



A.M.A.P.E.
Assemblée Générale
25 mai 2023

Rapport d'Activité des Services



Éléments marquants de l'année 2022 pour toutes les activités.

1. Des difficultés de recrutement croissantes dans tous les corps de métier

Comme nous l'écrivions déjà l'année dernière, la crise de vocation que connaît le secteur Médico-Social dépasse largement le champ des métiers de l'aide à la personne. Il devient aujourd'hui difficile de recruter des salariés, que ce soit des remplaçants ou des titulaires dans tous les corps de métiers (cuisiniers, veilleurs de nuit, éducateurs, personnels administratifs). Ce sont donc tous les services qui sont touchés. Cette tendance s'est malheureusement confirmée en 2022 au point où, à la veille des congés d'été, nous avons envisagé de devoir réduire la capacité d'accueil en juillet et août. En 2022, pour la première fois, nous avons été contraints d'avoir recours à des remplaçants sur des postes de Contrats à Durée Indéterminée (C.D.I.) vacants. Les Cadres consacrent une partie importante de leur temps à recruter ou à pallier l'absence des salariés. Cela génère une recrudescence des tâches de réparations, des fragilités dans l'encadrement des équipes, aggravée par l'embauche de salariés peu ou pas formés ; ce qui insécurise les enfants et accroît le risque de passage à l'acte contre les personnes et les biens, et augmente l'absentéisme.

Comme pour les autres corps de métiers, il devient très difficile de recruter des Cadres, dont le taux d'absentéisme a beaucoup augmenté. En 2022, pour des raisons de postes vacants ou d'arrêt maladie, l'équipe Cadres n'a jamais été au complet. Nous avons pu procéder à des recrutements en 2022 et 2023 en développant une politique de formation importante puisque nous avons aujourd'hui 4 cadres en cours de formation.

Éléments marquants de l'année 2022 pour toutes les activités.

Le turn-over sur les postes de cadre et de secrétaire génère des difficultés dans le suivi des caisses et pour le retour des documents relatifs à la Comptabilité et aux paies vers les services centraux qui se trouvent submergés par les tâches de réparations, dans un contexte où le Service « Administration » Ressources Humaines et Finances, connaît lui aussi un absentéisme plus important et des difficultés à recruter des Comptables.

Comme en 2021, la gestion du quotidien a donc absorbé la plus grosse partie du temps de travail laissant peu de place au travail de fond ou à la mise en œuvre de nouveaux projets.

Réorganisation des services

Sur le plan de l'activité des services, l'année 2022 est marquée par l'arrêt de l'activité « Grands Mineurs », ouverte en 2019 dans le cadre d'un appel à projets. Après trois années de fonctionnement il a été conclu d'un commun accord entre l'A.M.A.P.E. et le Conseil Départemental de la Drôme d'y mettre fin du fait d'une sous-activité chronique générant un cumul de déficits, ce qui a amené à réorganiser une partie de l'activité en juin 2022. Jusqu'alors rattachée aux Chefs de service des Maisons d'Accueil de CREST et LORIOL s/DRÔME, les 12 places d'Hébergement Diversifié ont été regroupées avec les 8 places de l'activité Jeunes Majeurs et mises en œuvre par une équipe unique.

Cela a permis de diminuer la charge de travail des Chefs de service en charge des Maisons d'Enfants à Caractère Social (M.E.C.S.) et de les recentrer sur le fonctionnement du collectif, et de rattacher l'activité « Hébergement diversifié » au pôle regroupant les interventions auprès des jeunes hébergés hors internats (Mineurs Non Accompagnés, Jeunes Majeurs et Hébergement Diversifié).

Sous la responsabilité du même Chef de services, ont ainsi été regroupés, l'équipe en charge des Mineurs Non Accompagnés et l'équipe en charge des Jeunes Majeurs et de l'Hébergement Diversifié, ces deux équipes constituant la Maison d'Accueil LOUMA.

Éléments marquants de l'année 2022 pour toutes les activités.

Visite En présence d'un Tiers (V.E.P.T.)

En raison de la complexification de la prise en charge des jeunes (problématiques variées et fortement ancrées, dégradations du contexte familial, multiplications des rendez-vous thérapeutiques) tant pour les mesures de placement que pour les mesures d'intervention à domicile, des difficultés de recrutement, de la perte de compétences que cela entraînent, la décision a été prise de recentrer l'activité des services sur leurs missions initiales et de ne plus mettre en œuvre les visites en présence d'un tiers dans leur totalité.

Faute de moyens spécifiques accordés, malgré nos demandes répétées, nous ne les mettons plus en œuvre dans le cadre des interventions à domicile, et elles sont limitées à une visite, par enfant et par mois, pour les jeunes placés dans les Maisons d'accueil de CREST et LORIOLE/DRÔME. Seul le Service d'Accueil d'Urgence continue à mettre en œuvre les visites médiatisées en présence d'un tiers mais cela génère des dépassements de temps de travail et des frais de transport significatifs.

Projet Trans & Danse

Véritable bulle d'oxygène pour les services, le projet Trans & Dans a pu réunir des jeunes et des adultes de tous les services. Initié par la constitution de petits groupes autour d'un artiste dès janvier 2022, ce projet s'est clôturé par une résidence d'artistes pendant la première semaine des vacances scolaires de printemps, le tout a permis le montage d'un spectacle où chacun a pu mettre en valeur les nouvelles compétences acquises ou révélées, en chant, danse, réglage du son ou des lumières.

Éléments marquants de l'année 2022 pour l'activité GRANDS MINEURS

Création et évolution de l'activité Grands Mineurs

- La création de places s'est faite dans le cadre d'un appel à projets du Conseil Départemental de la Drôme.
- L'A.M.A.P.E. a donc ouvert en septembre 2019 un service Grands Mineurs de 18 places sur l'agglomération de ROMANS S/ISÈRE, et alentours, pour des garçons et filles de 16 à 18 ans.
- Ces 18 places pour Grands Mineurs en appartements ont été adjointes, en interne, à l'activité Mineurs Non Accompagnés et l'activité Jeunes Majeurs, formant ainsi un pôle Grands Mineurs / Jeunes Majeurs en appartements regroupés au sein d'un même service. L'activité Grands Mineurs a été mise en œuvre par une équipe basée à ROMANS s/ISÈRE, laquelle avait également en charge les mesures Jeunes Majeurs.
- Bien que l'A.M.A.P.E. ait été en mesure d'accueillir les mesures dès la mi-septembre 2019, ce service n'a jamais connu une activité correspondant à sa capacité nominale de 18 places.
- En raison des contraintes réglementaires liées au cadre de l'appel à projets et de la volonté du département de répondre à d'autres priorités, l'activité Grands Mineurs ne pouvait raisonnablement perdurer dans des conditions viables et vivables.
- Le Conseil d'Administration de l'A.M.A.P.E. a donc décidé de cesser cette activité au terme de la convention de 3 ans, soit au 14 juin 2022.

Éléments marquants de l'année 2022 pour l'activité Internat

- Au printemps 2018 a été actée une augmentation d'activité de 12 places d'activité d'internat.
- Depuis septembre 2018, cette extension d'activité est mise en œuvre par l'accueil de jeunes dans des studios dans l'enceinte de la Maison d'Accueil de CREST, en appartements loués à l'extérieur ou encore en familles d'accueil, afin d'apporter des réponses aux besoins des jeunes dont l'accueil sur le collectif ne peut être maintenu.
- L'expérience menée depuis trois ans et demi au niveau de ces 12 places en Hébergement Diversifié montre la pertinence du dispositif, lequel permet d'assurer une continuité de prise en charge pour ces jeunes pour qui il faut pouvoir composer un accompagnement sur mesure.
- En juin 2022, les jeunes accompagnés dans le cadre de l'Hébergement Diversifié de la compétence des Chefs de service des Maisons d'Accueil de CREST et LORIOL ont été sortis de l'effectif pour les rattacher au Chef de service de LOUMA.

Ressources humaines

- Mme MICHEL, Chef de service de la maison d'accueil de CREST, en maladie depuis juin 2023 a pu être remplacée par M. SFAR à partir de fin septembre.
- M. MONTY, Chef de service de la Maison d'Accueil de LORIOLES/DRÔME, a quitté ses fonctions en octobre 2022. Il est remplacé par Mme LAURENT depuis le 02 mai 2023.
- Mme JOBERT a pris ses fonctions de Directrice Adjointe en charge des M.E.C.S. en octobre 2022 suite à la démission de Mme DAVID, qui a occupé le poste entre janvier et mars 2022.
- Mme GODET Chef de service de la Maison d'Accueil LOUMA a déménagé dans le sud de la France en juillet 2022. Elle est remplacée par Mme BORNE depuis le 03 mai 2023.
- L'intérim de Chef de Service a été assuré par la nomination d'un coordinateur sur l'équipe HD/JM fraîchement créée et les interventions de Monsieur ESPINASSE Directeur Général des Services et Mme JOBERT Directrice Adjointe.

Nombre de journées réalisées

Origine des placements sur 2022 :

95,06% des enfants accueillis sur les internats viennent de la Drôme, 1,86% de l'Ardèche, 1,38% du Vaucluse et 1,7% de l'Isère.

La prise en charge d'enfants hors département de la Drôme reste marginale. Ces prises en charge sont principalement dues au déménagement des parents en cours de prise en charge ou de changement de rattachement de l'enfant à un parent lorsque les parents sont séparés et que l'un des deux n'est pas drômois.

	Réalisé 2021	Demandé 2022	Exécutoire 2022 (a)	Réalisé 2022 (b)	Ecart (b)/(a) en %
Nombre de journées	21 066	21 462	21 462	21 110	- 1,64%

Il est constaté cette année un déficit de 352 journées sur les internats pour un taux d'occupation cible fixé en 2022 à 98%.

Le jeune Sean a été pris en charge 365 journées, sur un dispositif et à un prix de journée spécifique. Si l'on retire ces 365 journées, le manque d'activité est alors de 717 journées. Soit l'équivalent de 1,96 enfants en moyenne annuelle.

Cela s'explique par plusieurs facteurs :

- L'instabilité de l'encadrement
- La création des places d'Hébergement Diversifié génère un turnover plus important
- La présence de jeunes qui sont passés à l'acte sur eux-mêmes, sur les adultes et/ou les jeunes les entourant, nécessitant de ressourcer les équipes avant de faire de nouvelles admissions.
- La recherche de remplaçants, ou de lieux de mise au vert des jeunes, consomme beaucoup de temps d'encadrement et ne laisse que trop peu de disponibilité pour les procédures d'admission qui s'en trouvent, de fait, retardées.
- La difficulté à obtenir des services du Département des dossiers complets dès l'origine.
- Il est constaté une inadéquation de plus en plus importante entre les problématiques des enfants orientés vers les M.E.C.S. et les modalités d'accueil que nous pouvons proposer (collectifs de 12 places verticaux).

Éléments marquants de l'année 2022 pour l'activité Mineurs Non Accompagnés (M.N.A.)

- Le suivi des Mineurs Non Accompagnés se fait à l'A.M.A.P.E. sous trois modalités différentes : mineurs en semi-autonomie, accueil d'urgence et mise à l'abri.

Mineurs en semi autonomie

- L'activité a démarré en 2016 à partir des équipes des Maisons d'Accueil de CREST et LORIOL/DRÔME qui ont accueilli, dans deux appartements, 3 jeunes à CREST et 3 jeunes à LORIOL S/DRÔME, avant que l'activité soit mise en œuvre par l'équipe de LORIOL S/DRÔME de la maison d'accueil LOUMA.
- La capacité d'accueil est de 6 places créées

Places d'Accueil en Urgence

- L'activité a démarré en 2018, directement par l'équipe de LORIOL S/DRÔME de la maison d'accueil LOUMA.
- Il a été choisi de rattacher les places d'urgence pour M.N.A. à l'équipe ayant en charge les M.N.A. plutôt qu'au Service d'Accueil d'Urgence en raison des compétences développées par l'équipe de LOUMA sur les questions de droit au séjour, les problématiques liées aux différences culturelles et la possibilité de continuité de l'accueil sur les 6 places de semi-autonomie.
- La capacité d'accueil est de 3 places.

Places de mise à l'abri

- L'activité a démarré en août 2018, un peu dans la précipitation, pour assurer une mise à l'abri aux personnes demandant la reconnaissance de leur statut de M.N.A. pendant toute la durée de l'examen de leur dossier. Aujourd'hui ces personnes sont accueillies sur un petit collectif de 8 places au premier étage du presbytère de la paroisse de l'Eglises Protestante Unie de France de LORIOLE/DRÔME. Les bureaux de l'équipe éducative occupent le rez-de-chaussée.
- La capacité d'accueil du dispositif est de 14 places : 7 places sont mises en œuvre par l'A.M.A.P.E. et 7 par l'A.N.E.F. Vallée du Rhône. L'astreinte éducative est assurée en commun en alternance chaque association assurant l'astreinte une semaine sur deux pour l'ensemble des 14 places.
- Lors du renouvellement de la convention en novembre 2020, il a été ouvert la possibilité pour des places d'accueil de mettre en œuvre une prestation « diagnostic » permettant d'affiner les besoins du jeune et son orientation future éventuelle dans le dispositif de protection de l'enfance.

Le 30 novembre 2020, les trois conventions encadrant l'accueil des M.N.A. sous les trois formes exposées ci-dessus ont été regroupées dans une seule convention de trois ans, maintenant à chacune des formes ses modalités de mise en œuvre et son prix de journée spécifique. Cette convention prend fin en novembre 2023.

Point Ressources Humaines

- Entre le départ de Mme GODET et l'arrivée de Mme BORNE l'intérim a été assuré par M. COMBAZ chef de service de l'équipe de LORIOLE du Suivi Extérieur.

Projet Spécifique

- Le service a pu s'associer à une démarche en lien avec la municipalité de LORIOLE permettant d'assurer la bonne intégration des jeunes, en réalisant une série de portraits des habitants de la commune.

Éléments marquants de l'année 2022 pour l'activité S.A.P.M.F. / AEMO H /Jeunes Majeurs

- La mise en œuvre des mesures de S.A.P.M.F. (Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Familial) et de l'accompagnement des jeunes majeurs, s'est développée autour des savoir-faire des Maisons d'Accueil de CREST et de LORIOLE S/DRÔME, avec la mise en place de services dits « de suite » auprès des jeunes majeurs et de mineurs retournant vivre en famille après quelques années de placement. Le service de Suivis Extérieurs / S.A.P.M.F. a été créé comme service spécifique au sein de l'organigramme des services de l'A.M.A.P.E., avec une organisation adaptée et un budget analytique propre.
- La création de places d'A.E.M.O.-H. s'est faite dans le cadre d'un appel à projets ouvert par le Conseil Départemental de la Drôme conduisant à la création de 12 places sur le secteur Vallée de la Drôme et 13 places sur le secteur Drôme Provençale.

- L'activité A.E.M.O.-H. est mise en œuvre par le Service de Suivis Extérieurs qui assure également la mise en œuvre des mesures de S.A.P.M.F.(Service d'Accompagnement Progressif en Milieu familial), à partir de deux équipes de même taille, l'une basée à LORIOL S/DRÔME qui intervient sur la vallée de la Drôme, l'autre basée à MONTÉLIMAR pour couvrir la Drôme provençale.
- Au printemps 2019, dans le cadre d'une réorganisation interne liée au démarrage de l'activité Grands Mineurs, l'activité Jeunes Majeurs a basculé sur l'équipe de ROMANS S/ISÈRE de la Maison d'Accueil LOUMA, laquelle en a assuré toute l'année 2021 la mise en œuvre.
- L'activité Grands Mineurs n'ayant pas été reconduite après les 3 premières années, l'activité grand mineur est à présent mise en œuvre conjointement avec l'activité Hébergement Diversifié au sein d'une même équipe placée sous l'autorité du chef de service de la Maison d'Accueil LOUMA, depuis juin 2022.

- La difficulté à recruter des assistants familiaux vient fragiliser les capacités de mises à l'abri, notamment dans la partie est de la Drôme Provençale. Si nous compensons ce déficit de familles d'accueil par le recours à des familles relais (accueil par des familles bénévoles indemnisées pour les surcoûts créés par l'accueil) cela devient très problématique lorsque des enfants mis à l'abri, et pour qui une mesure de placement avec séparation est ordonnée, restent hébergés à temps plein par le service après l'audience faute de solution de placement.
- Une réflexion sur la création éventuelle d'une maison relais permettant l'accueil de jeunes de tous les services de l'A.M.A.P.E. (mise à l'abris, séjour ressource ou rupture, allègement des groupes le week-end ou pendant les vacances scolaires) s'ébauche sur la base d'une équipe en charge de tenir la maison composée de professionnels salariés et de bénévoles / stagiaires BAFA / année diaconale / volontaires européens.
- Depuis plusieurs années, le service profite de la période estivale pour monter des projets à caractère culturel. En 2022, dans la suite du projet Trans & Danse, il a été organisé des mini camps de 3 jours et 2 nuits autour d'une activité chant, danse ou jonglage.

Nombre de journées réalisées

Pour l'activité SAPMF Jeunes Majeurs

	Réalisé 2021	Demandé 2022	Exécutoire 2022 (a)	Réalisé 2022 (b)	Ecart (b)/(a) en %
Nombre de journées	18 977	18 980	18 980	18 224	- 3,98 %

Il a été réalisé 756 journées de moins que le prévisionnel 2022.

A noter que 100% des journées réalisées l'ont été avec des enfants drômois.

Détail :

14 579 journées réalisées en S.A.P.M.F. (budget exécutoire = 16 060), soit 1 481 journées de moins.

3 645 journées réalisées en jeunes majeurs (budget exécutoire = 2 920), soit 725 journées de plus.

Pour l'activité AEMO H

	Réalisé 2021	Demandé 2022	Exécutoire 2022 (a)	Réalisé 2022 (b)	Ecart (b)/(a) en %
Nombre de journées	11 077	9 125	9 125	10 048	+10,12 %

Il avait été convenu avec le Conseil Départemental de la Drôme, lors du démarrage de cette activité, de la nécessité de mettre en place une marge de manœuvre de 5 à 7 places (soit 30% de l'activité, aujourd'hui de 25 places) en raison de l'absence de maîtrise sur le volume des demandes qu'ordonnent les juges pour enfants.

La Direction Enfance Famille du Conseil Départemental de la Drôme nous a demandé de mettre fin à cette suractivité en raison de l'ouverture et de la création de nouvelles places d'A.E.M.O.-H ce qui a été fait en ne prenant plus en charge de nouvelles familles, ce qui a permis de redescendre progressivement à l'activité nominale de 25 places.

Éléments marquants de l'année 2022 pour l'activité Accueil d'Urgence

- L'activité d'Accueil d'Urgence a démarré par la reprise, à la demande du Conseil Général de la Drôme, des places de la Maison d'Enfants Saint-Just à MONTÉLIMAR en 1999.
- Cette activité s'est définitivement installée dans un bâtiment neuf construit à LA LAUPIE en 2003, l'objectif explicité par le Conseil Général étant d'avoir une structure pérenne dans le Sud du département de la Drôme.
- En 2018 a été créée une 21^{ème} place permettant l'accueil de jeunes ne pouvant être admis sur le collectif en raison de leur(s) problématique(s) de comportement à caractère sexuel ou violent.

- Comme pour tous les services d'accueil d'urgence, le taux d'absentéisme et de rotation des personnels reste important bien qu'il ait fortement diminué sur ce service depuis trois ans (sauf pour le poste de psychologue). Les problèmes de recrutement sont récurrents pour les postes éducatifs.
- L'Adjoint de direction en charge du service a démissionné en juin 2020 ; Monsieur Guilhem ARGENTIERE lui succède formellement depuis le 1er janvier 2022.
- Afin de pouvoir assurer la prise en charge de jeunes avec des problématiques complexes, le Conseil Départemental de la Drôme a accordé des financements spécifiques ponctuels pour renforts éducatifs en 2022 . La mise en œuvre de ces renforts s'avère être très chronophage pour les chefs de services qui doivent avoir recours à un nombre important d'intérimaires peu stables, ce qui génère une gestion administrative importante pour le service en charge de la gestion des ressources humaines.
- Les difficultés à recruter des familles d'accueil, et à les conserver, reste un souci permanent notamment pendant la période des congés. Cela contraint à recruter des familles d'accueil qui habitent de plus en plus loin, ce qui génère des coûts et des temps de transports en constante augmentation.

Perspectives et Conclusion

- Nous avons lancé en 2023 le gros chantier de la mise en place d'un logiciel de gestion numérique du dossier des enfants. Les premières formations vont débuter en juin et nous devrions quitter définitivement les dossiers papiers au 31/12/2023.
- Il est difficile d'accepter que le fonctionnement dégradé que nous connaissons depuis plus de 3 ans est finalement le fonctionnement « normal »,
Cela a généré de la perte de sens au travail, des clivages entre services au sein des équipes et des tensions entre personnes.
- Il nous faut donc construire des organisations qui soient en mesure d'absorber des variations d'absentéisme importantes aussi bien en interne que chez nos partenaires.
Cela se traduit par du pilotage à plus court terme et nécessite de porter collectivement des enfants moins bien accompagnés et donc des risques de maltraitance plus important.
- C'est sans aucun doute la raison de l'épuisement de beaucoup de salariés notamment des cadres et je veux ici souligner leur engagement qu'ils soient cadres hiérarchiques ou techniques, en charge d'un service éducatif ou administratif.
- Les photos qui ont illustré ce PowerPoint renvoient une image un peu idéalisée du quotidien des services. Néanmoins elles viennent témoigner de ce qui fait le sens profond de notre action, à savoir ces instants magiques de rencontre avec les enfants et leur parents, qui sont autant de phares lorsque nous sommes au cœur de la tempête.