en œuvre, faute de place pour 10 d'entre eux.

Le Service Social de l'Enfance de l'Essonne (SSE 91) rencontre de sérieuses difficultés pour accéder aux services de soins en institutions ou en libéral. Il arrive que des enfants ayant des troubles du spectre autistique soient signalés au regard des difficultés rencontrées par leurs parents dans leur prise en charge quotidienne, alors que la réponse sociétale est également défaillante.

Sur les 900 cas étudiés, 201 parents auraient besoin de soins soit 22,44%. Parmi eux, seuls 8,77% sont suivis en CMP ou en libéral.



Dans les Hauts-de-Seine, le constat est similaire: un certain nombre de familles souffre de troubles psychiatriques. Or il devient de plus en plus difficile de travailler en partenariat avec les CMP et les CMPP. Les délais d'attente peuvent être supérieurs à la période d'exercice de la mesure prononcée par le Juge.

Pour reprendre les propos d'une Psychologue du Service: «Un temps de travail considérable est consacré à ce type d'orientation, le plus souvent sans succès. Par ailleurs nous notons notre difficulté à joindre les services de soins pour échanger autour des situations».

Une étroite collaboration avec les CMP est recherchée, notamment dans le cas de jeunes déscolarisés. Or les CMP sont contraints de mettre sur liste d'attente les patients. Dans les Hauts-de-Seine, le Service d'AEMO suit parfois des situations d'enfants ayant des troubles du spectre autistique ou d'enfants «exclus» d'ITEP, adressés par le Juge des enfants alors qu'ils relèvent essentiellement du soin.

Dans ces cas, le travail éducatif reste limité. L'équipe mène des actions afin de soutenir les familles et faire du lien avec les différents partenaires. Ces situations nécessitent de nombreuses démarches administratives, de soutien familial, de suivi du jeune.

Pour répondre au nombre de familles présentant des troubles psychopathologiques, une co-intervention psychoéducative est mise

en place dans le Service. En effet, l'intervention d'un Psychologue lors des entretiens devient indispensable dans ce type de situation.

Les Psychologues sont ainsi de plus en plus sollicités par les équipes.

Les Services de Paris, de l'Essonne et des Hauts-de-Seine couvrent environ 50 % des mesures des territoires concernés. Le constat peut ainsi être extrapolé à l'ensemble de ces départements. De tels freins et cloisonnements ne nous permettent pas une prise en charge optimale.

Espérons que la restitution de la concertation nationale lancée par le Secrétaire d'Etat auprès de la Ministre des Solidarités et de la Santé « Mieux accompagner les enfants en situation de handicap » répondra à ces problématiques, et donnera toutes leurs chances aux enfants suivis.

Place et fonctions du Psychologue au SSE 92

La présence du Psychologue en service de protection de l'enfance s'inscrit dans une équipe pluridisciplinaire centrée sur l'élaboration et la mise en œuvre du projet individualisé de chaque enfant bénéficiant d'une mesure d'assistance éducative en milieu ouvert.

De par sa formation, il est le garant de l'écoute de la dimension psychique du sujet avec une prise en compte des problématiques psychopathologiques et liens intersubjectifs qui le soudent aux autres membres de sa famille. Il s'agit pour lui d'appréhender la place de l'enfant dans sa famille, la qualité des liens d'attachements parents/enfant, les dysfonctionnements plus ou moins importants à l'origine des symptômes ayant initié la demande de prise en charge par la famille (AED) et/ou par les professionnels (AEMO).

Sa mission s'articule autour de deux axes

L'axe « indirect », ainsi nommé dans la mesure où ni le jeune ni la famille ne sont rencontrés au long de la prise en charge du Service.

Il s'agit de soutenir l'équipe éducative dans l'élaboration de pistes de travail après aide et analyse à la compréhension de la situation, que ce soit par des échanges plus ou moins réguliers avec le Travailleur social, le chef de service, ou en réunions groupales - pluridisciplinaires ou d'évaluations.

Un travail de co-écriture (Éducateur/Psychologue) de note ou de rapport, lorsque la situation s'avère

particulièrement complexe, permet d'enrichir l'analyse des situations et d'apporter une double lecture des problématiques dans la prise de décision du magistrat.

Le Psychologue permet également d'établir des liens et échanges avec les partenaires de soin en participant à des synthèses, ou par le biais d'entretiens téléphoniques qui permettent, pour de nombreux jeunes suivis, d'articuler une dimension de soin au suivi éducatif.

L'axe « direct », permet au Psychologue, en concertation avec l'Éducateur et le Chef de Service, de travailler directement auprès de la famille sous forme de rencontres individuelles, familiales, et également en présence de l'Éducateur. Cet axe permet de mobiliser des processus de changement dans l'espace de la rencontre, de faire prendre conscience des dysfonctionnements relationnels, le plus souvent parentaux, dans lesquels l'enfant ou l'adolescent entre en résonance. Il s'agit d'apporter un cadre approprié permettant l'expression de la pensée, ouvrant vers d'autres espaces d'intervention, pour sortir de l'enfermement et de l'homéostasie dans lesquels se trouve la famille, le plus souvent de longue date. Dans ce contexte, une analyse psychologique peut accompagner le rapport éducatif.

Les Psychologues face au conflit parental

L'ensemble des Services de l'Association fait le constat de la prévalence du conflit familial au sein des familles suivies en milieu ouvert. Ces conflits, parfois d'une grande violence, ont un impact sur le déroulement de la mesure et sur la posture du Travailleur social. Ces situations exigent une mise à distance des professionnels pour éviter que la mesure devienne la « tribune » des parents aux dépens de l'enfant suivi.



Dans les Hauts-de-Seine, 26 % des enfants subissent des situations de conflit familial avec une augmentation des cas de violence. Ce pourcentage est le même à Paris.

Le recours à un Psychologue peut permettre de favoriser une prise de distance chez les parents et aider ainsi le Travailleur social à se dégager du conflit.

Sur l'Essonne, le conflit parental et les séparations caractérisent un grand nombre de mesures. Les parents sont tellement pris dans leur séparation de couple et conflits conjugaux qu'ils ne parviennent plus à percevoir les besoins de leurs enfants.

Les problématiques de santé de l'un ou des deux parents sont également fréquentes. Cela concerne

les maladies physiques et/ou psychiques.

Estelle DELMAS-FAVODON

Directrice Qualité et Développement



Propos d'une Psychologue travaillant dans l'un de nos Services

« Cette année, nous avons remarqué une augmentation des situations caractérisées par des conflits massifs entre les parents, dans lesquels l'enfant n'est pas protégé. Ce dernier vit alors un conflit intérieur, une impossibilité de choisir entre ses deux parents.

La méfiance et le mépris mutuels affichés par chaque parent lors des entretiens avec les intervenants, mais aussi bien souvent exprimés en présence de l'enfant, peuvent devenir très bruyants et saturer les espaces de parole.

Une lutte quant aux différentes méthodes éducatives employées par chaque parent peut s'engager, en lieu et place de l'entente nécessaire à tout couple parental pour offrir un cadre sécurisant et structurant à l'enfant.

L'enfant cherchera alors à faire plaisir à chacun de ses parents, mais toujours dans un risque de clivage interne, une culpabilité et une impossibilité majeure à exprimer ses besoins d'enfant.

Dans ces cas, l'espace de la mesure éducative risque de devenir une tribune du conflit parental. Il est alors nécessaire de repérer et analyser constamment les effets de miroir pouvant traverser l'intervention éducative, afin de recentrer l'accompagnement éducatif sur l'enfant.

L'approche psychanalytique groupale et familiale a constitué pour nous une référence nécessaire et une ressource majeure afin d'appréhender les dynamiques à l'œuvre dans ce type de situation et les restituer à l'équipe. »



Psychothérapie institutionnelle

Comment mobiliser nos ressources pour donner les moyens aux professionnels de garantir la qualité de l'accompagnement des jeunes

Le mouvement de la psychothérapie institutionnelle est né après-guerre, suite à la concentration de nombreux patients dans des lieux totalement asilaires.

Il s'agit de :

- rendre plus humain l'accompagnement qu'on propose, en s'occupant avec les usagers de ce qui peut devenir leur outil de soins ;
- penser les parcours qui se font de plus en plus en dehors de nos dispositifs.

La psychothérapie institutionnelle est apparue après la deuxième guerre mondiale, à l'époque où ont été développées des recherches visant au développement d'expériences psychiatriques hors les murs. Tout le monde avait été profondément impressionné par les expériences concentrationnaires ; la psychiatrie voulait sortir de l'enfermement, on parlait beaucoup de sujet et de souffrance psychique. Cette époque a également vu la naissance des secteurs de psychiatrie générale ou de psychiatrie de l'enfant. L'intégration de la dimension psychothérapique est indissociable de ce moment tout à fait historique.

Aujourd'hui, le concept en tant que tel est moins au-devant des réflexions. C'est pourtant une nécessité absolue car sans cette dimension de psychothérapie institutionnelle, toute institution devient, ou redevient

tristement occupationnelle. Nous avons tout intérêt à expliciter cette atmosphère conjonctive qui englobe les différentes actions au sein d'une institution ; qu'on la nomme psychothérapie institutionnelle ou autrement, c'est une exigence absolue du travail des Établissements. La question est de savoir où situer cette dimension de psychothérapie institutionnelle au quotidien.

La réflexion sur la psychothérapie institutionnelle nous montre que le management administratif ou économique de l'institution, aussi nécessaire soit-il, ne suffit pas à rendre l'institution soignante. En effet, le management économique et administratif est nécessaire mais il est fondé sur une vision hiérarchique des choses, alors que dans la perspective de la psychothérapie institutionnelle, tout le monde a droit à la parole. Cette question est hors hiérarchie.

Les sujets en souffrance psychique vont projeter sur l'environnement, c'est-à-dire telle ou telle personne de l'équipe, un certain nombre de leurs composantes psychiques. Ces projections ne se font pas selon des directives hiérarchiques. Ce n'est pas parce que le médecin est en position de médecin-directeur que les projections vont seulement le concerner, lui. Un patient, un enfant, un adolescent peut tout à fait projeter sur n'importe quelle personne de l'équipe. Ces projections peuvent

être différentes selon les personnes. Il est donc très important qu'à certains moments de la vie institutionnelle, tout le monde puisse se rassembler et essayer de faire part de ce que les patients leur font vivre. Et si un patient fait vivre à une infirmière, par exemple, qu'elle n'a absolument pas envie de s'en occuper, qu'il y a quelque chose en lui qui la dégoûte, il faut qu'elle puisse le dire. Ce n'est pas une honte, ce n'est pas une insuffisance professionnelle, c'est qu'elle a reçu une facette particulière du fonctionnement psychique de ce patient et c'est en rassemblant toutes ces différentes facettes projetées qu'on aura une vision plus globale du sujet et de ses différentes composantes. C'est très important.



Si la dimension institutionnelle d'une équipe est insuffisamment travaillée ou pensée, quelqu'un qui hérite des aspects négatifs de ces projections n'osera pas le dire. Quelque chose est perdu et quelqu'un pourra se dire: si je dis que ce patient me répugne, on va considérer que je suis incompétent ou incompétente, je ne peux pas dire ça, alors que ça fait partie intégrante du travail. Pour que cela puisse se dire, il faut que l'équipe soit suffisamment contenante, portante. Dans ces moments de reprise, d'élaboration et de partage, il faut vraiment que tout le monde se sente en sécurité pour exprimer ce qu'un patient lui fait vivre. Parfois, ce sont des choses formidablement faciles à dire, parfois ce sont des choses formidablement difficiles à dire, et il faut que ce soit autorisé, possible.

Quelqu'un comme André Carel, à Lyon, a beaucoup insisté pour bien différencier plusieurs registres dans les relations en général et dans les équipes en particulier. Il y a le domaine public qui est régi par la transparence, les choses sont relativement simples. Il y a le domaine intime qui est régi par le secret, et l'on n'a pas à partager cela dans une équipe. Toute la difficulté de la réflexion institutionnelle, c'est le domaine intermédiaire, le domaine privé, entre le public et l'intime. Le domaine privé est régi par le tact. On est obligé de s'exposer dans une équipe pour faire part de ce qu'un patient nous fait ressentir, mais pour s'exposer, il faut pouvoir le faire sans penser qu'on va être attaqué dans notre registre intime, sinon la parole est immédiatement interdite. C'est évidemment à l'institution de veiller à ce que ces conditions soient remplies.

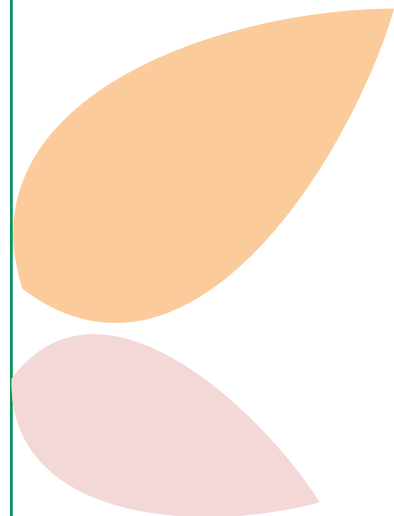
Cette dimension de psychothérapie institutionnelle est la condition même de l'effet soignant d'un établissement. Bien sûr, il y a des prises en charge spécifiques, mais elles ont besoin d'être dans un tissu conjonctif qui les relie et leur donne sens.

Par où passe l'effet thérapeutique de la psychothérapie institutionnelle? Quelles sont les conditions, les relais de cette dimension? J'insiste beaucoup sur trois concepts qui sont simples à partager. Pour qu'une institution ait une fonction psychodynamique institutionnelle, il faut qu'elle soit suffisamment narrative, malléable et il faut que l'intégration des composantes de bisexualité psychique des personnes et des équipes soit suffisamment élaborée.

Je m'occupe plus d'enfants jeunes que d'adolescents, même si je m'occupe aussi d'adolescents. La psychiatrie des bébés nous a appris plein de choses qui sont très utiles pour repenser, revisiter le fonctionnement des adolescents et des institutions qui les prennent en charge.

La narrativité

C'est un concept formidable. Il faut qu'une institution soit narrative, sinon ça ne sert à rien d'y mettre quelqu'un. La narrativité, ce n'est pas le récit, ce sont les processus qui vont aboutir au récit, la mise en récit, sachant que le récit, c'est la narration. La narrativité, c'est le chemin qui mène jusqu'au récit. Et les patients racontent des tas de choses, ils racontent des choses avec les mots, mais ils racontent des choses avec leur corps, avec leurs actes, avec leurs gestes, leur comportement. L'institution doit pouvoir entendre tout cela et en faire un récit qui donne une continuité au sujet. Ce concept a des racines épistémologiques très anciennes, que je ne vais bien sûr pas détailler. Il a des racines philosophiques, tout le monde les connaît: Paul Ricœur, l'identité humaine, très fondamentalement narrative, c'est-à-dire la possibilité de se raconter à soi-même sa propre histoire. C'est l'un des grands objectifs de nos prises en charge, à savoir qu'un jour, les patients qui ont été pris en charge puissent rétrospectivement se donner à eux-mêmes





un récit de leur existence, de leurs troubles et de leurs difficultés. Mais la narrativité ne tombe pas du ciel, ce n'est pas une compétence cognitive qui est régie par telle ou telle partie du cerveau. Elle se co-construit avec les personnes qui s'occupent d'un bébé, d'un enfant et d'un adolescent. Et pour les adolescents qui sont dans nos institutions, cette narrativité se co-construit avec l'équipe qui doit renvoyer à l'adolescent des liens sur les différents éléments qui composent son trajet. Il y a des racines linguistiques, des racines historiques, psychanalytiques, cela va de soi. Le rêve est une fonction narrative par excellence. Toutes ces racines scientifiques du concept de narrativité, philosophique, littéraire, historique et psychanalytique se retrouvent aujourd'hui dans le concept de narrativité dans le développement. On sent bien que quels que soient les événements douloureux qu'on a vécus, tout dépend de ce qu'on en fait après. En effet, quelqu'un qui a vécu des choses extrêmement compliquées et douloureuses, grâce au travail institutionnel et personnel,

grâce à la fonction narrative de l'institution, pourra au bout de quelques années, se retourner sur son passé et se dire: voilà, j'ai vécu ça qui était terrible, j'ai vécu ça qui était horrible, mais quelque part j'en ai fait quelque chose. Et tout cela se reflète dans le style du récit. L'énonciation, la façon dont on raconte quelque chose nous renseigne sur le travail qui a été fait. Quelqu'un qui dit - je pense là aux travaux sur la théorie de l'attachement et les différentes évaluations qui ont pu en être faites - d'une voix tremblante et angoissée: «Mon enfance était merveilleuse»; cela pose problème. En effet, le discours n'est pas cohérent, cette personne a beau évoquer des contenus idéalisés, il reste chez elle des traces qui désorganisent son discours. Au contraire, quelqu'un qui dit: «J'ai été abandonné très tôt, j'ai été placé très tôt, je suis passé d'institutions en institutions, mes images parentales n'étaient pas fiables, mais finalement au bout du compte, je me dis que c'est peut-être un mal pour un bien, cela m'a peut-être appris à aller plus vite vers l'autonomie, l'indépendance, j'en tire quelque chose». Les images convoquées sont très pénibles, mais l'énonciation du récit est très apaisée, tranquillisée.

La fonction narrative de l'institution, c'est quelque chose qui doit permettre, dans le travail individuel et groupal, aux patients qui vivent des choses très difficiles, finalement, rétrospectivement, chemin faisant, d'en faire quelque chose qui leur permettra de raconter et de se raconter à eux-mêmes leur propre vie de manière apaisée. On ne change pas les événements qu'on a vécus, mais on peut changer le rapport avec les événements qu'on a vécus, et c'est là l'essence même de la narrativité.

La malléabilité

Ce n'est pas la mollesse. Une institution ne doit pas être molle, elle doit être malléable. C'est un concept

qu'on doit à Marion Milner qui était non seulement psychanalyste, mais aussi sculptrice. Elle avait un grand intérêt pour la matière, l'argile, la terre glaise. Elle a écrit un très beau livre qui a été traduit en français, qui s'intitule «les mains du Dieu vivant». Elle a montré que la malléabilité est une condition pour que quelqu'un puisse se séparer de l'autre et être sûr que l'autre va garder une trace de lui. C'est un très beau concept, avec des développements théoriques assez complexes.

Il faut penser aux petites balles anti-stress un peu élastiques, qu'on trouve parfois les magasins de jouets. En les manipulant, on réactive quelque chose de cette malléabilité dont on avait eu besoin au tout début du développement. Pour que l'enfant puisse se différencier, se structurer comme un sujet différent de l'autre, entrer dans l'intersubjectivité, il faut qu'il invente des objets transitionnels, le doudou par exemple. Il a toute une créativité transitionnelle à développer, ça c'est Winnicott. Et pour que quelqu'un puisse se différencier, se construire face à l'autre, il faut aussi que l'autre ait des qualités particulières, et ce sont les qualités dont l'institution a besoin pour être psychothérapeutique sur le plan institutionnel. Quelles sont ces qualités? Je reviens à ces petites boules qu'on tripote. Je vais vous dire les choses importantes, et pendant ma description, essayez de penser soit à la mère, soit à l'institution. Cette petite boule, on la tripote, on peut la serrer de toutes ses forces, elle ne se casse pas, elle ne se détruit pas, qu'on la serre d'amour ou qu'on la serre de haine. Elle est indestructible, et puis nos doigts rentrent dans la matière, on éprouve la fusion, mais la matière n'est pas collante. On peut ainsi se dé-fusionner facilement. Rien que ça, une mère qui soit indestructible et pas collante, ce n'est déjà pas mal. Idem pour l'institution. On la tripote, on éprouve la fusion, la dé-fusion, la re-fusion, la re-défusion.

Quand on la serre très fort, on imprime notre marque dedans, et quand on lâche, on voit la trace comme un vestige, comme une trace, comme une espèce d'image en miroir, quelque chose qui nous parle de nous, même si c'est en creux, en négatif. Et puis, comme cette matière n'est pas vivante, bien sûr, elle ne va pas se venger. Il n'y a pas de crainte de représailles. Une fonction maternelle donc, une institution, dans laquelle on peut imprimer une trace de soi, qu'on peut ensuite voir, dont on peut être sûr que la matière emportera un souvenir, une trace de nous; qu'on peut malmenager, mais qui ne se vengera pas, ne se détruira pas. La malléabilité, c'est une capacité de l'objet, et de nos institutions, à garder une mémoire vivante des personnes qui y sont passées, à résister, à survivre aux attaques. C'est ça la malléabilité, et avec les adolescents on sait que s'il ne faut pas de mollesse, il faut par contre une certaine capacité de malléabilité. Il ne faut pas appliquer des cadres rigides qui seraient tout à fait insupportables et non soignants.

L'élaboration, l'intégration de la bisexualité psychique des personnes et des liens

Afin qu'un enfant puisse utiliser, pour sa croissance et sa maturation psychique, une relation avec une per-



sonne ou une institution, il faut que les composantes masculine et féminine de cette personne ou de cette institution soient suffisamment équilibrées. Schématiquement on peut dire que les composantes féminines sont du côté de la contenance, et que les composantes masculines sont du côté de la limite. Il s'agit d'une image métaphorique puisque, bien entendu, il y a du contenant et de la limite chez les femmes comme chez les hommes. Nous parlons ici en termes de masculin et de féminin non pas au niveau des personnes mais à celui des règlements intérieurs. Tous les travaux sur la bisexualité psychique dérivent de la notion d'enveloppe psychique, qui a été développée par Esther Bick, Didier Anzieu, Geneviève Haag et Didier Houzel, notamment en France. Esther Bick a beaucoup insisté sur le fait que des enveloppes psychiques se mettent en place à partir des enveloppes corporelles et cutanées, et que les enveloppes institutionnelles dérivent des enveloppes psychiques collectives. Elles doivent assurer une fonction de contenance, donner une cohérence, contenir, porter, le holding, le handling, mais elles doivent aussi assurer une limite, de même que notre peau est à la fois un sac cutané qui donne cohérence à toutes nos parties intérieures, physiques et psychiques, et limitantes, puisque c'est la frontière entre le dedans et le dehors.

L'idée est que si nos institutions n'ont pas suffisamment élaboré cette question, les enfants, les patients, les adolescents vont s'infiltrer dans les brèches et jouer les clivages. En revanche, s'ils rencontrent des personnes qui, individuellement et dans leurs liens d'équipe, ont travaillé cet équilibre entre les fonctions de contenance et de limite, alors les patients vont pouvoir se servir de cet équilibre pour travailler leur propre croissance et leur propre maturation psychique.

Cela ne tombe pas du ciel et ne s'invente pas, il n'y a pas de psy-

chothérapie institutionnelle sans des moments de travail et de mise en commun. Il faut pouvoir se parler en toute confiance et ce n'est possible qu'en étant sûr de pouvoir s'exposer dans son travail avec un enfant ou un adolescent, sans que les autres ne viennent farfouiller dans notre intime intrapsychique. Nous n'avons pas de microscope, de scanner, nous travaillons avec nos propres parties psychiques. Il faut pouvoir les exposer un peu sans céder à la réunionite aigüe. Or, dans les moments de contrainte économique ou autres, ces temps tiers, ces temps d'analyse de pratique et ces temps de mise en commun risquent d'être menacés. Il faut être vigilant, sachant qu'il n'y a pas de psychothérapie institutionnelle sans tout cela. C'est une exigence éthique car la clinique du patient et celle de l'institution sont absolument indissociables. La clinique de ce qui se passe dans l'institution est utilisable pour essayer de comprendre ce qui se passe au niveau des patients, ce qu'ils ont projeté sur les uns ou sur les autres. Donald Woods Winnicott disait que l'idéal de la santé mentale n'est pas l'absence de symptômes, ni essayer de voir ce qu'on en fait pour la créativité. L'idéal d'une institution n'est pas l'absence de conflits. Ce sont des conflits utilisés comme outils de travail pour comprendre ce qui se passe au niveau des patients pris en charge.

Extraits de l'intervention à la table ronde du 20 juin 2018

du Professeur Bernard GOLSE, Psychiatre, Psychanalyste,

Chef du service de pédopsychiatrie de l'hôpital Necker Enfants Malades,

Professeur à Paris Descartes





Annuaire des Établissements et Services

SIÈGE ET DIRECTION GÉNÉRALE

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

ESPACE FAMILLE MÉDIATION

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

LA MAISON DES LIENS FAMILIAUX

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

SERVICE D'ÉCOUTE PSYCHOLOGIQUE PARENTS-ENFANTS DONNARD WINNICOTT

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

SERVICE DE PRÉVENTION SPÉCIALISÉE

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

SERVICES DE PROTECTION DE L'ENFANCE

SERVICE DE PRÉVENTION ET DE PROTECTION DE L'ENFANCE DE PARIS

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 SOCIAL DE L'ENFANCE DE PARIS

ASSISTANCE ÉDUCATIVE EN MILIEU OUVERT

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 D'INVESTIGATION ÉDUCATIVE

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

SERVICE SOCIAL DE L'ENFANCE DE L'ESSONNE

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 - Fax. : 01 69 36 04 50



SERVICE SOCIAL DE L'ENFANCE DES HAUTS-DE-SEINE

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'ASNIERES

Immeuble « Le Grand Angle » -

63, Avenue Gabriel Péri – 92600 ASNIERES

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 SSE92

28, rue Salvador Allende – 92000 NANTERRE

Tel. : 01 56 38 26 00

SERVICE SOCIAL DE L'ENFANCE DU VAL-DE-MARNE

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 - Fax. : 01 49 56 91 22

SERVICE DE RÉPARATION PÉNALE DU SSE 94

71 rue de Brie – 94000 CRÉTEIL

Tel. : 01 45 17 23 10



ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DU PÔLE MEDICO-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 – 91 861 ÉPINAY SOUS SÉNART

Tel. : 01 60 47 03 01

UNITÉ D'HÉBERGEMENT

INSTITUT THÉRAPEUTIQUE ÉDUCATIF ET PÉDAGOGIQUE « LE PETIT SÉNART »

91 250 TIGERY

Tel. : 01 69 89 60 60

INSTITUT THÉRAPEUTIQUE ÉDUCATIF ET PÉDAGOGIQUE « LES FOUGÈRES »

16, rue des Chevaliers Saint Jean – 91100 CORBEIL ESSONNES

CENTRE D'ACCUEIL FAMILIAL SPÉCIALISÉ

13, rue Champlouis – 91100 CORBEIL ESSONNES

Tel. : 01 64 96 13 16

UNITÉ AMBULATOIRE

SERVICE D'ÉDUCATION ET DE SOINS SPÉCIALISÉS À DOMICILE

ANTENNE D'ÉPINAY SOUS SÉNART

1, Villa Mozart – 91861 ÉPINAY SOUS SÉNART

ANTENNE D'ÉVRY

1, Place de la Commune – 91000 ÉVRY

Tel. : 01 64 97 00 20

UNITÉ DE JOUR POUR ADOLESCENTS

3 Place du Général De Gaulle – 91000 ÉVRY

Tel. : 01 60 77 76 26

ACCUEIL DE JOUR

2 rue Paul Vaillant-Couturier – 91100 CORBEIL

Tel. : 01 60 88 31 83





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