



RAPPORT D'ACTIVITÉ  
**2019**



# Sommaire

	<b>2</b>	<b>Éditorial du président</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	<b>4</b>	<b>Moissons Nouvelles en bref</b>
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>16</b>	<b>Analyse nationale</b>
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>32</b>	<b>Protéger les enfants</b>
<b>CHAPITRE 4</b>	<b>36</b>	<b>Accueillir les jeunes en situation de handicap psychique</b>
<b>CHAPITRE 5</b>	<b>40</b>	<b>Soutenir les familles, les démunis, les isolés</b>
<b>CHAPITRE 6</b>	<b>42</b>	<b>Projets et perspectives pour 2020</b>

*La photographie de couverture et l'ensemble des portraits ornés d'inscriptions manuscrites ont été réalisés par le photographe Stéphane Asseline dans le cadre de l'atelier de création photographique « Par-delà mon image ».*



## Préparer l'avenir

Il me revient pour la dernière fois en qualité de président d'introduire ce rapport d'activité, puisque je quitterai ma fonction à l'issue de l'assemblée générale clôturant les comptes de l'exercice 2019.

Le président, dans une association telle que la nôtre, hérite des valeurs, de l'histoire et se doit à la fois de conserver cet héritage précieux tout en l'adaptant aux évolutions de son époque. Pendant mes cinq mandats, j'espère avoir rempli au mieux ce rôle de passeur, afin de transmettre aujourd'hui une association en bonne santé, fière de son travail, dans le respect de ses valeurs d'origine.

Moissons Nouvelles a consolidé ses acquis sur le plan de la gouvernance, de son organisation générale de fonctionnement, et a connu des transformations profondes. On peut noter entre autres que la gouvernance bénévole s'est professionnalisée : les conseils d'administration sont denses et ne résument pas à un lieu d'informations apportées par la direction générale. Ce conseil fonctionne comme un bureau en se réunissant onze fois par an. C'est un lieu de débats : un compte-rendu écrit de la directrice générale est adressé avant la réunion aux administrateurs qui peuvent ainsi réagir sur l'actualité des établissements. Un thème, choisi préalablement et préparé par un ou plusieurs administrateurs, est ensuite abordé dans les contraintes de temps d'une réunion de début de soirée. Les thèmes retenus ne se limitent pas à la gestion, mais abordent les principaux sujets de la vie et de l'avenir de l'association.

Autre temps fort de la gouvernance : le séminaire annuel, qui se tient désormais pendant deux jours en résidentiel. Il permet de traiter des sujets de fond, tels que des préoccupations sociétales ou stratégiques. C'est aussi, et c'est essentiel, un moment de convivialité et de travail qui renforce l'unité du groupe des administrateurs avec la direction générale. Les membres du conseil, tous bénévoles, représentent la société civile. Les compétences personnelles de ses membres apportent un plus aux fonctions supports. Dans le domaine éducatif, les administrateurs sont garants des valeurs d'autonomie et de responsabilité qui permettront aux jeunes de devenir des citoyens responsables.

Les visites d'établissements sont une pratique ancienne du conseil ; autrefois, elles se déroulaient le samedi, mais les établissements du médico-social étant fermés les week-ends, elles se tiennent désormais en semaine, ce qui n'est pas facile pour les administrateurs en activité professionnelle. L'organisation en pôles géographiques permet des visites des établissements et services du pôle et nous sommes désormais en mesure de visiter les établissements avec une fréquence plus élevée.

Autres piliers de la vie associative : les commissions, certaines permanentes, comme la commission finances, patrimoine, ressources humaines ; d'autres plus ponctuelles, comme la commission stratégie. Ces commissions rassemblent des professionnels et des bénévoles.

Moissons Nouvelles a connu, depuis son installation en métropole en 1963, des phases de croissance et de consolidation. Depuis l'arrivée de la nouvelle directrice générale, à l'automne 2015, nous sommes de nouveau dans une phase de croissance externe, certes mesurée, mais réelle. Une association de prévention en Moselle et un dispositif institut thérapeutique éducatif et pédagogique (DITEP) en Normandie, nous ont rejoints. D'autres reprises sont en cours. À cela, s'ajoute un développement interne par diversification de notre offre.

Des échecs ont également marqué ma présidence, et restent cruels dans ma mémoire, car ils ne sont pas le fait d'un travail insuffisant de la part de nos équipes : la fermeture d'une maison d'enfants à caractère social (MECS) en Loire-Atlantique et celle d'un foyer pour femmes au Creusot. Ce dernier exemple du centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) du Creusot illustre les difficultés de la prospective dans notre secteur, très dépendant des politiques publiques et de leur orientation à court terme. Les CHRS dédiés que Moissons Nouvelles a gérés, étaient conçus pour traiter des difficultés des femmes avec enfants (ceci expliquait le lien avec les activités principales de Moissons Nouvelles), la disparition de ces structures dédiées nous a conduit à nous en séparer. Or, la réalité des conflits conjugaux nous incite à réfléchir à nouveau à la mise en place d'établissements spécifiques pour ces personnes en difficulté.

En 2019, le conseil a procédé à une mise à jour du projet associatif. À l'issue du comité technique national (CTN), rencontre directeurs/administrateurs, le conseil a organisé un séminaire spécialement consacré à cette réécriture et lors du séminaire de janvier 2020, il a clos ses travaux sur ce thème. Depuis, des échanges ont eu lieu avec les directeurs pour affiner notre projet associatif 2020-2024, et établir un plan stratégique sur 5 ans. Cinq axes ont été retenus, présentés dans les perspectives 2020. Pour chaque axe, un plan d'action a été élaboré. Ce projet associatif sera complété par des projets d'établissements adaptant les axes nationaux au contexte local. Un dispositif de communication animé par les administrateurs a été mis en place pour informer l'ensemble des salariés dans chaque pôle (courant premier trimestre 2020). Ce projet sera mis en ligne sur notre site quand l'ensemble des salariés auront été informés.

Notre avenir, comme l'avenir du monde associatif dans notre secteur, dépend de notre capacité à rassembler des bénévoles autour d'un projet. C'est une préoccupation constante du conseil d'administration de Moissons Nouvelles de recruter de nouveaux administrateurs afin que notre action, démarrée il y a près de 60 ans en France métropolitaine, puisse se perpétuer encore longtemps.

**Francis BOUTEN**  
Président

# 1 MOISSONS NOUVELLES EN BREF

PROTÉGER

ACCUEILLIR

ÉDUIQUER

ACCOMPAGNER

SOIGNER

## NOS VALEURS

Notre identité se fonde sur l'équilibre de valeurs humanistes, valeurs individuelles – parce que chacun est unique – et valeurs collectives – parce qu'à nous tous, nous faisons société. Ainsi, nous défendons l'autonomie, le libre arbitre, le respect, la tolérance, la bienveillance, l'ouverture, la solidarité, l'équité et la justice. Nous croyons au dialogue et à l'empathie pour donner confiance et espoir. Nous agissons pour restaurer la dignité de chacun, pour l'aider à devenir acteur de sa vie et citoyen du monde.

*Une association laïque pour aider les enfants, les jeunes et les familles en difficulté.*

## NOS PRINCIPES

Nous plaçons **l'individu au centre des dispositifs** et respectons l'identité de chacun et chacune *via* notamment son projet personnalisé. Nous privilégions toujours la co-éducation et le maintien des liens familiaux et sociaux.



Nous croyons que **l'innovation est le moyen de rester performant**. Nous privilégions ainsi l'évaluation de nos actions et la réflexion prospective pour comprendre les enjeux et engager des évolutions au plus près des besoins et des attentes de nos champs d'intervention.

Nous assurons que **la compétence est le gage de la qualité**, c'est pourquoi nous veillons au professionnalisme de nos salariés, au travail en réseau, à la rigueur de la gestion administrative et comptable, ainsi qu'à la mutualisation des expériences.

## NOTRE FONCTIONNEMENT

Notre **association nationale** est pilotée par un conseil d'administration formé de **bénévoles**, tandis que les **professionnels**, encadrés par une direction générale, sont répartis en pôles territoriaux.

Notre objectif d'**amélioration continue de la qualité de l'accompagnement** dans nos établissements et services passe par un haut niveau d'exigences éducatives, pédagogiques, thérapeutiques, culturelles et sociales.

**Organisme d'intérêt général et d'utilité sociale**, nous recevons des fonds publics, des subventions de partenaires et des dons d'entreprises ou de particuliers.



## PROTÉGER

### LES ENFANTS

Nous agissons pour aider chaque enfant fragilisé qui nous est confié par l'aide sociale à l'enfance (ASE - Conseil départemental) à se construire et à préparer son avenir.

L'intérêt de l'enfant fonde nos interventions et constitue le socle de notre action *via* notamment la garantie d'une continuité relationnelle avec sa famille, les bénéficiant d'un **projet personnalisé d'accompagnement** co-construit avec lui et ses responsables légaux.

Ces enfants en danger ou en situation de risque requièrent un travail d'équipe pointu et réactif, un partenariat entre tous les services publics pour leur garantir une **continuité de parcours** mise en œuvre grâce à nos réponses multiples (accueil en internat, accueil ponctuel, en semi-internat, soutien à la fonction parentale sur le lieu de vie des enfants...).

Nous anticipons afin d'adapter chaque étape de la prise en charge; nous offrons un cadre sécurisant et structurant, une qualité d'accueil faite de bienveillance et de bienveillance; nous préparons l'avenir en aidant dans les apprentissages et dans l'acquisition de l'autonomie. Nous aidons à trouver une place dans le monde, à garder confiance, à s'épanouir, à s'ouvrir aux autres et tisser des liens sociaux. Chaque jeune accompagné suit une **formation scolaire et professionnelle diplômante**, pratique régulièrement des **activités sportives, humanitaires et culturelles**.

## ACCUEILLIR

### LES JEUNES EN SITUATION DE HANDICAP PSYCHIQUE

Nous proposons un **accompagnement thérapeutique, éducatif et pédagogique** à certains jeunes qui nous sont confiés par les maisons départementales des personnes handicapées (MDPH). Ils présentent des troubles du comportement et de la

conduite bien que leurs potentialités intellectuelles et cognitives soient préservées. Au-delà de leurs difficultés psychologiques durables qui perturbent leur scolarisation et leur socialisation, notre mission est de **permettre à chaque jeune de révéler ses appétences, de prendre conscience de ses talents** pour l'aider à avancer et à envisager son avenir.

Notre soutien individualisé est établi **en accord avec les parents** et formalisé dans un projet personnalisé d'accompagnement. Il privilégie toujours le maintien dans l'environnement familial, scolaire et social et repose sur un dispositif évolutif et varié : internat à temps complet, modulé (quelques soirs), accueil de jour, accueil chez des assistant(e)s familial(e)s. L'éducation spécialisée et les soins à domicile permettent à certains de rester chez eux, soutenus par une équipe sur leurs lieux habituels de vie quotidienne.

Nos établissements offrent des classes et des formations pré-professionnelles préparant la réintégration dans un **cursus professionnalisant** classique, car notre premier objectif est que chacun bénéficie d'une **scolarité en milieu ordinaire**.

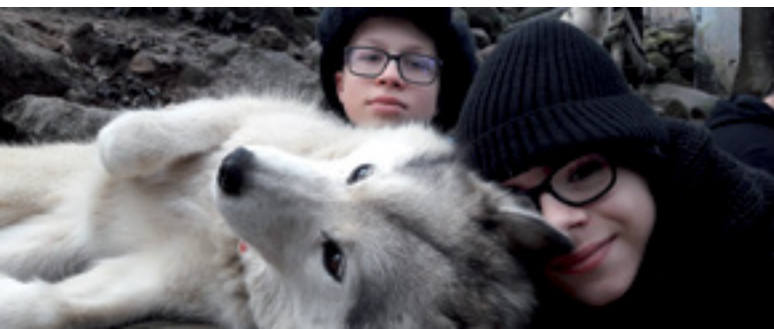
Nous privilégions une **prise en charge globale** afin de permettre une meilleure intégration sociale : soins de psychomotricité, psychothérapie, orthophonie, soutien psychologique, suivi médical, ateliers thérapeutiques, ateliers éducatifs, activités sociales, de découvertes, sportives, artistiques, écoute et aide aux familles.

## SOUTENIR

### LES FAMILLES, LES DÉMUNIS, LES ISOLÉS

C'est par l'accès au logement, à l'emploi et à la mobilité, l'insertion professionnelle et sociale ou encore le soutien à la parentalité et à la famille que nous accompagnons les personnes en situation précaire et en voie de marginalisation. Nous luttons ainsi contre l'exclusion.

Il s'agit de leur **assurer un hébergement** ou de **les aider à se loger**, de **construire** avec chacune d'elle **son projet personnel** et de rendre chacune actrice de sa propre vie en lui permettant d'**accéder à un statut social digne et une insertion durable**. Nous agissons en lien avec un large réseau de partenaires : Emmaüs, Fondation Abbé Pierre, bailleurs publics et privés, associations d'insertion par le logement, services publics d'aides - juridique, insertion, emploi, santé, accès à la culture, soutien à la parentalité...



# NOS IMPLANTATIONS

## LE PÔLE NORMANDIE

11, rue Jean-Bart – 27000 Évreux  
02 32 38 29 59

- Maison d'enfants à caractère social d'Évreux
- Service de mesures d'observation et de soutien à la parentalité d'Évreux
- DITEP Jean du Plessis – DÉBUT 2020

## LE PÔLE ÎLE-DE-FRANCE

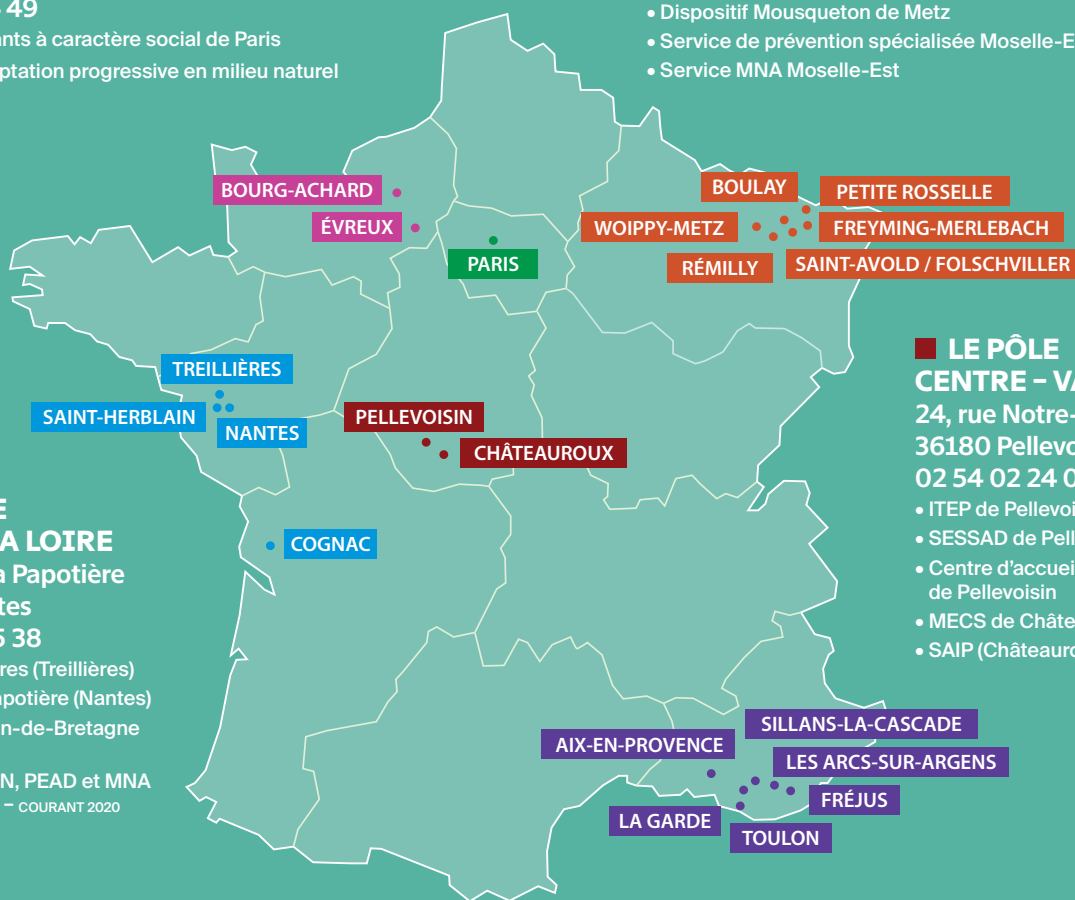
1, rue Jomard – 75019 Paris  
01 40 36 64 49

- Maison d'enfants à caractère social de Paris
- Service d'adaptation progressive en milieu naturel

## LE PÔLE GRAND EST

20, chemin de Velling – 57220 Boulay-Moselle  
03 87 79 15 93

- Institut thérapeutique, éducatif et pédagogique de Boulay
- Service d'éducation spécialisée et de soins à domicile de Boulay
- Maison d'enfants à caractère social de Rémilly
- Maison d'enfants à caractère social Viotti
- MECS du Pays de Nabor (Saint-Avold / Folschviller)
- Dispositif Mousqueton Moselle-Est
- SERAD de Saint-Avold (Moselle-Est)
- Maison d'enfants à caractère social de Woippy-Metz
- Dispositif Mousqueton de Metz
- Service de prévention spécialisée Moselle-Est
- Service MNA Moselle-Est



## LE PÔLE PAYS DE LA LOIRE

56, rue de la Papotière  
44300 Nantes  
02 40 49 25 38

- ITEP de Gesvres (Treillières)
- ITEP de La Papotière (Nantes)
- SESSAD Sillon-de-Bretagne (St-Herblain)
- MECS, SAPMN, PEAD et MNA Degorce Fort – COURANT 2020

## LE PÔLE CENTRE - VAL DE LOIRE

24, rue Notre-Dame  
36180 Pellevoisin  
02 54 02 24 00

- ITEP de Pellevoisin
- SESSAD de Pellevoisin
- Centre d'accueil familial spécialisé de Pellevoisin
- MECS de Châteauroux
- SAIP (Châteauroux)

## MOISSONS NOUVELLES SIÈGE SOCIAL ET DIRECTION GÉNÉRALE

160, rue de Crimée – 75019 Paris  
01 40 34 35 52

association@moissonsnouvelles.fr

## LE PÔLE PROVENCE - ALPES - CÔTE D'AZUR

831, chemin des Plantades – 83130 La Garde  
04 94 21 03 99

- ITEP Saint-Yves (Aix-en-Provence)
- SESSAD Saint-Yves (Aix-en-Provence)
- Maison d'enfants à caractère social Les Cades (Sillans-la-Cascade)
- Maison d'enfants à caractère social Les Bougainvilliers (Fréjus)
- Maison d'enfants à caractère social Équinoxe (Toulon)
- Service d'accompagnement parental L'OPAL (Toulon)
- Service de placement éducatif à domicile Regain (Les Arcs-sur-Argens)
- Service de placement éducatif à domicile Meinado (La Garde)
- Centre d'hébergement et de réinsertion sociale (La Garde)
- Collectif d'hébergement varois (Toulon)



## LA VIE INSTITUTIONNELLE

Le fonctionnement de Moissons Nouvelles repose sur l'engagement de bénévoles issus de secteurs d'activité variés, fédérés autour du projet associatif de solidarité et du professionnalisme des salariés, attachés aux mêmes valeurs humanistes.

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il pilote l'association. Composé de bénévoles, il travaille à l'échelle nationale et se réunit chaque mois ainsi que lors d'un séminaire annuel de deux jours. Il définit les orientations et la stratégie de l'association, validées lors de l'assemblée générale, et déclinées dans le projet associatif. Il garantit la continuité des missions de chaque structure et veille à la synergie des différents dispositifs. Pour orienter sa politique, il initie un ensemble de réflexions stratégiques et prospectives (journées d'études nationales, commissions thématiques, séminaires de réflexion, formations...). A travers son plan d'action quinquennal, il impulse des axes de travail et des priorités, mis en œuvre par la direction générale et déclinés par les directions des pôles. Enfin, chaque trimestre, il se déplace pour visiter les établissements et rencontrer les équipes des différents pôles.

### LES INSTANCES ET COMMISSIONS

A géométrie variable en fonction des besoins – mais réunissant toujours des administrateurs et des membres de la direction générale – ces petits groupes travaillent sur des objectifs précis et constituent chacun un outil au service du pilotage du projet associatif. Les commissions se réunissent trois fois par an et rendent compte de leurs analyses au conseil d'administration pour éclairer ses choix.

#### LA COMMISSION PROJETS STRATÉGIQUES

Elle guide la mise en œuvre du programme d'action quinquennal établi par le conseil d'administration. Elle soutient notamment nos objectifs de développement et de diversification des offres, de l'internat à l'accompagnement en milieu ordinaire. Dans ce but, elle réalise un travail de veille et examine nos nouveaux projets d'établissement ainsi que nos réponses aux appels à projets (reprises d'établissements, ouvertures de nouveaux services...).

#### LA COMMISSION RESSOURCES HUMAINES

Elle traite de l'analyse des indicateurs sociaux, de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) et des projets de transformation des organisations.

Au-delà de ces sujets permanents, la commission réfléchit aux enjeux et aux évolutions des métiers de l'association : les opérationnels (éducateur spécialisé, maîtresse de maison, enseignant, psychologue, personnel de cuisine...), comme les fonctions supports.



#### LA COMMISSION FINANCES

Elle suit l'activité, les comptes, l'équilibre budgétaire de chaque établissement et de l'association dans sa globalité, ses relations bancaires et ses placements. Elle analyse plus particulièrement les budgets, les nouvelles mesures, les projets d'investissement et leur financement ou encore les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) avant leur signature.

#### LA COMMISSION PATRIMOINE

Elle accompagne les pôles dans l'élaboration de leurs projets de constructions neuves, d'achats immobiliers ou de locations, de gros travaux d'entretien, d'éventuelles ventes, de démolitions. Elle analyse ces projets sous l'angle de leur efficacité et de leur qualité architecturale et, en collaboration avec la commission finance, sous l'angle économique.

#### LE COMITÉ TECHNIQUE NATIONAL

Une fois par an, il réunit tous les administrateurs, la direction générale et tous des directeurs de pôle et de secteur. Précieux moment d'échanges, il permet à la fois aux cadres dirigeants de présenter aux administrateurs certains sujets – d'actualité ou de fond – et donne l'occasion aux administrateurs d'exposer aux cadres dirigeants la politique et les priorités associatives.

#### COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président : M. Francis BOUTEN, retraité, ancien directeur d'entreprise

Vice-président : M. Michel HAAS, secrétaire général

Trésorier : M. Laurent JEANSON, consultant

Secrétaire : M. René PASQUIER, retraité, ancien dirigeant associatif

##### Asseseurs

Mme Marlène CARREIRA, directrice administrative et financière

Mme Jeanne-Marie DONDAIN BONNAMOUR, retraitée, ancienne psychologue clinicienne

Mme Cécile DODAT, responsable éditoriale

Mme Isabelle DUHAU, conservatrice du patrimoine

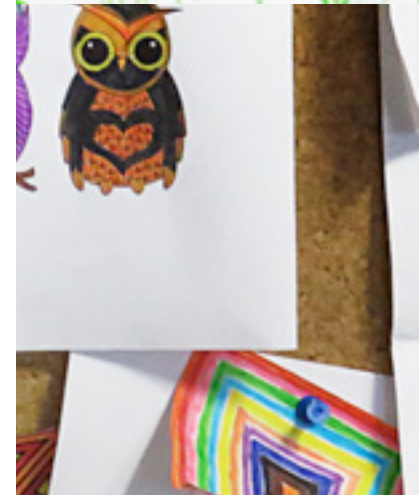
M. Jean-François GAUTHIER, retraité, ingénieur

M. Kai-Jorge JENSEN, architecte

Mme Corinne MARTORELLO, responsable conduite du changement

M. Jérôme PRACHE, retraité, ancien urbaniste

Mme Brigitte TOURAUT, consultante profession libérale



## LA DIRECTION GÉNÉRALE

Basée à Paris, au siège de l'association, elle offre des fonctions supports (secrétariat général, affaires financières, juridiques, ressources humaines, communication...). Elle soutient au quotidien les équipes sur le terrain et les accompagne dans les projets de développement et de redéploiement.

Elle pilote la démarche d'amélioration continue de la qualité de l'accompagnement des établissements et des services conformément aux exigences du Code de l'action sociale et des familles en s'appuyant sur les régulières évaluations internes et externes (instituées par la loi du 2 janvier 2002).

## L'ORGANISATION EN PÔLES

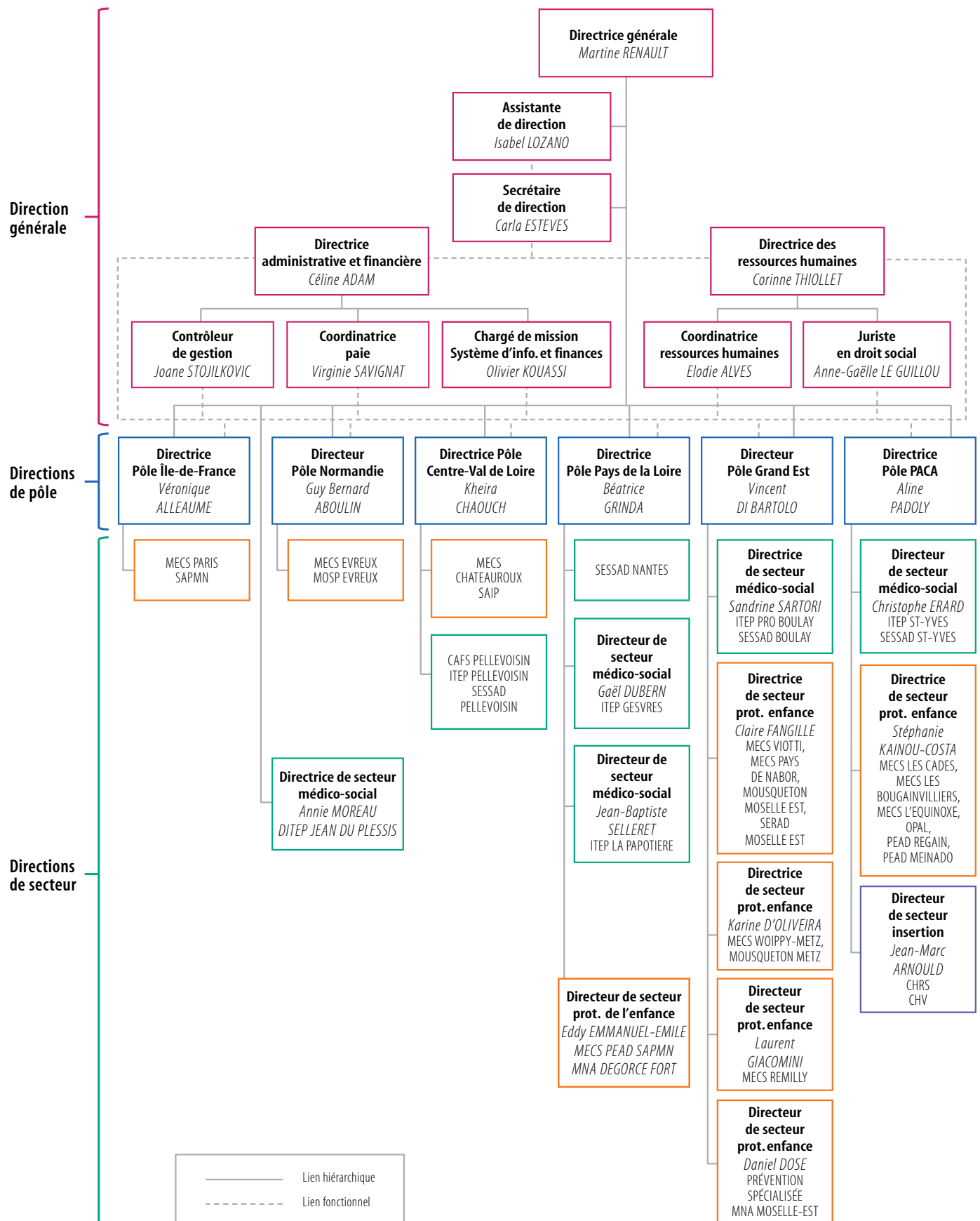
Sous l'autorité de la directrice générale, les directeurs de pôle déclinent régionalement la politique associative, entourés, autant que de besoin, par des directeurs de secteur pour chacun de nos champs d'intervention. Outre sa direction, chaque pôle dispose d'une unité administrative comprenant des départements finances, ressources humaines et services généraux.

Cette organisation déconcentrée s'explique par la volonté d'être en prise directe avec les besoins des territoires et les politiques publiques locales tout en garantissant la cohérence nationale du projet associatif, de ses priorités stratégiques à sa gestion courante. Localement, il s'agit également de mutualiser certaines compétences, qu'un établissement seul ne pourrait pas s'offrir, d'organiser la complémentarité des dispositifs et des services, au plus grand bénéfice de nos publics.

L'articulation entre les pôles et la direction générale repose sur un principe de délégation et sur la mise en place de procédures dans les domaines des ressources humaines, des affaires financières ou encore du cadre éducatif, assurant ainsi l'unité associative, sa cohérence dans l'action et sa conformité réglementaire.

Les directeurs du siège, de pôles et de secteurs se réunissent chaque mois. Tous les responsables RH se rencontrent chaque trimestre et ceux des finances, deux fois par an. Des journées d'études nationales inter-pôles sont organisées tous les deux ans, en alternance avec un séminaire de direction.

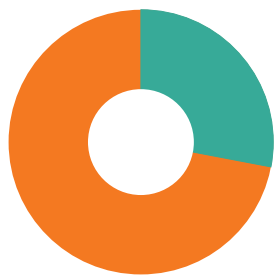
# ORGANIGRAMME GÉNÉRAL



# CHIFFRES CLÉS 2019

## Les jeunes

**1733** jeunes suivis



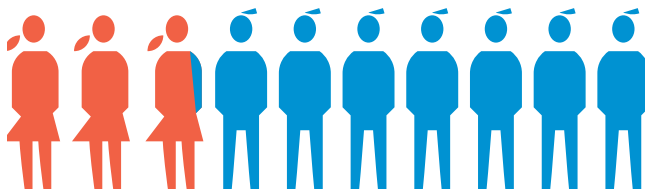
**28%** Médico-social

**72%** Protection de l'enfance



**76** jeunes diplômés

## Répartition par sexe

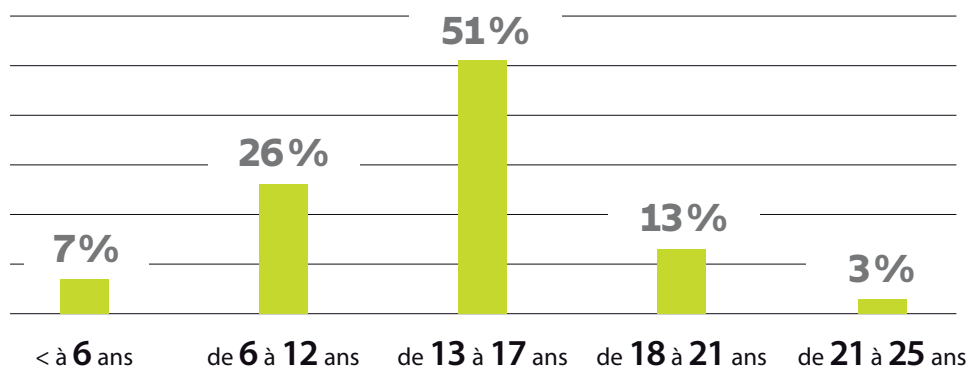


**29%** Filles **71%** Garçons



**22** jeunes embauchés

## Répartition par âge



## Les adultes



**700**

familles accompagnées  
en insertion par le logement

**159**

adultes suivis  
au centre d'hébergement et de réinsertion sociale

## Les structures



**33**

établissements ou services

### Élargissement du périmètre associatif

- + 6 places de MNA – pôle Grand Est
- + création du PEAD Meinado de 55 places  
pôle PACA
- + création du SAIP de Châteauroux de 18 places  
pôle Centre-Val de Loire
- + 3 places de MECS à Châteauroux  
pôle Centre-Val de Loire

## L'activité

**288 204**

jours réalisés / 284 235 à réaliser (hors CHV)

**100,4**

% taux d'occupation des places

## Les finances



**46,4** M€ budget

**1,4** M€ résultat comptable excédentaire

## Les collaborateurs



**811** salariés

## QUELQUES TEMPS FORTS DE 2019

### FÉVRIER

#### VACANCES A PARIS

Un groupe d'adolescentes de notre MECS d'Évreux a découvert la capitale pendant les vacances, visite de la tour Eiffel et promenade en bateau-mouche étaient notamment au programme.



### 30 AVRIL

#### 2<sup>e</sup> PLACE AU TOURNOI DE FOOT INTER-ITEP DE LORRAINE

Bravo à notre équipe de l'ITEP de Boulay pour son classement : les enfants, accompagnés de Mathieu, éducateur sportif, et de Sirine et Camille, éducatrices, se sont comportés de manière respectueuse. Ils sont tous fiers de leur résultat final, ayant remporté 8 matchs et fait 2 matchs nuls... pour aucune défaite !



### AVRIL

#### VOYAGE AU FUTUROSCOPE

14 enfants et adolescents de notre MECS de Sillans-la-Cascade, accompagnés par 3 éducateurs, ont traversé la France en TGV, pour passer quelques jours à Poitiers et visiter le Futuroscope.



### 2 MAI

#### 20 ANS DE CARNAVAL

Édition anniversaire de la fête du Caramantran organisée par notre ITEP d'Aix-en-Provence. Cette année la marionnette incarnait « Monsieur Gros Mots ». Les jeunes l'ont bien entendu jugé et condamné !



### 14 ET 15 JUIN

#### CHAMPIONNAT DE FRANCE DE RUGBY INTER-ITEP

47 équipes venues de toute la France (400 jeunes et les 200 adultes accompagnateurs) s'étaient données rendez-vous à Châteauroux pour ce tournoi organisé par notre ITEP de Pellevoisin.



## JUILLET

### VACANCES EN FRANCHE-COMTÉ

Un groupe de l'ITEP de Boulay est parti à la découverte du Jura pour une semaine de visites, de randonnées... et de découvertes gastronomiques.



## OCTOBRE

### LES JEUNES VIVENT L'EUROPE

Durant une semaine, un groupe de Français et d'Allemands, accompagnés par notre service de prévention spécialisée de Moselle Est et par l'Internationaler Bund (IB) ont vécu une expérience transfrontalière d'échanges et de découvertes culturelles et linguistiques.



## 6 NOVEMBRE

### INAUGURATION DE NOUVEAUX LOCAUX A PELLEVOISIN

Le DITEP est désormais doté de salles de classes, d'ateliers et d'une salle de sport multi-activité entièrement neuves. La structure en partie en bois s'intègre parfaitement dans le site et donne un élan de modernité au site classé.



## 5 DÉCEMBRE

### VISITE DES ÉLUS

Guy Lefrand, maire d'Évreux, accompagné de Jean-Pierre Pavon, conseiller municipal en charge de la culture et du patrimoine culturel a visité notre MECS d'Évreux. Durant deux heures, les deux élus ont découvert l'établissement et ont pris le temps d'échanger avec les enfants et les adolescents avant de partager un repas tous ensemble.



## DÉCEMBRE

### TOUS LES ÉTABLISSEMENTS FÊTENT LE PÈRE NOËL

A la veille de vacances très attendues, les petits et les grands entrent dans la magie de la fête. Spectacle de zumba à l'ITEP de Treillières, mais aussi de magie, d'acrobates, de jongleurs... dans d'autres sites et surtout repas de fête en attendant le père Noël !





FOCUS

# « PAR-DELÀ MON IMAGE » ATELIERS DE CRÉATION PHOTOGRAPHIQUE AVEC STÉPHANE ASSELINE

Depuis vingt-six ans, Stéphane Asseline explore la photographie. Ses œuvres se nourrissent de son activité en tant qu'artiste indépendant, des commandes publicitaires qu'il réalise ainsi que de son travail photographique pour le service Patrimoine et Inventaire du conseil régional d'Île-de-France.

***Entre 2018 et 2019, Stéphane est allé à la rencontre des enfants et des adolescents accueillis au sein des établissements Moissons Nouvelles. « J'avais envie de m'impliquer bénévolement dans un projet associant des aspects humains et sociaux, explique l'artiste. J'ai donc proposé un projet autour de l'image de soi à Isabelle Duhau, administratrice au sein de Moissons Nouvelles. Nous nous connaissons professionnellement depuis longtemps puisqu'Isabelle travaille dans le domaine du patrimoine ». Le projet, qui s'appuie sur***

***des portraits et un atelier d'écriture, est validé par le conseil d'administration. La première rencontre se déroule en novembre 2018 à Évreux.***

## **PERMETTRE À L'ENFANT DE « SE LÂCHER »**

« Le personnel prépare ma visite en amont, explique la démarche, répond aux premières questions. Ce travail est central dans la réussite du projet », souligne Stéphane. Présent durant deux jours, le photographe prend le temps de nouer des liens avec les jeunes. « Si l'enfant est d'accord, nous discutons en tête à tête de l'endroit où il veut prendre la photo, s'il veut utiliser des accessoires, une tenue particulière... Je respecte toujours les désirs qu'il exprime. Ce moment individuel d'échange, quand il est possible, permet à l'enfant de se lâcher, de sortir des rôles qu'il peut tenir au quotidien. »



Une fois la séance photo réalisée, le jeune choisit un portrait que Stéphane imprime en format A3+ sur du papier de haute qualité grâce à une imprimante qu'il a apportée. « Je tiens à avoir des tirages haut de gamme, ce sont de véritables tirages d'exposition. De cette façon, le jeune n'est pas dans un rapport d'immédiateté avec son image, comme c'est le cas avec les selfies. »

## HISTOIRES SINGULIÈRES

Le travail d'écriture commence alors. « Le jeune est accompagné dans sa réflexion : qu'est-ce que la photo dit ou ne dit pas de lui. Il note sur le portrait les éléments de son choix avec des crayons posca. C'est avec les adolescentes que c'est le plus facile. Ce sont elles qui verbalisent le plus aisément en général, constate Stéphane. Avec les plus jeunes, il faut aller chercher les choses, ils ont plus de mal à s'exprimer. Le rôle des éducateurs est alors essentiel. »

« Une photo ne dit rien dans l'absolu, chacun la perçoit différemment. Parfois, le jeune ne marque qu'un mot ou deux, mais cela suffit à changer la façon dont on regarde son portrait. » Après son séjour en terres euroises, Stéphane pose son matériel à Aix-en-Provence (pôle PACA), à Boulay (pôle Grand Est), à Nantes (pôle Pays de la Loire) et à Paris (pôle Île-de-France) et prend, au total, soixante-dix photos. Soixante-dix photos profondément touchantes qui témoignent d'autant d'histoires singulières. Voici

Bénédicte, Alice, Keny, James, Mathéo photographiés dans leur chambre, dans un parc, devant un tag, avec deux poneys... A chacun sa pose - conquérante, timide ou méditative - le regard résolument tourné vers l'objectif ou perdu dans le vague. Mais surtout, comme le souligne Stéphane, leurs mots nous touchent : « Je suis un magicien », « La douleur ne disparaît jamais, on apprend juste à vivre avec », « j'ai une maladie auto-immune », « Je veux me sentir mieux »...

## UN SUCCÈS AUPRÈS DES JEUNES

Depuis longtemps, Stéphane travaille sur les liens entre photographie, écriture et dessin. Son projet avec Moissons Nouvelles est dans le prolongement des interventions qu'il a réalisées auprès d'élèves de tout âge sur ces thématiques. « La photographie est un prétexte pour aller à la rencontre des gens, raconter des histoires, conclut Stéphane. Cette expérience humaine a été extrêmement forte. »

Pour prolonger ces ateliers, deux expositions étaient planifiées au premier semestre 2020. La pandémie de covid-19 nous contraint à reprogrammer ces manifestations. Le succès de ces ateliers, tant du point de vue des jeunes que de celui des éducateurs et des psychologues, nous encourage à tout mettre en œuvre pour prolonger ce projet et les reconduire dans d'autres établissements pour les deux ou trois années à venir.



## LES POINTS MARQUANTS DE L'ANNÉE

2019 a été une année riche en projets, outre la **réalisation de l'activité** dans les établissements et services, conformément aux attendus des pouvoirs publics.

Une année qui aura permis à Moissons Nouvelles de **poursuivre son développement**, notamment dans le cadre de réponses aux appels à projets, d'extension de places à partir des structures existantes mais également par des rapprochements d'associations qui ont fait le choix d'intégrer notre association.

2019 a vu **la mise en place du comité social et économique (CSE)** dans chaque pôle, avec une large participation des salariés aux élections professionnelles (73%) et dans le cadre de notre recherche permanente d'un dialogue social de qualité.

Enfin, 2019 a été marquée par la **réécriture du projet associatif 2020-2024**. L'enjeu majeur de cette mise à jour repose sur la nécessité d'adapter notre projet à la société dans laquelle il se déploie, mais aussi d'anticiper les mutations à l'œuvre. En cohérence avec l'actualité, la réglementation et les orientations législatives, ce projet associatif va servir de guide à notre stratégie, mais surtout de repères pour tous nos salariés au cours des cinq années à venir.

## LES ÉVOLUTIONS DE NOTRE SECTEUR ET NOS RÉPONSES

### Évolution de l'environnement économique

Les budgets alloués continuent à être de plus en plus contraints, tandis que les demandes ne cessent de croître. Les bouleversements profonds de notre société, qui génèrent davantage d'inégalités, de personnes vulnérables et de situations d'exclusion, font émerger de nouveaux besoins.

Dans ce contexte, nous avons d'abord le souci d'agir sur le rapport coût/mission, dans une logique d'efficacité de gestion. Nous saisissons toutes les opportunités qu'offrent les technologies numériques pour améliorer nos modes de fonctionnement.

Par ailleurs, afin de continuer à réaliser des projets innovants et de financer des activités non prises en charge par les pouvoirs publics, nous cherchons à diversifier nos ressources en sollicitant la générosité publique, du micro-don au mécénat d'entre-



Martine Renault  
Directrice générale

prise. Les cadres dirigeants ont tous suivi des formations en ce sens. C'est dans ce contexte que deux projets de l'association ont été retenus pour un financement de la Fondation de France en 2019 :

« Apprendre plus facilement le français pour réussir son intégration » : 17 000 euros accordés pour participer au projet de la MECS de Châteauroux.

« Soutenir la parentalité – la Parent'Aïse : un lieu dédié » : 27 000 euros de financement accordés pour aider aux travaux d'aménagement à la MECS de Paris.

## Évolution des publics

2019 vient confirmer l'évolution du public, que nous percevons depuis plusieurs années déjà. Quel que soit le périmètre de nos interventions, le constat est identique : les jeunes accueillis présentent de plus en plus des troubles multiples et notamment des troubles psychiques très marqués, alors même que les réponses de la pédopsychiatrie s'avèrent insuffisantes.

De plus, les conséquences de l'afflux migratoire, année après année, nous conduisent à accueillir un nombre croissant de mineurs non accompagnés dans toutes nos MECS et nos services dédiés. Leur prise en charge nécessite des prestations ciblées et adaptées à leurs besoins, mais également des formations particulières pour les équipes de professionnels. Nous nous devons d'adapter nos actions afin d'aider ces enfants déracinés à se bâtir un avenir. C'est dans ce contexte que nous avons développé en Moselle en 2019 un service spécifique de 6 nouvelles places pour des mineurs non accompagnés (MNA) par extension de places existantes.

Enfin, dans le secteur de l'insertion, nous accueillons des adultes de plus en plus exclus, voire totalement marginalisés, ce qui nous conduit à développer d'autres types d'accompagnement, hors les murs, afin de les ramener vers des dispositifs de droit commun.

## Évolution des réponses sociétales

La volonté politique prédominante, s'appuyant sur les sciences sociales, recherche la « désinstitutionnalisation ». Les instances politiques nous demandent de privilégier un accompagnement des personnes hors des institutions classiques, « hors les murs », là où elles vivent pour les adultes, hors du collectif et de l'internat pour les enfants. Cette démarche encourage le maintien et l'accompagnement des enfants au domicile familial.

Dans le secteur de la protection de l'enfance, il s'agit de développer les services de placement à domicile et d'accompagnement renforcé à domicile, évitant la séparation chaque fois que cela est possible, au bénéfice de la préservation du lien et du maintien dans l'univers familial. L'association est déjà très largement inscrite dans cette dynamique. En 2019, suite à un appel à projet lancé par le département de l'Indre, nous avons créé 18 nouvelles places de service d'accompagnement individualisé de proximité (SAIP) à Châteauroux.

Dans le secteur médico-social, suite au décret du 24 avril 2017, la transformation de deux types de structures, les instituts thérapeutiques éducatifs et pédagogiques (ITEP) et les services d'éducation spéciale et de soins à domicile (SESSAD) en un nouvel accompagnement fonctionnant en dispositif unique, le DITEP, s'est concrétisée en 2019 pour l'ensemble de nos structures, quel que soit le pôle. Cette approche, plus souple et inclusive, évite les ruptures de parcours et les lourdeurs administratives qu'entraînait auparavant tout changement de modalité de la prise en charge. Elle favorise la fluidité et la réactivité. Elle implique également une évolution des pratiques et de la culture et

nécessite une formation pour aider les professionnels de terrain à s'inscrire dans cette nouvelle approche.

Dans ce contexte sociétal en profonde mutation, nous sommes convaincus que les établissements sociaux et médico-sociaux ont, par leur vocation, un devoir d'exemplarité dans la mise en place d'une stratégie de responsabilité sociétale (RSE) autour de ses trois enjeux : environnemental, social et économique. Par son engagement et son insertion dans les territoires, Moissons Nouvelles a la volonté d'être reconnue comme acteur militant de la société civile et de l'économie sociale et solidaire.

Les journées d'études nationales (JEN) qui seront organisées dès que possible à Aix-en-Provence marqueront le lancement de la politique de RSE de l'association, qui sera déployée dans tous les aspects de nos activités et portée par tous les salariés de Moissons Nouvelles. La démarche, établie au plan national en collaboration avec les établissements dans le cadre d'un comité de pilotage, sera mise en œuvre localement dans chaque structure.

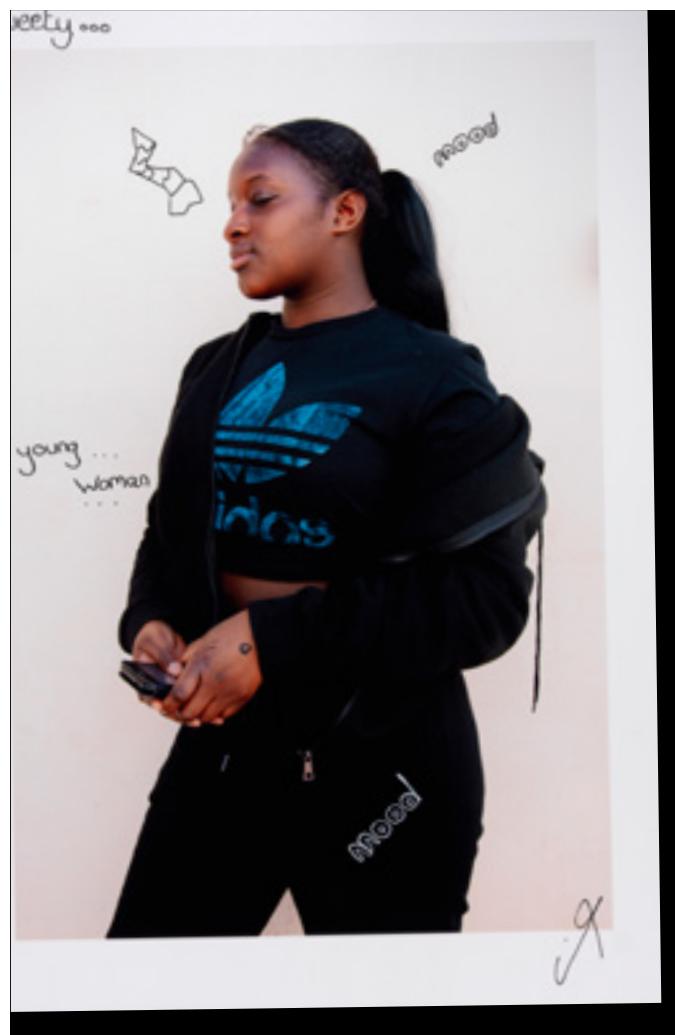
Enfin, nous avons mené en 2019 un travail sur la charte de la laïcité, au regard des évolutions de la législation et des dernières jurisprudences. Cette nouvelle charte sera finalisée en 2020.

## NOTRE PRÉOCCUPATION : RECRUTER DES PROFESSIONNELS

Nous sommes confrontés à la difficulté de recrutement du personnel, principalement dans les internats, dans tous les départements et surtout à Paris. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce constat :

- Une rémunération peu attractive face aux contraintes d'horaires des week-ends et des soirées, peu compatibles avec une vie de famille.
- Le contenu du travail en internat, qui n'intéresse plus les éducateurs spécialisés, dont la formation est en total décalage avec l'accompagnement au quotidien demandé dans ces structures.
- Le public difficile qui entraîne une usure prématurée des professionnels.
- La réglementation qui s'applique dans la convention collective et le Code du travail, peu compatible avec le fonctionnement des internats et principalement les MECS, ouvertes 365 jours par an. Les découpages horaires, les professionnels qui se succèdent au sein d'une même journée, entraînent une perte de sens et de responsabilité de leur mission.

En dehors de ces difficultés de recrutement, les absences, les arrêts maladie, le turn-over et les risques psychosociaux sont de plus en plus prégnants. Le recours aux CDD et à l'intérim pour pallier à ces absences est fréquent mais peu satisfaisant dans le fonctionnement et peu sécurisant pour les jeunes qui se trouvent confrontés à des encadrants qu'ils ne connaissent pas.



Dans les services administratifs et financiers des pôles, les fonctions supports ressources humaines et finances sont également difficiles à pourvoir, du fait principalement d'une rémunération prévue à la convention collective nationale du travail de 1966 peu attractive par rapport au secteur privé.

Pour toutes ces raisons, et malgré le besoin encore existant, le modèle des internats classiques tel qu'il existe aujourd'hui est remis en question. A cela s'ajoutent les contraintes budgétaires, les mises aux normes concernant la sécurité et l'accessibilité des locaux, des prix à la place très élevés par rapport aux services de placement à domicile ou service d'accompagnement sur les lieux de vie du jeune.

Dans un souci de pérennité et d'attractivité, nous avons lancé un groupe de travail et des réflexions autour du travail en internat pour repenser autrement le modèle classique à partir des besoins existants. Pour cela, nous étudions l'organisation du temps de travail, le fonctionnement, la composition des groupes, le profil des professionnels, afin de mieux répondre aux besoins quotidiens des jeunes dans le cadre de leur projet personnalisé d'accompagnement.

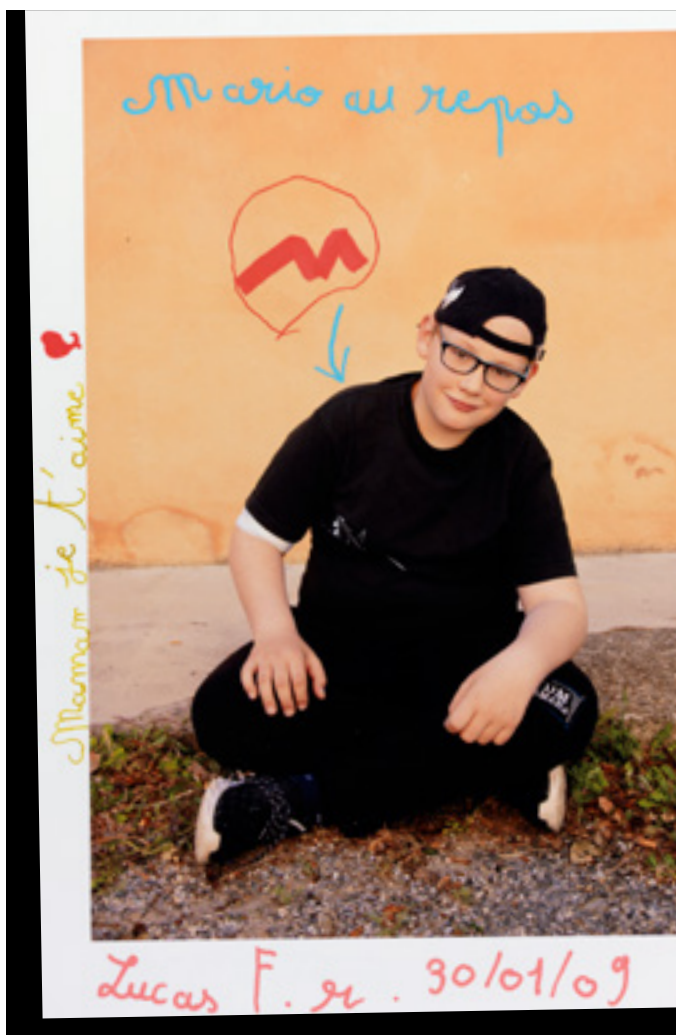
## UNE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT CONTRÔLÉ

Moissons Nouvelles poursuit sa politique de développement raisonné et contrôlé. En 2019, nous avons créé des places pour des mineurs non accompagnés (MNA) en Moselle (pôle Grand Est) et des places de MECS dans l'Indre (pôle Centre-Val de Loire).

Nous avons créé deux nouveaux services, celui d'accompagnement individualisé de proximité (SAIP) à Châteauroux, suite à un appel à projet lancé par le département de l'Indre (pôle Centre-Val de Loire) et le service de placement éducatif à domicile Meinado à La Garde, suite à un appel à projet du département du Var (pôle PACA).

Depuis le 1er janvier 2019, nous avons intégré dans le cadre d'une fusion l'association AIPS, qui intervient en Moselle dans le secteur de la prévention spécialisée.

Nous avons également mis en place une convention de prestation pour soutenir tout au long de l'année la Fondation Degorce Fort, constituée de plusieurs dispositifs de la protection de l'en-



afin d'adapter les lieux aux besoins, tout en réduisant la surface des locaux, inadaptée et coûteuse. Une partie inexploitée du terrain sera vendue.

Dans le pôle PACA, nous avons décidé de vendre la totalité du terrain de La Garde ainsi que les bâtiments se trouvant sur le site, notamment le CHRS. Le projet d'un promoteur proposant la création d'un «village social» a été retenu. Là encore, l'objectif est de valoriser un patrimoine associatif peu utilisé tout en conservant l'activité du CHRS, et d'apporter une réponse à certains besoins identifiés par la commune de La Garde, notamment une crèche dont nous deviendrons gestionnaires.

## LE PILOTAGE

La direction générale mène, avec les services supports du siège, de nombreux projets au long cours : la démarche du règlement général sur la protection des données (RGPD), l'ouverture d'un intranet associatif, le déploiement national d'outils numériques planning et du dossier unique de l'utilisateur notamment. Ces axes de travail répondent pour la plupart à des obligations réglementaires et sont des outils indispensables pour mener à bien les évolutions institutionnelles dans les pôles et les établissements.

Le développement et la dynamique dans lesquels est aujourd'hui inscrite Moissons Nouvelles devraient permettre de générer des ressources complémentaires qui viendront renforcer les fonctions supports du siège dans les domaines informatique, communication, démarche qualité, indispensables pour mener à bien toutes ces évolutions et adaptations.

fance et localisée à Cognac, en Charente. Ce rapprochement, qui implique une longue procédure du fait du statut de l'institution, devrait se concrétiser courant 2020, date à laquelle les établissements Degorce Fort pourront intégrer définitivement Moissons Nouvelles.

Enfin, l'association Jean du Plessis dans l'Eure nous a choisis pour assurer la pérennité de ses actions (voir p. 20).

## UN PATRIMOINE ASSOCIATIF VALORISÉ

Dans le pôle Grand Est, en 2019, nous avons acquis une maison d'habitation à Saint-Avoid, afin d'y accueillir les jeunes de la MECS du Pays de Nabor, actuellement hébergés dans deux maisons louées par l'association à Saint-Avoid et Fochviller. L'achat de cette maison permettra d'accueillir les jeunes dans de meilleures conditions et de renforcer l'encadrement éducatif en mutualisant le personnel. Un permis de construire sera déposé début 2020.

Au DITEP de Boulay et dans le cadre du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM), un projet architectural est en cours





LE DITEP

FOCUS

# JEAN DU PLESSIS NOUS REJOINT

**Le 1<sup>er</sup> février 2020, l'association Jean du Plessis a intégré Moissons Nouvelles au terme de 6 mois de préparation. Jean du Plessis, implantée à Barneville-sur-Seine dans l'Eure, gérait un institut thérapeutique éducatif et pédagogique ainsi qu'un SESSAD.**

## QUELQUES MOTS D'HISTOIRE

L'association, loi 1901, a été créée le 20 mai 1953 pour « l'éducation et la rééducation des enfants difficiles présentant des troubles du comportement et de la personnalité ». L'activité a débuté dans un manoir anglo-normand appelé « grande maison », propriété de l'un des fondateurs de l'association. Un groupe d'une douzaine de garçons étaient hébergés et encadrés par un couple éducatif. Au fur et à mesure de l'augmentation du nombre de jeunes accueillis, deux autres groupes ont été constitués, l'un dans la grande maison, l'autre dans la « petite maison », pavillon situé à l'entrée du parc du manoir.

En 1961, la première classe est ouverte dans des locaux construits dans le parc de la propriété. Puis, peu à peu, la nécessité de diminuer les groupes de 12 amène l'établissement à sortir de la propriété, pour investir d'autres lieux d'hébergement

situés à Barneville-sur-Seine et Bourg-Achard. Au fil du temps, l'action de l'établissement est complétée par le développement des pôles médico-psychologique, de l'unité d'enseignement et l'ouverture d'un SESSAD.

En 2017, l'établissement rencontre quelques difficultés et, suite à un audit mené par l'ARS, une administration provisoire est mise en place pour permettre à l'association Jean du Plessis de se rapprocher d'une association plus importante, suffisamment solide pour assurer la pérennité du dispositif.

Le conseil d'administration présidé par José Maurice, qui fut aussi directeur de l'ITEP, souhaite pour cela faire appel à Moissons Nouvelles. En effet, il retrouve dans les valeurs d'humanisme, de bienveillance, de bienveillance, de respect portées par Moissons Nouvelles celle qui fondent l'action de son établissement. Après l'accord de l'ARS sur le projet de rapprochement, un audit réalisé par Moissons Nouvelles en amont de la mise en place du mandat de gestion permet de repérer les points à améliorer et les leviers pour agir. Le mandat de gestion, mis en place au 1<sup>er</sup> septembre 2019, en lien avec l'administration provisoire et avec le soutien et l'appui méthodologique du cabinet d'avocats Cornillier, prépare la mise en œuvre du rapprochement au début de l'année 2020 dans le cadre d'un transfert partiel d'actif.

## LE DITEP AUJOURD'HUI

Le dispositif accueille et accompagne 60 garçons et filles âgés de 3 à 18 ans sur proposition de la maison départementale des personnes handicapées (MDPH), dans le cadre d'un projet construit avec les parents. L'accompagnement est réalisé de manière diversifiée :

- En internat de semaine, pour 33 garçons de 6 à 18 ans, en hébergement continu ou modulable en fonction de leur projet personnalisé. Les lieux d'accueil des plus jeunes (6/13 ans) sont à Barneville-sur-Seine, au sein du manoir (la Grande Maison) et d'un pavillon (la Petite Maison) situés au cœur d'un vaste parc surplombant les boucles de la Seine. Le groupe des adolescents (13/18 ans) est installé dans un pavillon en centre-ville de Bourg-Achard, facilitant l'accès à l'autonomie.
- En semi-internat pour 7 garçons de 6 à 18 ans accueillis en journée au sein de l'unité d'enseignement.
- Par un service d'éducation spécialisée et de soin à domicile (SESSAD) accompagnant 20 jeunes garçons et filles âgés de 3 à 18 ans.

L'accompagnement éducatif quotidien est complété sur le plan pédagogique par les interventions de l'équipe de l'unité d'enseignement constituée de :

- 3 classes en interne pour 24 à 30 jeunes de 6 à 16 ans, lorsque le projet de scolarité inclusive n'est pas envisageable à temps plein. L'enseignement est délivré par des enseignants spécialisés du premier degré (CP à CM2). L'équipe enseignante est complétée par deux postes d'éducatrices scolaires et un poste d'éducatrice sportive permettant de dédoubler les classes et de proposer une diversité d'activités manuelles, éducatives, culturelles, sportives...
- Un dispositif d'enseignement favorisant l'inclusion dans le secondaire (DEFIS) au sein du collège de Bourg-Achard. Ce dispositif accueille les collégiens accompagnés par le DITEP selon un emploi du temps personnalisé. Il est aussi ouvert à d'autres élèves du collège à la demande des enseignants, avec l'accord de leurs parents. Ce dispositif est sous la responsabilité conjointe du principal du collège et de la directrice du DITEP.



Les soins sont mis en œuvre par les professionnels du pôle médico-psychologique constitué d'un médecin psychiatre, de psychothérapeutes, d'une psychomotricienne et d'une infirmière.

Afin de favoriser la continuité des parcours, la cohérence des interventions dans un accompagnement global, pluri-professionnel et partenarial, deux coordonnateurs de projet assurent la référence et le suivi des projets de l'ensemble des jeunes accompagnés.



## LE PÔLE NORMANDIE ÉTOFFÉ

Les expériences de reprises que nous avons menées au sein de Moissons Nouvelles nous montrent que, lorsqu'il existe une volonté de rapprochement entre l'association reprise et l'association reprenneuse, l'opération se trouve largement facilitée. Nous intégrons donc aujourd'hui des salariés rassurés, engagés et désireux de poursuivre un nouveau chemin au sein de Moissons Nouvelles.

Cette reprise permet à Moissons Nouvelles d'enrichir et de diversifier son offre de service dans le département de l'Eure, qui comptait jusqu'alors une MECS, une MOSP et un restaurant social basés à Évreux. Ces dispositifs relevant de la protection de l'enfance et financés par le Conseil départemental de l'Eure sont aujourd'hui complétés par un établissement financé par l'ARS et bénéficiant d'une convention avec l'Éducation nationale pour son unité d'enseignement externalisée. Ces deux ensembles complémentaires vont désormais constituer le pôle Normandie de Moissons Nouvelles.

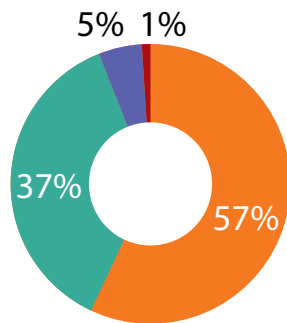
Le périmètre du pôle double en termes d'effectifs et de jeunes accompagnés. Il dispose d'un unique comité social et économique (CSE). Des projets communs et de mutualisation des deux établissements sont déjà en réflexion afin de permettre aux équipes de se rencontrer et d'élaborer ensemble de nouvelles réponses au plus près des besoins des jeunes accompagnés et de leur famille.

# LES RESSOURCES HUMAINES

**811 salariés** au 31 décembre

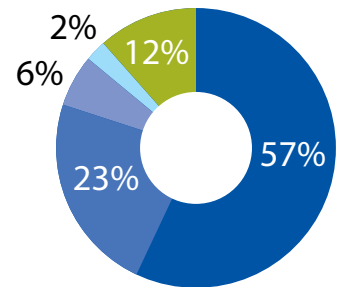
## Répartition des salariés par secteur d'activité

- Protection de l'enfance
- Médico-social
- Insertion
- Siège social



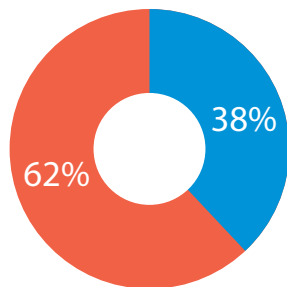
## Répartition des salariés par catégorie professionnelle

- Éducatif, socio-éducatif et animation
- Services généraux et assistance éducative
- Médical et para-médical
- Enseignement
- Administratif



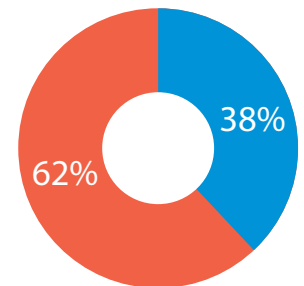
## Répartition par sexe des effectifs totaux

- Femmes
- Hommes

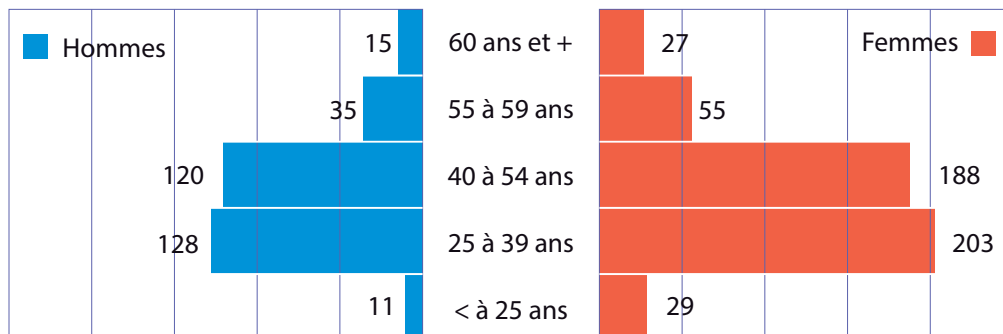


## Répartition par sexe des cadres

- Femmes
- Hommes



## Pyramide des âges

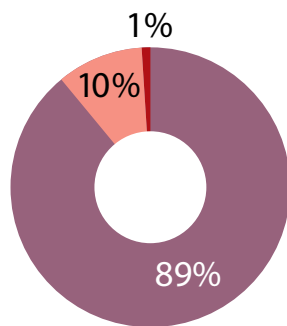


Indice de l'égalité femmes / hommes : **79/100**



## Répartition des salariés par type de contrat au 31 décembre

- CDI
- CDD
- Contrat d'apprentissage



Parmi les **722 CDI**, nous comptons **5 contrats d'accompagnement dans l'emploi**. Parmi les **85 CDD**, nous dénombrons **8 contrats d'accompagnement dans l'emploi** et **5 contrats de professionnalisation**.

**171 travailleurs intérimaires** employés dans l'année.

**1 journée d'intégration** pour les nouveaux salariés embauchés en CDI.

**590 salariés** ayant reçu une **formation**.

## La mise en œuvre du plan RH triennal (2019-2021)

Ce plan a pour objectif de rendre l'association plus attractive, d'améliorer la qualité de vie au travail, de fidéliser les collaborateurs et d'attirer plus de candidats lors des recrutements. Il couvre toutes les facettes des ressources humaines : la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), le recrutement, l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés, le développement des compétences, les conditions de travail, la communication interne.

Pour ce dernier point, Moissons Nouvelles a engagé en 2019 la mise en place d'un intranet qui sera finalisée en 2020. Destiné à l'ensemble des salariés, l'outil a pour vocation de leur faciliter certaines tâches et de les informer. Il permettra notamment de mettre à disposition de tous un maximum d'informations, de procédures et de documents internes ; de faciliter le travail collaboratif, les échanges, le partage et le stockage de documents ; d'aider les salariés à s'approprier l'identité nationale de l'association et de mieux se connaître ; d'optimiser la prise de fonction des nouveaux embauchés et leur intégration au sein de l'association. La direction générale et, dans les pôles, les services ressources humaines, les managers ainsi que les partenaires sociaux seront particulièrement impliqués dans le fonctionnement de cette plate-forme.

Le comité RH, composé de la direction des ressources humaines et des responsables RH dans les pôles, se réunit environ quatre fois deux jours par an. Son activité a permis la refonte des outils mis à disposition pour les campagnes d'entretiens professionnels, dont la plus récente s'est tenue cette année. La gestion de la formation a été harmonisée afin que tous les pôles soient en mesure de définir leurs orientations, de décliner les différentes étapes selon un calendrier précis, d'optimiser les financements et de réaliser les bilans. Enfin, le processus de recrutement a été revu et sera mis en œuvre en 2020.

Un comité GPEC a été créé. Il réunit la directrice générale, la directrice des RH et la coordinatrice RH ainsi que trois directeurs de pôle. Sa mission est de réaliser une analyse de fond sur les emplois de l'association afin de déterminer les changements à envisager en lien avec les évolutions de notre activité et de

notre organisation. Un autre objectif important de ce travail est, à terme, de mieux identifier des passerelles professionnelles afin de faciliter la mobilité interne.

## La modulation du temps de travail

Compte tenu des spécificités de son activité, Moissons Nouvelles a fait le choix de la modulation pour la gestion du temps de travail. Afin d'en optimiser le traitement, un accompagnement important des managers et des services RH a été déployé concomitamment à la mise en place d'un outil informatique commun à tous les pôles. La juriste en droit social de la direction des ressources humaines continue d'intervenir tant auprès des managers que des responsables ressources humaines, mais aussi en collaboration avec les partenaires sociaux. Grâce à ces efforts, nous constatons une montée en compétences sur les règles légales et conventionnelles à respecter dans la gestion des plannings.

## Les projets et perspectives pour 2020

Nous poursuivrons d'abord le déploiement du plan triennal : déclinaison des moyens visant à optimiser la gestion du temps de travail ; mise en œuvre des nouvelles procédures de recrutement ; harmonisation des parcours d'accueil et d'intégration des salariés ; renforcement du contrôle de gestion sociale en lien avec la base de données sociales. La mise en ligne de l'intranet sera un enjeu majeur de l'année pour la direction des RH, en lien avec la mise en conformité de notre organisation avec le règlement général de protection des données (RGPD) qui s'applique dans toute l'Europe depuis deux ans.

Avec les représentants du personnel récemment élus, nous allons reprendre des négociations non terminées l'an passé et en ré-ouvrir de nouvelles. D'ores et déjà, les partenaires sociaux ont demandé d'inscrire à l'ordre du jour un accord sur l'aménagement du temps de travail.

Enfin, certains outils favorisant la bonne gestion de la représentation du personnel ont été réalisés et d'autres sont en cours d'élaboration. Il s'agit notamment de fiches pratiques portant sur les journées statutaires, l'animation des CSE, l'attribution et les moyens d'actions de la commission santé sécurité et conditions de travail ou encore de la gestion des crédits d'heures.

# LE COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE

**Moissons Nouvelles a enclenché dès 2018 une nouvelle dynamique dans ses relations sociales. Cela s'est concrétisé par la mise en place d'un comité social et économique (CSE) central et dans les pôles.**

Le bilan de la phase préalable à la mise en place des CSE est très satisfaisant. Nous sommes parvenus ensemble à la signature de trois accords ayant permis d'optimiser la tenue des élections professionnelles : l'accord de méthode concernant le déroulement de la négociation relative au CSE et instances associées le 26 novembre 2018, l'accord relatif à la mise en place du CSE et CSE central le 6 mars 2019 et enfin le protocole d'accord pré-électoral relatif à l'élection du CSE le 9 juillet 2019.

Pour la première fois, il a aussi été décidé d'utiliser le vote électronique afin de sécuriser le plus possible les élections. Cette nouveauté n'a pas eu d'impact sur le taux de participation. Ce taux a pu être obtenu grâce à la présence auprès du personnel des

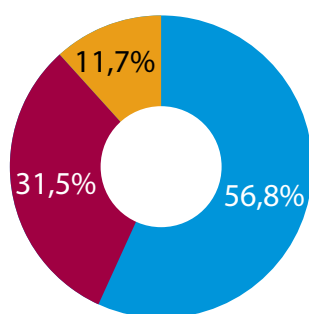
responsables RH et des partenaires sociaux dans les pôles, eux-mêmes accompagnés par le service juridique du siège social, qui a dû être renforcé momentanément avant et après les élections.

Les CSE ont vocation à intervenir au plus près des activités des salariés, notamment par l'intermédiaire des représentants de proximité, répartis dans 14 périmètres géographiques, et des membres des 6 commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT). Ceux-ci interviennent dans ce domaine et rapportent à chaque CSE quand l'ordre du jour comporte une question en lien avec ces missions. Le comité social et économique dispose donc de relais pouvant traiter directement certaines situations, ce qui en favorise l'efficacité.

En outre, les directeurs de pôle, de secteur et les responsables RH ont commencé à suivre une formation fin 2019, afin de leur permettre de comprendre les rôles et missions de chacun au sein de cette instance.

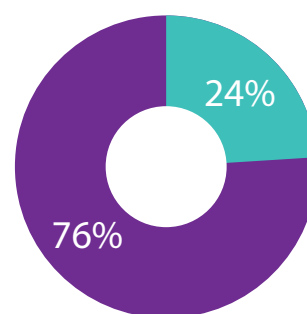
## Représentation syndicale

■ CGT  
■ CFDT  
■ FO



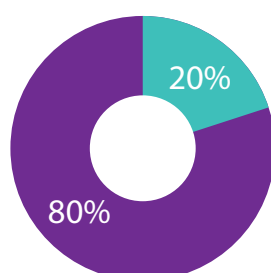
## Taux de participation

■ Participation  
■ Abstention



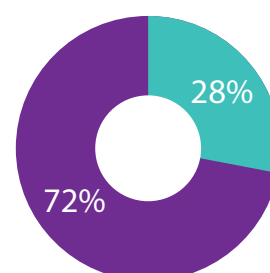
## Taux de participation du collège cadre

■ Participation  
■ Abstention



## Taux de participation des collèges ouvriers et employés

■ Participation  
■ Abstention





Pauline & Lou je vous aime ❤️ mes sœurs.

Je t'aime papa ❤️ jamais je t'oublie



déjà j'espère que tu devras pas moi....

Maman j'aimais que tu change...

Yusuf tu as changé ma vie...❤️

J'aime mon copain 29/03/2019

21 juin 2018

29 Mars 2019.❤️

# LES FINANCES

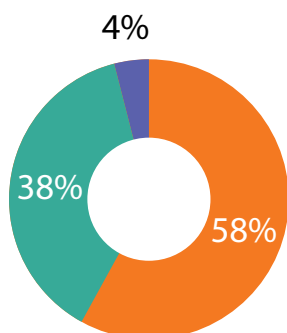
**46,4 M€** budget annuel

**1,4 M€** résultat comptable excédentaire

*Moissons Nouvelles est une entité juridique dotée d'une personnalité morale, ayant la capacité de gérer les établissements et services qui lui sont rattachés. Chaque structure élabore son bilan comptable et son compte de résultat. C'est l'ensemble de ces données consolidées, après neutralisation des opérations internes, qui constitue les comptes annuels. Le résultat comptable de l'exercice 2019 est excédentaire et s'élève à 1 416 K€. Il est composé du résultat comptable des activités des structures sous gestion contrôlée, excédentaire à hauteur de 1 560 K€, et du résultat de la gestion propre (association et Collectif hébergement varois), déficitaire à hauteur de 144 K€.*

## Répartition des financements obtenus par secteur d'activité

- Protection de l'enfance
- Médico-social
- Insertion

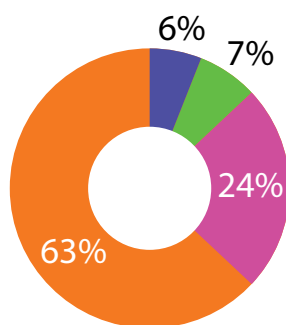


La protection de l'enfance reste le secteur d'activité majoritaire. Son augmentation (55% en 2018) s'explique par la création de deux nouveaux services : SAIP dans le pôle Centre-Val de Loire et PEAD Meinado dans le pôle PACA ainsi que la reprise d'un service de prévention spécialisée dans le pôle Grand Est.

Si tous les établissements du secteur médico-social sont financés par dotation globale, dans le cadre de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), ceux du secteur de la protection de l'enfance restent majoritairement financés en prix de journée. Seuls les établissements du Grand Est évoluent dans le cadre d'un CPOM.

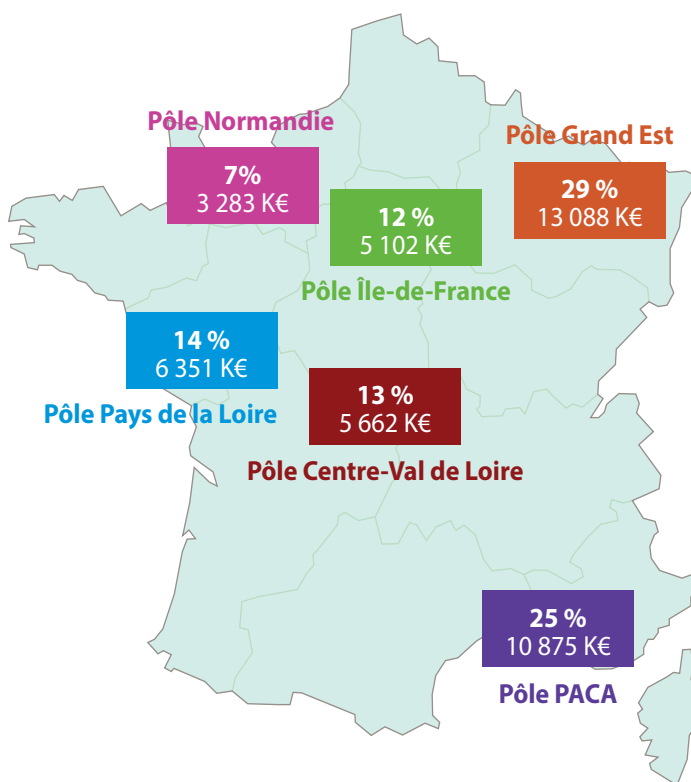
## Répartition des charges d'exploitation

- Charges de personnel
- Charges éducatives et logistiques
- Charges financières
- Impôts et taxes



Les charges de personnel prédominent, liées à l'encadrement des jeunes nécessitant un nombre important de professionnels (éducateurs/trices, maîtresses de maison, veilleurs de nuits, psychologues...) pour les accompagner au quotidien.

## Répartition des financements obtenus par pôle



## Le contexte général

Le contexte de rigueur économique implique une faible croissance des financements d'une année sur l'autre, malgré l'augmentation des dépenses en lien avec l'inflation, l'effet du « glissement-vieillesse-technicité » sur les rémunérations, et les contraintes réglementaires génératrices de coûts supplémentaires. Néanmoins, une politique de maîtrise des coûts est impérative, tout comme le développement d'autres formes de financement tels que les dons et le mécénat.

Par ailleurs, la direction administrative et financière se doit de poursuivre le développement d'outils et de processus permettant un contrôle de gestion plus efficient et la production de suivis économiques fiables et réguliers.

## **S'adapter à l'évolution des modes de prises en charge**

Les services administratifs et financiers doivent pouvoir accompagner les établissements, tant dans leur gestion quotidienne que dans leur développement ou leur restructuration. L'évolution des besoins et des formes de prise en charge des jeunes demandent aux établissements d'adapter en permanence leur offre de service : redéploiement de leur activité, amélioration ou adaptation de leurs locaux, développement de nouvelles activités. Cette «souplesse» nécessite la réalisation de projections à plus ou moins court terme : investissements et travaux à réaliser, adaptation de l'encadrement en fonction du type de prise en charge... Elle implique de développer des processus et outils communs facilitant l'audit et l'analyse, et l'élaboration de budgets et de plans pluriannuels, avec pour objectif de garantir l'équilibre financier et la pérennité de ces établissements.

## **Le déploiement des outils mis en place en 2018**

L'année 2018 a été marquée par l'évolution du processus d'élaboration et de révision des comptes annuels, avec la mise en place d'un nouvel outil dans la démarche de contrôle de la comptabilité : le dossier de travail. Celui-ci a pour finalité de réunir tous les éléments nécessaires à la direction administrative et financière, puis au commissaire aux comptes, pour s'assurer que les comptes sont fiables et sincères et que l'ensemble des opérations d'inventaire sont enregistrées.

Cette année, cet outil a été utilisé non seulement dans le cadre de l'élaboration et de la révision des comptes annuels, mais aussi dans celui de la réalisation des situations comptables intermédiaires trimestrielles, dans une version toutefois allégée. Par ailleurs, les comptables ont été d'avantage associés à la justification et à l'analyse des comptes puisqu'ils participent désormais à la réalisation du dossier de travail, en soutien de leurs responsables administratifs et financiers.

Enfin, les outils évoluent chaque année, intégrant de nouveaux tableaux plus en adéquation avec les données financières attendues. Celui de suivi de l'activité a été amélioré, permettant notamment une meilleure analyse des données par l'intégration de commentaires et de nouveaux indicateurs.

## **Une organisation administrative et financière plus efficiente**

Cette année, la direction générale est intervenue dans chaque pôle administratif afin d'en analyser l'organisation pour, d'une part, définir un organigramme cible et, d'autre part, actualiser les fiches de poste en tenant compte des missions de chacun.

Cette intervention était nécessaire pour recentrer chacun sur son cœur de métier mais aussi pour répondre à l'un des axes d'amélioration définis en 2018 : que chacun des membres des services administratifs et financiers soit partie prenante dans la vie des établissements. Pour chaque établissement, un comptable «réfèrent» a été désigné. Il est l'interlocuteur des directeurs de secteurs et des chefs de services en ce qui concerne les dépenses courantes. Les responsables administratifs et financiers restent quant à eux les interlocuteurs privilégiés des établissements et des directeurs de pôles en matière d'élaboration des PPI, budgets et CPOM, ainsi que de suivi des investissements et emprunts.

## **La poursuite du travail collaboratif**

Comme en 2018, siège et pôles se rencontrent deux fois par an (en juin et novembre) dans le cadre de réunions nationales. Par ailleurs, l'équipe de la DAF se rend toujours sur site dans le cadre de la révision des comptes annuels. Elle intervient désormais aussi sur site dans le cadre des situations comptables trimestrielles, par roulement. Ces temps d'échanges dans les services administratifs des pôles sont l'occasion d'aborder des points techniques ainsi que de mieux appréhender leur quotidien.

Le siège, désormais doté d'un contrôleur de gestion, d'un chargé de système d'information et finance et d'une coordinatrice paie est plus que jamais en soutien des pôles : chaque membre de la DAF dispose de l'expérience et de compétences lui permettant d'accompagner les responsables administratifs et financiers, comptables et gestionnaires de paie, pour l'ensemble de leurs missions.

## **Les objectifs de la DAF pour 2020**

Dans le souci de développement ou de mise à niveau des compétences techniques du personnel administratif et financier, un programme de formation adapté sera mis en œuvre. Il se déploie selon trois thématiques essentielles : la réalisation de la paie, dans le respect de notre convention collective; l'utilisation de l'analyse financière dans le secteur social et médico-social; l'application du nouveau plan comptable.

Par ailleurs, l'élaboration de procédures communes pour tendre vers une harmonisation des pratiques se poursuit : le «guide paie» est en cours de réalisation avec la diffusion de «fiche procédure», de «Flash info paie» et de «fiche indicateur». Chaque outil est réalisé avec l'appui de la direction des ressources humaines.

Enfin, une réflexion est programmée concernant le processus de réalisation des campagnes budgétaires. Il semble important désormais de tenir compte des contraintes réglementaires qui diffèrent, en termes d'échéances comme de supports, entre les établissements déposant un budget annuel et ceux sous CPOM.

# BILAN

<b>ACTIF</b>	2019 Brut	2019 Amort. Prov.	2019 Net	2018 Net
<b>Total immobilisations incorporelles</b>	<b>377 624,77</b>	<b>313 792,18</b>	<b>63 832,59</b>	<b>53 832,83</b>
Immobilisations terrains	1 736 693,60	148 744,42	1 587 949,18	1 512 520,82
Immobilisations constructions	26 454 211,29	15 215 491,36	11 238 719,93	10 283 251,24
Immobilisations agenc. constructions	16 705 361,50	10 134 970,86	6 570 390,64	6 450 898,23
Immobilisations matériels et outillage	3 396 937,19	2 973 200,07	423 737,12	360 022,99
Autres immobilisations corporelles	9 072 049,21	7 084 889,07	1 987 160,14	1 887 302,12
Immobilisations en cours	57 304,44	-	57 304,44	715 762,60
<b>Total immobilisations corporelles</b>	<b>57 422 557,23</b>	<b>35 557 295,78</b>	<b>21 865 261,45</b>	<b>21 209 758,00</b>
<b>Total immobilisations financières</b>	<b>229 425,58</b>	-	<b>229 425,58</b>	<b>210 805,97</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>58 029 607,58</b>	<b>35 871 087,96</b>	<b>22 158 519,62</b>	<b>21 474 396,80</b>
<b>Total stocks</b>	-	-	-	-
<b>Total fournisseurs</b>	<b>4 987,36</b>	-	<b>4 987,36</b>	<b>7 547,86</b>
Organismes payeurs cptes ratt.	2 518 610,123	23 397,16	2 495 212,96	2 816 305,67
<b>Total créances</b>	<b>2 518 610,12</b>	<b>23 397,16</b>	<b>2 495 212,96</b>	<b>2 816 305,67</b>
Personnels et cptes rattachés	82 927,10	-	82 927,10	56 997,34
Organismes sociaux cptes ratt.	2 107,62	-	2 107,62	15 581,20
État collectivités cptes ratt.	234 360,42	-	234 360,42	939 256,53
Débiteurs divers	319 762,36	-	319 762,36	267 284,74
<b>Total autres créances</b>	<b>639 157,50</b>	-	<b>639 157,50</b>	<b>1 279 119,81</b>
<b>Total valeurs mobilières</b>	-	-	-	<b>106,75</b>
Banques et CCP	20 404 636,62	-	20 404 636,62	19 281 256,09
Caisses	35 044,41	-	35 044,41	34 142,07
Total disponible	20 439 681,03	-	20 439 681,03	19 315 398,16
Charges constatées d'avance	169 179,23	-	169 179,23	132 819,62
<b>TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT</b>	<b>23 771 615,24</b>	<b>23 397,16</b>	<b>23 748 218,08</b>	<b>23 551 297,87</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL DE L'ACTIF</b>	<b>81 801 222,82</b>	<b>35 894 485,12</b>	<b>45 906 737,70</b>	<b>45 025 694,67</b>

<b>PASSIF</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Fonds propres</b>		
Fonds associatifs sans droit de reprise	4 623 157,98	4 623 157,98
Écarts de réévaluation	433 262,73	433 262,73
Réserves	560 288,44	560 288,44
Report à nouveau déficit	- 2 498 378,36	- 2 406 105,34
<b>Total des fonds associatifs sans droit de reprise</b>	<b>3 118 330,79</b>	<b>3 210 603,81</b>
<b>Total des fonds associatifs avec droit de reprise</b>	<b>253 065,36</b>	<b>253 065,36</b>
<b>TOTAL I : TOTAL DES FONDS ASSOCIATIFS</b>	<b>3 371 396,15</b>	<b>3 463 669,17</b>
Excédent	1 415 606,06	15 077,55
Déficit		
<b>TOTAL II : RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>1 415 606,06</b>	<b>15 077,55</b>
Excédent affecté à l'investissement	6 269 925,70	5 357 369,28
Réserves de trésorerie (affectation)	2 549 867,58	2 499 867,58
Réserves de compensation	4 380 871,24	4 266 107,13
Autres réserves	22 445,35	22 445,35
<b>Total des réserves</b>	<b>13 223 109,87</b>	<b>12 145 789,34</b>
Dépenses non financées (congrés payés, retraite...)	- 2 993 380,71	- 2 942 829,49
Résultat sous contrôle de tiers financeurs	1 760 464,65	2 469 735,39
<b>Total report à nouveau</b>	<b>- 1 232 916,06</b>	<b>- 473 094,10</b>
<b>Subventions</b>	<b>2 735 270,47</b>	<b>2 555 949,58</b>
Réserve de trésorerie	324 925,41	324 925,41
Provisions réglementées	1 851 634,49	1 857 170,49
<b>Total des provisions réglementées</b>	<b>2 176 559,90</b>	<b>2 182 095,90</b>
<b>TOTAL III : AUTRES FONDS ASSOCIATIFS</b>	<b>16 902 024,18</b>	<b>16 410 740,72</b>
<b>TOTAL DES FONDS PROPRES</b>	<b>21 689 026,39</b>	<b>19 889 487,44</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>1 734 157,08</b>	<b>1 638 814,91</b>
<b>Fonds dédiés</b>	<b>1 639 744,95</b>	<b>1 711 318,98</b>
<b>TOTAL PROVISIONS ET FONDS DÉDIÉS</b>	<b>3 373 902,03</b>	<b>3 350 133,89</b>
Emprunts et dettes assimilées	10 077 893,11	11 084 381,33
Autres dettes	106 579,22	112 453,62
Banques et CCP (découverts)	4 082 091,66	3 688 697,85
<b>Total des dettes financières</b>	<b>14 266 563,99</b>	<b>14 885 532,80</b>
<b>Total organismes payeurs comptes rattachés</b>	<b>33 568,59</b>	<b>15 450,88</b>
<b>Fournisseurs</b>	<b>1 231 595,28</b>	<b>1 067 905,98</b>
Personnels et comptes rattachés	1 937 534,29	1 882 859,24
Organismes sociaux comptes rattachés	1 835 321,15	1 770 773,26
État collectivités comptes rattachés	897 143,38	1 450 463,88
<b>Total des dettes d'exploitation</b>	<b>4 669 998,82</b>	<b>5 104 096,38</b>
Dettes sur immobilisations	283 624,93	446 595,34
Autres dettes	357 788,71	264 973,00
<b>Total des autres dettes</b>	<b>641 413,64</b>	<b>711 568,34</b>
<b>Produits constatés d'avance</b>	<b>668,96</b>	<b>1 518,96</b>
<b>TOTAL DES DETTES</b>	<b>20 843 809,28</b>	<b>21 786 073,34</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL DU PASSIF</b>	<b>45 906 737,70</b>	<b>45 025 694,67</b>

# COMPTE DE RÉSULTAT

PRODUITS	2019	2018
Prestations en dotation globale	33 953 151,36	31 783 999,30
Ventes et marchandises	1 053,35	454,50
Produits des activités annexes	277 891,69	240 847,60
Production d'immobilisations	-	-
Prix de Journées	9 426 698,91	8 802 283,70
Subventions d'exploitation	980 901,00	939 726,10
Participations des pensionnaires	91 364,12	56 047,56
Remboursements de frais	900 190,98	791 440,63
Autres produits de gestion courante	25 738,67	24 689,11
<b>Total</b>	<b>45 656 990,08</b>	<b>42 639 488,50</b>
Produits financiers	18 006,39	17 293,65
Produits exceptionnels	266 143,29	297 617,99
Reprises d'amortissements et provisions	465 982,77	883 111,10
<b>Total</b>	<b>750 132,45</b>	<b>1 198 022,74</b>
<b>Total transfert de charges d'exploitation</b>	<b>3 333,58</b>	<b>29 207,32</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>46 410 456,11</b>	<b>43 866 718,56</b>
Déficit		
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>46 410 456,11</b>	<b>43 866 718,56</b>

CHARGES	2019	2018
Achats de matières et marchandises	109 197,04	107 507,62
Consommations	3 383 346,60	3 259 346,76
Services extérieurs	4 303 980,32	3 966 867,62
Autres services extérieurs	2 700 187,76	2 894 664,96
Autres charges de gestion courante	257 696,03	264 416,94
<b>Total</b>	<b>10 754 407,75</b>	<b>10 492 803,90</b>
Impôts, taxes et versements assimilés	2 725 380,02	2 044 335,92
Rémunérations de personnels	20 774 454,70	19 844 705,41
Charges sociales	7 316 275,89	8 025 459,23
Autres charges	477 553,20	279 318,61
<b>Total</b>	<b>31 293 663,81</b>	<b>30 193 819,17</b>
Charges financières	147 430,28	169 052,57
Charges exceptionnelles	79 842,71	79 588,25
Charges d'amortissements et provisions	2 719 505,50	2 916 377,12
<b>Total</b>	<b>2 946 778,49</b>	<b>3 165 017,94</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>44 994 850,05</b>	<b>43 851 641,01</b>
Excédent	1 415 606,06	15 077,55
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>46 410 456,11</b>	<b>43 866 718,56</b>





# LE MOT DE LAURENT JEANSON TRÉSORIER

FOCUS

***L'année 2019 a été la première année de plein exercice d'une nouvelle organisation financière, avec la nomination d'un nouveau trésorier et d'une nouvelle directrice administrative et financière.***

Dans un contexte budgétaire difficile où les moyens sont toujours plus contraints, l'année 2019 se clôt par un excédent de 1 416 K€, obtenu grâce à un bon niveau d'activité et à une gestion rigoureuse des établissements. Le niveau de trésorerie reste stable, favorisé par un fonctionnement en contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) dans la plupart des structures.

Le développement de l'activité a pu être assuré par des réponses favorables à des appels à projets, des reprises d'associations et l'extension de places de mineurs non accompagnés (MNA). Ceci a permis à l'association d'étendre son périmètre d'intervention et de diversifier ses modalités de réponses par territoire. Cette croissance a aussi permis de créer des ressources complémentaires pour le siège social, chaque établissement contribuant à hauteur de 2,37% de son budget à celui du siège.

Cette politique de développement se poursuivra dans les années futures. L'année 2020 verra l'intégration d'un DITEP en Normandie et d'une MECS en Charente, deux nouveaux établissements dont la structure financière est saine. Ces reprises vont contribuer à doter le siège de moyens complémentaires et permettre de renforcer ses capacités d'intervention par l'intégration progressive de nouvelles compétences au service des pôles et des établissements (expertises diverses, telles l'informatique, la communication, la veille réglementaire, etc.).

Notre volonté de diversification de ressources par des fonds privés est encore modeste, mais nous avons obtenu deux

subventions par la Fondation de France à la suite d'appels à projets destinés notamment aux maisons d'enfants à caractère social. D'autres recours à des fonds privés, à des dons et à diverses formes de soutien – souvent très locaux dans nos territoires d'implantation – nous permettent de faire davantage pour les jeunes et les familles en complément des budgets institutionnels. Nous souhaitons poursuivre et intensifier ces initiatives.

Malgré ces résultats encourageants, nous abordons l'année 2020 avec une certaine inquiétude, notamment en raison du contexte sanitaire national. Nous devons encore renforcer notre capacité d'adaptation, au plus près des territoires et de nos jeunes. Pour cela, nous savons que nous pouvons compter sur les équipes de professionnels, les bénévoles de notre conseil d'administration et nos nombreux partenaires et financeurs.



*Inauguration des nouveaux locaux du dispositif ITEP (pôle Centre – Val de Loire) à Pellevoisin en novembre 2019. Projet soutenu par l'agence régionale de santé, qui l'a financé en totalité.*

# 3 PROTEGER LES ENFANTS

**1 252** jeunes accompagnés

**205 603** jours réalisés

**584** places budgétées

## 14% sont des mineurs non accompagnés

(soit 140, dont 40 contrats jeunes majeurs)

## 31 mois, durée moyenne du séjour en internat

## 15,2 mois, durée moyenne du suivi en milieu ouvert

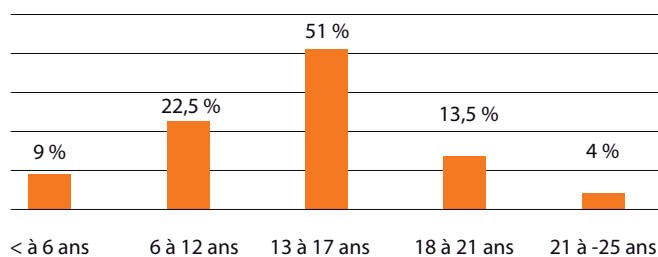
L'allongement de la durée moyenne des séjours pour les deux secteurs (22,5 mois en MECS et 8,5 mois en milieu ouvert en 2018) s'explique par la situation de plus en plus dégradée des jeunes que nous accueillons. Cela nous oblige, pour le milieu ouvert, à renouveler la mesure initiale.

## 147 jeunes sortis dans l'année

## 504 jeunes entrés dans l'année

Le turnover est important globalement. Tous les établissements réalisent leur activité attendue et présentent des listes d'attente en lien avec les besoins du territoire : aucune place ne reste vacante très longtemps.

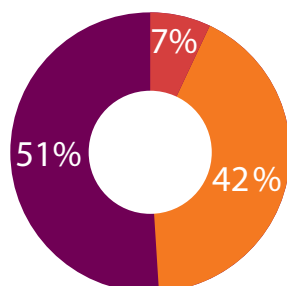
## Répartition par âge



L'augmentation significative des plus de 18 ans (12% en 2018) est liée à la reprise du service de prévention spécialisée qui accompagne de nombreux jeunes adultes. Les adolescents et pré-adolescents restent comme l'année dernière la tranche d'âge la plus importante.

## Différents types d'accompagnement

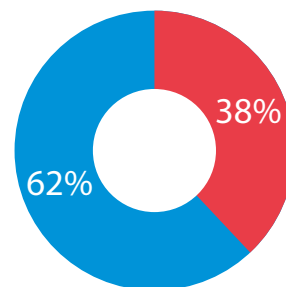
- Internat
- Milieu ouvert (PEAD, SERAD, MOSP)
- Appartement externe



## Répartition par sexe

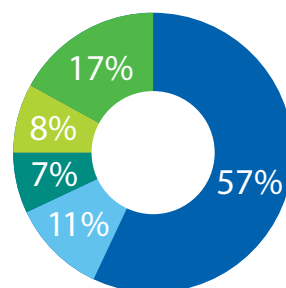
- Filles
- Garçons

Cette répartition entre les filles et les garçons, accueillis en plus grand nombre, reste stable d'année en année.



## Types de scolarité

- Scolarité ordinaire
- Formation professionnelle
- Scolarité adaptée
- Scolarité en établissement spécialisé (IME/ITEP/ULIS/AVS)
- Autres situations

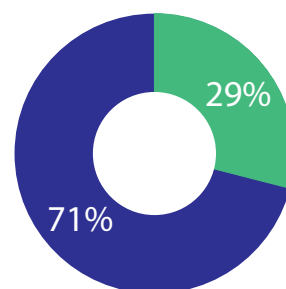


57% suivent une scolarité ordinaire de la maternelle aux études supérieures (+5% par rapport à 2018); 17% sont en formation professionnelle (+6%); 8% sont dans le circuit du handicap (proportion stable); 7% sont en scolarité adaptée de type SEGPA, section d'enseignement général et professionnel adapté, (proportion stable); 11% sont dans une autre situation : MNA, jeunes majeurs et nombre significatif de jeunes en rupture scolaire (-11%).

## Répartition des mesures

- Mesures administratives
- Mesures judiciaires

Les mesures judiciaires restent toujours importantes tant dans le milieu ouvert que dans celui des internats, et ce malgré la volonté de les faire diminuer (-3%).



Le milieu ouvert est désormais notre modalité d'accueil majoritaire (34,5% en 2018). Nos places ont considérablement augmenté cette année en lien avec la création des nouveaux services spécifiques. En conséquence, l'internat qui représentait près de 58% de nos capacités en 2018, voit son importance proportionnelle baisser. Nous avons également augmenté en valeur absolue nos places en appartements externes, en lien avec l'accueil des MNA mais aussi parce que cette modalité d'accueil est privilégiée afin de préparer les jeunes à sortir du dispositif.

**128** jeunes bénéficient d'une **double mesure ASE/MDPH** (aide sociale à l'enfance/ maison départementale des personnes handicapées)

**42%** des jeunes accueillis en internat ne bénéficient d'**aucun droit de visite et d'hébergement** dans leur famille. La situation s'est fortement dégradée en 1 an (30 % en 2018), particulièrement en Île-de-France.

**290** jeunes ont un **suivi thérapeutique**

**35** jeunes diplômés

**16** jeunes embauchés

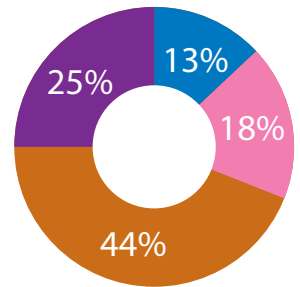
### Les activités extra-scolaires

**42%** des enfants internes en MECS ont **une activité sportive ou artistique régulière à l'extérieur de l'établissement**. Si les plus jeunes sont contents de fréquenter un club ou une association, il est plus difficile de motiver les adolescents et les jeunes adultes.

**Tous les outils issus de la loi de 2002** (livret d'accueil, charte des droits et libertés, projet d'établissement et projets personnalisés d'accompagnement) sont en place dans nos structures. Nous avons en revanche beaucoup de mal à installer les conseils de la vie sociale, car il est difficile d'y mobiliser les parents. A défaut, nous organisons des réunions de parents et des enquêtes de satisfaction, notamment pour les services de placement à domicile.

### Les vacances

- Séjour en colonies de vacances et organismes extérieurs
- Séjour en association de familles d'accueil
- Séjour dans la famille du jeune
- Séjours organisés en interne



## LA PARENT'AISE DE LA MECS DE PARIS RÉNOVÉE GRÂCE À UNE AIDE DE LA FONDATION DE FRANCE

La Parent'Aise est un espace ouvert et innovant dédié aux parents au sein de l'établissement. Il existe depuis janvier 2014 et permettait jusqu'à présent d'offrir aux familles un cadre souple et sécurisant pour accompagner les rencontres avec leurs enfants. Notre volonté était d'y faire des travaux afin d'aménager les lieux en véritable appartement où les parents pourraient dormir, faire la cuisine et s'occuper de leur enfant durant des temps plus long que de simples rencontres.

Notre budget était très juste et nous avons du mal à programmer le chantier. Lauréats de l'appel à projet **Accompagner les enfants, leur famille et les jeunes en difficulté de la Fondation de France** en décembre 2018, nous avons reçu **une aide de 25 000 €**.

Cette aide nous a permis de réaliser les travaux durant l'été 2019. L'un de nos administrateurs, architecte de profession, nous a aidés dans la réalisation technique du dossier, les plans et le pilotage des prestations des entreprises. Nous avons ensuite meublé et décoré le nouveau studio, accessible à la rentrée.

Cet appartement d'accueil nous permet d'enrichir notre palette d'interventions possibles, du soutien dans les compétences parentales au travail sur le lien fraternel. La Parent'Aise intègre dans son fonctionnement le référent du service de l'Aide sociale à l'enfance, qui demeure le garant du bon déroulement de la prise en charge tout comme de l'implication des parents.



La Parent'Aise s'inscrit dans notre dispositif global de guidance parentale dont les objectifs sont de travailler les places et rôles de chacun dans la famille, de nous engager dans une coéducation formatrice et rassurante et, enfin, de nous effacer progressivement du dispositif au profit du parent.

**Nous remercions chaleureusement La Fondation de France pour son soutien précieux** et sa reconnaissance du travail que nous effectuons au quotidien.



FOCUS

# GÉRALDINE ET CORINNE : PORTRAITS CROISÉS DE MAÎTRESSES DE MAISON

*Géraldine et Corinne sont toutes les deux maîtresses de maison à la maison d'enfants à caractère social d'Évreux. Deux femmes, deux personnalités, mais un même point d'ancrage pour les jeunes.*

## LEUR ARRIVÉE CHEZ MOISSONS NOUVELLES

**Géraldine :** rentrée il y a bientôt vingt-trois ans dans l'association, Géraldine a vu défiler un nombre incalculable d'enfants et de collègues. A cette époque, en 1995, la jeune femme cherche du travail. Une amie, éducatrice à Moissons Nouvelles, lui apprend que l'établissement d'Évreux recherche

une personne à temps partiel pour du ménage. C'est ainsi que Géraldine commence. Il y a quinze ans, elle prend un poste de lingère puis bascule ensuite complètement dans l'unité Sable à laquelle elle est toujours affectée. « Quand je suis arrivée dans cette unité, elle était mixte. Aujourd'hui, elle accueille une dizaine de garçons entre 14 et 17 ans. »

**Corinne :** Corinne travaille depuis presque deux ans à Moissons Nouvelles Évreux. « Je ne connaissais pas le métier de maîtresse de maison. Je cherchais un poste après avoir travaillé dans une école d'Évreux et je suis arrivée à Moissons Nouvelles un peu par hasard ». Corinne effectue plusieurs remplacements avant d'être embauchée en CDI dans l'unité Énergie qui accueille jusqu'à sept adolescentes.

## LEUR TRAVAIL

**Géraldine :** Le métier de maîtresse de maison n'existait pas au milieu des années 90, lorsque Géraldine a débuté. « Il y a une quinzaine d'années, on m'a proposé de suivre une formation, mais mon fils était petit, j'ai préféré refuser » explique Géraldine. En 2015, la proposition est réitérée et cette fois Géraldine accepte. « J'avoue que j'étais réticente à l'idée de partir en formation une semaine par mois durant six mois. Mais les expériences que nous avons partagées, dans mon groupe de formation, étaient très riches. » « Quand on est maîtresse de maison, on est un peu comme une seconde maman » résume Géraldine. « Quand les jeunes me répondent que je suis là pour faire le ménage, que c'est mon travail, je leur réponds non ! La maîtresse de maison seconde l'éducateur ».

**Corinne :** « Finalement, mon travail, c'est un peu comme à la maison, résume, en souriant, Corinne. Sauf que là, au lieu d'avoir deux enfants, j'ai une famille nombreuse ! Je fais une partie du ménage des espaces communs, j'aide les jeunes à ranger leur chambre, participer au ménage. Je leur montre comment faire, je les accompagne quand elles ont du mal à faire quelque chose. »

## LEURS BONHEURS

**Géraldine :** Elle raconte l'histoire de ce jeune qui a, un jour, demandé à apprendre à repasser. Désormais, quand il ne sait pas quoi faire, il donne un coup de main. Géraldine écoute également les confidences des uns et des autres. « Certains jeunes partagent avec moi des nouvelles de leurs familles, les moments difficiles comme les bonnes nouvelles. » Il arrive qu'elle croise dans les rues d'Évreux des jeunes qui sont passés à la Maison d'enfants. Certains viennent la voir spontanément.

**Corinne :** « Ce que j'aime dans ce travail, c'est les relations avec les ados, le côté humain. Le jour le plus riche, c'est le mercredi, ma journée la plus longue, nous avons le temps de faire plus de choses ensemble. » L'occasion, par exemple, de faire la cuisine. Des gâteaux bien sûr ! « Parfois, nous cuisinons avec Carole, qui est aussi maîtresse de maison, et les enfants de l'unité Haribo qui sont un peu plus jeunes. Comme nos deux unités sont l'une à côté de l'autre, les odeurs voyagent et c'est plus sympa de le faire ensemble ! »

## CE QUE LE MÉTIER LEUR A APPRIS

**Géraldine :** avec les années, Géraldine a appris à cerner le comportement des garçons qui passent à l'unité Sable et elle dissipe quelques idées reçues au passage. « C'est plus simple de faire le

ménage avec les garçons. Ils disent souvent non ou traînent des pieds. Mais si on ne leur répond rien, ils finissent par le faire d'eux-mêmes ».

Pour autant, le métier n'est pas facile. Par exemple, les situations de tension entre jeunes, le matériel abîmé de façon répétée à gérer. Quand on demande à Géraldine si elle n'est pas fatiguée moralement après toutes ces années vécues au contact d'enfants au parcours douloureux, elle sourit et donne une réponse toute simple. « Je relativise tout, dans ma vie et au travail. J'ai l'habitude de dire que s'il n'y a pas de morts, il n'y a rien de grave. » Un optimisme à toute épreuve qui offre un point d'ancrage aux enfants.

**Corinne :** Corinne fait preuve de souplesse, « sinon, je crois que cela ne fonctionnerait pas » explique-t-elle. « Parfois, si les filles ne rangent pas ou me demandent de l'aide, je finis par le faire avec elles ». Corinne a à cœur de respecter leur intimité et d'instaurer un climat de confiance. « Si je fais un peu de ménage dans une chambre, je ne fouille pas. » Elle finit par conclure : « J'ai les mêmes à la maison. Mais je suis assez patiente, alors ma foi, cela roule. »



# 4

# ACCUEILLIR LES JEUNES EN SITUATION DE HANDICAP PSYCHIQUE

**481** jeunes accompagnés

**70 261** jours réalisés

**376** places budgétées

**34,12** mois, durée moyenne du **séjour en internat**

**21** mois, durée moyenne du **suivi en milieu ouvert**

Du fait du fonctionnement en dispositif, la durée de la prise en charge en internat a considérablement diminué (48 mois en 2018).

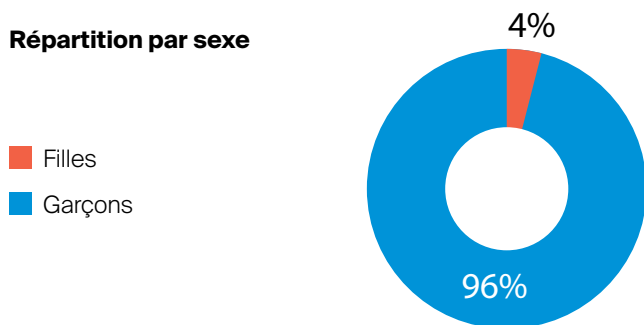
**99** jeunes sortis dans l'année

**108** jeunes entrés dans l'année

Le turnover reste important. Ce mouvement implique de la part des équipes une anticipation et une gestion au quotidien des dossiers d'admission afin de maintenir une activité constante.

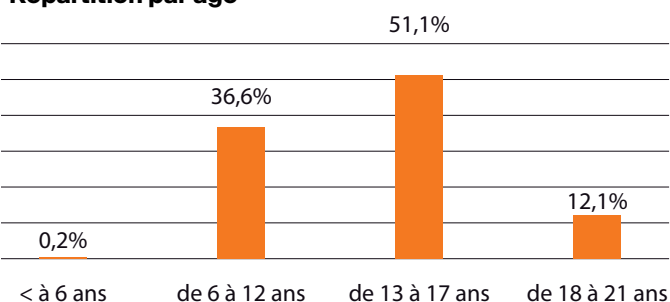
**167** jeunes suivis ont bénéficié d'une **double mesure ASE/MDPH** (aide sociale à l'enfance / maison départementale des personnes handicapées).

## Répartition par sexe

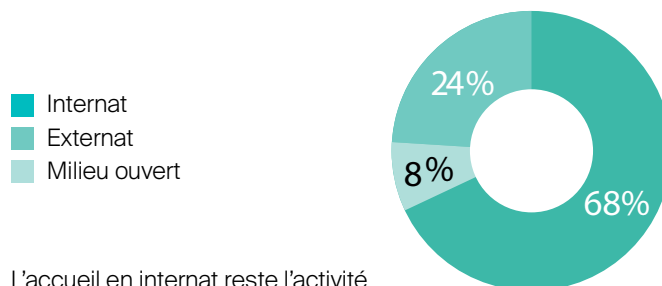


Comme les années passées, les filles sont très peu présentes.

## Répartition par âge

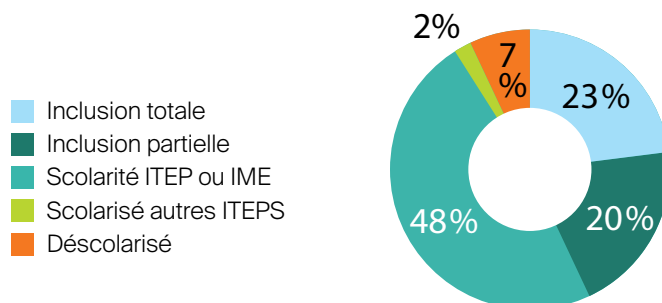


## Différents types d'accompagnement



L'accueil en internat reste l'activité la plus importante, notamment par une prise en charge modulable et personnalisée (1 à 4 nuits par semaine)

## Types de scolarité



L'inclusion partielle a beaucoup augmenté (6,5% en 2018) grâce à la mise en place du dispositif ITEP et à la volonté générale d'inclure les jeunes en milieu ordinaire.

**41** jeunes diplômés

**6** jeunes embauchés

**Tous les outils issus de la loi de 2002** (le livret d'accueil, charte des droits et des libertés, projet d'établissement et projets personnalisés d'accompagnement) sont en place dans nos structures. Cette année, les 6 dispositifs intégrés ITEP ont réussi à mettre en place le conseil de la vie sociale et 4 ont signé une convention avec l'Éducation nationale.



# KARIM ET MICHEL, TÉMOIGNAGES CROISÉS DE DEUX ÉDUCATEURS TECHNIQUES

FOCUS

***Karim est éducateur technique mécanique automobile, et Michel éducateur technique maintenance des bâtiments de collectivité. Ils sont tous deux rattachés au DITEP de Boulay, en Moselle. Témoignages croisés sur ce métier structurant pour les jeunes que nous accueillons.***

## LE RÔLE D'ÉDUCATEUR

**Karim :** Je suis éducateur technique spécialisé (ETS) à l'atelier mécanique. Mon rôle est d'assurer des fonctions d'apprentissage, d'éducation, de formation et d'accompagnement social de jeunes âgés de 11 à 18 ans en situation de handicap ou d'adaptation. Il s'agit d'éveiller et de développer leurs capacités, leur identité et de favoriser leur intégration future dans un univers professionnel, technique et social.

**Michel :** Ma tâche est de concevoir, mettre en œuvre et évaluer tous les moyens au sein de l'atelier en Maintenance de Bâtiments de Collectivité (MBC), pour que chaque jeune pris en charge puisse développer sa personnalité, prendre conscience

de sa dignité et du respect dû aux autres, conduire librement son propre destin et engager sa responsabilité dans l'évolution de la société. Pour cela, j'utilise différents projets de réalisations : travaux métalliques ou en bois, montages électriques, soudure, peinture, constructions de Legos etc.

## PERMETTRE D'ACQUÉRIR DES CONNAISSANCES

**Karim :** Le métier d'éducateur est fondé sur la bienveillance. J'aide le jeune à s'épanouir et à réaliser son projet. Selon la situation, je choisis d'accompagner, de conseiller, de faire avec le jeune, ou d'interdire. Les adolescents accueillis à l'atelier progressent dans une démarche de découverte. L'objectif visé est l'acquisition de connaissances théoriques (savoirs), de savoir-être (attitude) et de savoir-faire à caractère préprofessionnel. Cette formation tient compte des difficultés particulières de chaque adolescent accompagné et vise à faire découvrir à chacun le métier de mécanicien automobile avec ce qu'il suppose de connaissances générales, de dessin, de technologie, d'exercices d'atelier, etc.



## AIDER À COMPRENDRE LES RÈGLES ET DONNER DES REPÈRES

**Karim :** En tant qu'éducateur, il est important de poser un cadre qui apporte des repères fondamentaux. Pour cela, je m'efforce de créer une atmosphère favorisant le bien-être des personnes, un lieu d'écoute et de parole où chacun a la possibilité d'être entendu et de s'exprimer. Les adolescents orientés en DITEP sont souvent en opposition avec ce qui peut représenter les règles et les lois, de ce fait ils n'acceptent que très difficilement le fait d'être contraints. Les amener en douceur à coopérer, à s'ouvrir sur autre chose que ce qu'ils ont connu jusqu'à présent, à respecter les règles de fonctionnement de l'établissement, de l'atelier, sont autant de points importants et d'apprentissages bénéfiques pour leur avenir. Je pense aussi que l'humour est un élément indispensable à utiliser, souvent précieux pour relativiser un conflit naissant. Quant au partage d'une passion, d'un hobby, ou d'un métier avec l'éducateur technique spécialisé, il peut rétablir une position narcissique défailante chez le jeune.

**Michel :** Les règles, les consignes à l'atelier, sont aussi des supports de socialisation. Nettoyer son poste de travail à la fin d'une séance et ranger l'outillage à sa place, afin que le prochain groupe puisse travailler dans de bonnes conditions. Nettoyer son pinceau, son matériel après chaque utilisation, sachant qu'un budget n'est pas extensible (notion de valeur). Organiser des sorties pédagogiques... La sensibilisation à la sécurité est importante également : mettre un bleu de travail, des chaussures de sécurité, des lunettes de protection. Autant d'actions éducatives qui sont transposables dans la vie courante et qui font partie des codes sociaux dans la vie socio-professionnelle.

## DONNER LE GOÛT DU MÉTIER ET DES PERSPECTIVES

**Michel :** Par le biais des projets de l'atelier, les adolescents apprennent des gestes techniques et un vocabulaire professionnel. L'adolescent qui le souhaite et qui a les capacités peut être accompagné dans un projet d'inscription au passage du CAP (MBC). Nous avons plus de temps pour l'accompagner; nous pouvons aussi renforcer les techniques professionnelles demandées lors du passage de l'examen, grâce à des stages réalisés auprès de partenaires professionnels.

**Karim :** En tant que technicien, j'apporte ma pratique professionnelle et mon désir de transmission d'un métier que j'ai pratiqué. Je suis là pour « faire avec » et non pas pour « faire comme si ». « Faire avec » peut offrir un étayage narcissique et identificateur. Il en restera chez le jeune la compétence acquise et le sentiment de « faire comme », un jour. Ce « faire » est quelque chose qui va rester.





## UN TRAVAIL D'ÉQUIPE

**Karim et Michel :** En tant qu'éducateurs spécialisés, nous travaillons avec une équipe interdisciplinaire (directeur, chefs de services, enseignants, éducateurs scolaires, techniques et sportifs, éducateurs spécialisés, psychologue, ergothérapeute, orthophoniste, infirmière, psychiatre...).

En parallèle, nous recherchons des solutions à plus long terme pour orienter, traiter, conforter et protéger des adolescents en difficultés relationnelles, manifestant des troubles du comportement, de façon à préciser des buts, trouver des moyens et réaliser le double objectif de la prévention de la délinquance et de l'insertion socioprofessionnelle.

Ce travail d'équipe permet d'établir une stratégie de soin et d'accompagnement interactive, à partir des trois disciplines en jeu sur le terrain : l'éducation, la pédagogie et la thérapie. Personne ne détient seul une réponse globale et satisfaisante, cela permet d'envisager une aide au long cours qui n'épuise pas les acteurs.



**Michel :** Je veille à cultiver l'imagination, l'esprit d'initiative, le sens des responsabilités, mais aussi à faire découvrir à l'adolescent le travail en lui apprenant à prendre du plaisir dans ses projets de réalisations, le goût de l'effort, la satisfaction d'apprendre et de créer. Bien entendu, l'éducateur doit adapter ses projets en fonction de l'âge, de la motivation, de la capacité physique. Il faut aborder la découverte du travail d'une façon ludique, faire des expériences.

# 5 SOUTENIR LES FAMILLES, LES DÉMUNIS, LES ISOLÉS

## CENTRE D'HÉBERGEMENT ET DE RÉINSERTION SOCIALE

**12 318** jours réalisés

**37** jours, durée moyenne du séjour pour le service d'urgence

**237** jours, durée moyenne du séjour pour l'insertion

**115** personnes ont été suivies au CHRS (urgence, insertion, grand-froid, soit un mouvement de 82 entrées et 51 sorties)

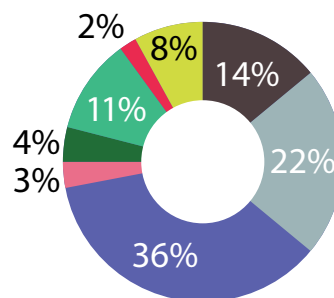
**31** adultes et **13** mineurs accompagnés par le dispositif hors les murs

La connaissance de notre public nous permet d'adapter notre accueil et la gestion du collectif ; il faut souligner que les personnes cumulent souvent différentes problématiques qui s'entremêlent et qui complexifient notre accompagnement (le graphique présenté ici les classe selon la situation considérée comme principale). De plus, elles vivent une période de rupture (violence, dépression, addiction, grossesse, santé). Le CHRS a accueilli en 2019 plus de 22% de personnes victimes de violences conjugales ou issues de réseaux de prostitution. Ici, nous agissons, comme un levier de mise à l'abri et de protection. Dans bien des situations, nous représentons une étape dans un parcours de vie jonché de difficultés, conduisant à « l'errance ». Nous sommes alors un soutien temporaire en permettant de faire une pause, de faire prendre conscience des besoins et difficultés.

L'origine des demandes d'hébergement au sein du CHRS est liée au besoin de trouver et/ou retrouver un logement pérenne. Selon la situation des personnes, un projet au plus près de la réalité locative de chacune est mis en place (logement thérapeutique, logement social, logement tremplin, maison médicalisée). Sachant que la structuration de chaque projet individuel engage un travail de mise à jour administratif et d'élaboration de partena-

### Typologie du public

- Pathologie psychique
- Errance
- Violence
- Addiction
- Dépression
- Santé
- Grossesse
- Réfugié



riat selon les besoins médicaux, qui entre dans une temporalité à moyen et long terme (plus de 6 mois).

Les résultats du CHRS sont positifs en 2019 même si l'équilibre financier reste fragile. La mobilisation des professionnels, dans le contexte institutionnel contraint voire très contraint, est à souligner. L'investissement de tous les acteurs a permis le maintien de la qualité de l'accompagnement proposé et le maintien de l'activité.

### Le dispositif hors les murs

Depuis 3 ans, un travailleur social intervient auprès de 10 « mesures HLM », dispositif expérimental. Sa mission, une « démarche d'aller vers », demande une mobilité physique et une posture relationnelle dénuée de jugement sur la personne. Il s'agit essentiellement d'apporter un accompagnement vers le soin, la mise à jour des documents administratifs et la mise à l'abri. Cette démarche s'inscrit dans un cadre de développement social. Ce travail social renouvelé suppose de vrais changements en termes de formation des professionnels et d'organisation interne. Ces mesures restent expérimentales et il n'est pas à exclure qu'elles ne soient pas reconduites pour des raisons budgétaires plutôt que d'efficacité.

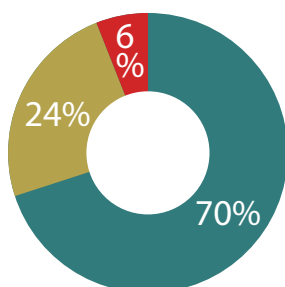
## COLLECTIF D'HÉBERGEMENT VAROIS

**700** familles accompagnées

**80** appartements gérés

### Typologie du public tous dispositifs confondus

- Couple
- Homme isolé / homme avec enfant(s)
- Femme isolée / femme avec enfant(s)



Le service gère un parc locatif et conduit des actions d'accompagnement lié au logement : chantiers d'auto-réhabilitation, ateliers logement, accompagnement à la maîtrise de l'énergie...

Notre public est très majoritairement féminin : des familles monoparentales portées par des femmes. L'augmentation de l'accueil de femmes, seules ou avec enfant, victimes de violences conjugales est une constatation forte de l'année 2019. C'est pourquoi, nous projetons en 2020 de mettre en place un système de prise en compte de ces données afin de pouvoir mieux appréhender le parcours spécifique qu'elles requièrent.

L'équilibre financier du CHV, malgré une restructuration importante, n'est plus atteint depuis plusieurs années. C'est pourquoi, au cours du deuxième trimestre 2019, Moissons Nouvelles a décidé de rechercher une solution de reprise de l'activité par une autre association, davantage présente que notre propre structure dans ce secteur d'activité. Après avoir rencontré les directions de plusieurs associations, l'une d'entre elles, reconnue aussi bien sur le plan régional que national, serait candidate

à cette reprise. Sa volonté de pérenniser activités et emplois, de sécuriser financièrement l'activité grâce à des synergies et des mutualisations de moyens avec ses autres services et établissements sociaux implantés localement est un gage pour nous. Financeurs et salariés ont été informés de cette démarche, suscitant chez ces derniers un sentiment compréhensible d'inquiétude. Le projet de transfert partiel d'actif devrait se concrétiser au cours de l'année 2020.

## 4 QUESTIONS À FRANCK MARCEL, COORDINATEUR AU CHRS

### **Quel est le quotidien d'un coordonnateur au sein du CHRS ?**

Je suis en charge du dispositif « hors les murs » et j'assure la fonction de coordinateur dans l'établissement. Je coordonne l'action éducative, l'animation et l'organisation de la vie quotidienne en lien avec la cheffe de service et le directeur du secteur insertion.

Ma fonction s'inscrit dans un travail d'équipe, à l'intérieur de la structure (réunions, soutien technique de l'équipe éducative, suivi des résidentes...) comme à l'extérieur (développement du partenariat, participation à des comités techniques...).

### **Comment s'est développée l'offre de service du CHRS et plus particulièrement l'accompagnement hors les murs ?**

La stratégie du « logement d'abord » visait à réorganiser le dispositif d'hébergement et d'accès au logement, de manière à privilégier une entrée directe dans un logement ordinaire et durable, au moyen d'un accompagnement adapté, ajustable en intensité et en durée, lorsque nécessaire. Elle s'inspirait du modèle « Housing First », apparu aux États-Unis à la fin des années 1980, privilégiant un accès direct au logement et un accompagnement pluridisciplinaire pour des sans-abri chroniques souffrant de troubles psychiques sévères.

Notre projet a été retenu en 2017 par le département, avec deux autres opérateurs. Il nous a été demandé d'accompagner à ce titre 10 ménages sur les 20 mesures en expérimentation.

Nous avons donc ouvert en juillet 2017 un service d'accompagnement hors les murs, afin de développer et de diversifier l'offre de service du secteur insertion, et c'est devenu un dispositif pérenne. Ce service est une extension de l'activité du CHRS et a été ouvert à moyens humains constants.

### **Quels étaient les atouts de Moissons Nouvelles pour répondre à ce nouveau dispositif ?**

La question de l'intervention sociale « hors les murs » est au cœur de l'évolution des pratiques d'accompagnement. Cette intervention s'inscrit dans une politique nationale du « logement d'abord » où l'intention est d'inverser un processus : il



ne s'agit plus d'héberger et d'accompagner vers le logement mais bien de proposer un accompagnement personnalisé en amont de l'accueil, de l'hébergement ou du logement pour tendre vers une insertion durable.

Le CHRS œuvre depuis des années pour la réinsertion d'un public vulnérable et participe activement, au sein de différentes instances, aux évolutions du secteur accueil, hébergement et insertion. Son action, connue et reconnue, lui a permis d'être un acteur de la pérennisation de ce dispositif dans le département.

### **Quels sont les atouts de ce dispositif ?**

La notion « d'accompagnement social global » est une notion clé de la démarche. Elle renvoie à une prise en compte de l'ensemble des difficultés rencontrées par les personnes, et à l'articulation des réponses nécessaires.

C'est un accompagnement à la carte, souple et évolutif qui prend en compte la singularité et permet de répondre à la spécificité des ménages. Il doit toujours être une réponse adaptée aux difficultés multiformes rencontrées par le public très précarisé que nous accueillons. Il n'y a pas de modèle ni de mode d'emploi, mais les axes forts de ce dispositif sont la coordination et le partenariat.

# 6

# PROJETS ET PERSPECTIVES POUR 2020

## PROJET ASSOCIATIF 2020-2024

**Au cours de l'année 2019, le conseil d'administration a actualisé notre projet associatif et construit notre nouveau plan stratégique.**

Ce nouveau document constitue un manifeste permettant au conseil d'administration d'explicitier ses valeurs et ses engagements. Il est à la fois un outil de diffusion et de partage de notre identité associative, un levier de mobilisation des salariés de l'association autour d'objectifs communs, et un acte de communication à l'égard de nos partenaires, de nos financeurs et des personnes que nous accompagnons quotidiennement.

Le travail d'actualisation a été conduit par le conseil d'administration et la direction générale, après consultation de l'ensemble des directeurs et des représentants syndicaux du personnel, en totale concertation avec les personnels des pôles, des établissements et des services de Moissons Nouvelles. Il se nourrit des échanges réguliers entre les administrateurs, la direction générale au siège, les collaborateurs sur le terrain et les écosystèmes locaux, dans un esprit participatif et de co-construction.

Notre plan stratégique découle des évolutions récentes du contexte politique, économique et social que nous avons constatées. Elles nous ont conduits à décider de nouvelles priorités pour les cinq prochaines années et à définir cinq orientations qui sont déclinées en plans d'action. L'ensemble constitue la feuille de route de notre association à moyen terme.

Ces orientations seront déployées dans nos pôles régionaux début 2020 et mises en œuvre dans le projet de service de chaque établissement ou structure. Elles feront l'objet d'un suivi régulier afin d'évaluer leur mise en œuvre, les éventuelles difficultés qui se présenteraient et les ajustements nécessaires.

## PLAN STRATÉGIQUE

**Axe 1 : Adapter et diversifier notre offre de services en fonction des « besoins fondamentaux » des jeunes que nous accompagnons dans les territoires où nous sommes présents**

Pour répondre le plus efficacement et le plus rapidement possible aux besoins non couverts et proposer des solutions innovantes -voire expérimentales- aux jeunes que nous accompagnons, solutions qui contribuent à la fluidité de leur parcours, nous devons continuer d'adapter et de diversifier notre offre existante. Nous

sommes convaincus que l'internat classique n'est pas la solution à privilégier et que, sauf cas extrême, il est préférable d'intervenir directement au sein du fonctionnement familial. Dans les cas où l'internat reste la bonne solution, nous préconisons des petites structures de taille familiale.

**Axe 2 : Renforcer la qualité des prestations fournies à nos publics**

Nous souhaitons poursuivre l'amélioration, de façon continue et au quotidien, de la qualité des conditions d'accueil et de notre accompagnement auprès des jeunes et de leur famille afin de favoriser leur inclusion, leur autonomie, leur insertion sociale et leur ouverture sur le monde.

**Axe 3 : Développer notre responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)**

Dans un contexte sociétal en profonde mutation, nous sommes convaincus que les établissements sociaux et médico-sociaux ont, par leur vocation, un devoir d'exemplarité dans la mise en place d'une stratégie de RSE autour de ses trois enjeux : environnemental, social et économique. De par son engagement et son insertion dans les territoires, Moissons Nouvelles a la volonté d'être reconnue comme acteur militant de la société civile et de l'économie sociale et solidaire.

Il s'agira de définir et déployer la politique de RSE initiée en 2019 qui aura des conséquences dans tous les aspects de nos activités et sera portée par tous les salariés de Moissons Nouvelles. La démarche, établie au plan national, avec la collaboration des établissements dans le cadre d'un comité de pilotage, sera mise en œuvre localement dans chaque structure.

**Axe 4 : Faire évoluer notre organisation et notre management vers davantage de responsabilisation, de transversalité et de coopération**

Nous souhaitons accompagner au mieux le développement de nos professionnels pour qu'ils puissent répondre aux besoins existants et être préparés aux évolutions à venir, en mettant en place une culture de la responsabilisation, de la transversalité et de la coopération. Nous sommes convaincus du lien intrinsèque entre la qualité de l'accompagnement que nous apportons à nos publics et le bien-être et la santé au travail de nos professionnels. Être écouté, force de proposition, co-construire sont les clés d'une approche innovante des conditions de travail, maillon essentiel de notre performance globale et non simple exigence réglementaire.

## Axe 5 : Renforcer notre efficacité économique et diversifier nos ressources

Afin de pallier les difficultés budgétaires de nos financeurs, nous souhaitons continuer d'améliorer notre rigueur financière pour fluidifier notre fonctionnement courant. En complément, nous souhaitons également diversifier nos ressources grâce au recours à des fonds privés, des dons, du bénévolat ou des partenariats afin d'abonder des projets éducatifs, culturels, sportifs spécifiques.

Ces orientations stratégiques répondent toutes à un enjeu majeur pour la pérennité de Moissons Nouvelles : l'enjeu de l'attractivité de l'association auprès des futures recrues. Comme développé dans le mot de la directrice générale, il devient en effet de plus en plus difficile d'attirer et de garder des collaborateurs, pour qui le cadre de travail, l'ambiance, le sens et l'intérêt des missions sont devenus essentiels. En tant qu'employeur intervenant dans un secteur concurrentiel, Moissons Nouvelles a donc défini ses orientations stratégiques au regard de cette exigence d'attractivité, qui conditionne à la fois la survie et la bonne exécution de son projet associatif.



## LES OBJECTIFS 2020 POUR LA DIRECTION GÉNÉRALE

Ce nouveau projet associatif complété de son plan stratégique se traduit dès 2020 par des objectifs annuels pour la direction générale qui sont les suivants :

Poursuivre le développement et la réussite de nouveaux projets et de l'intégration des nouvelles structures.

Stabiliser et pérenniser les structures existantes en maintenant la qualité de la prise en charge et la qualité de vie au travail pour les salariés.

Mettre en place l'Intranet associatif.

Mettre en place la démarche du règlement général sur la protection des données (RGPD).

Rechercher un logiciel planning et un logiciel pour le dossier unique de l'utilisateur, adaptés à notre secteur, et qui permettront d'alléger la charge administrative des chefs de services éducatifs.

Poursuivre un dialogue social de qualité, notamment par le bon fonctionnement des CSE, des représentants de proximité et par la signature de négociations pertinentes pour la mission de l'association et la pérennité de son activité.

Mettre en place des indicateurs de la qualité de vie au travail (QVT) et des risques psychosociaux (RPS).

Transférer l'activité du Collectif d'hébergement varois (CHV) à une autre association.

Poursuivre notre stratégie patrimoniale immobilière (entretien, mise aux normes, utilisation optimale des bâtiments dans le cadre des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens, CPOM et des plans pluriannuels d'investissement, PPI...) et notamment les dossiers de la MECS de Saint-Avold, de la vente du terrain de La Garde et de l'évolution du site de Boulay.

Formaliser la démarche de responsabilité sociétale (RSE) dans le cadre de nos prochaines journées d'études nationales (JEN).

## LES OBJECTIFS 2020 DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En concertation avec la directrice générale, les administrateurs ont fixé des objectifs pour 2020, dans la continuité des impulsions engagées en 2019, et surtout dans la perspective de décliner des orientations stratégiques du nouveau plan quinquennal :

- Avoir défini, créé et mis en œuvre la fonction d'administrateurs dédiés
- Avoir décliné le projet associatif dans les pôles et les établissements
- Avoir complété le projet associatif pour la partie gouvernance
- Avoir relancé la démarche prospective sur les différents scénarii d'évolution de l'association





CONSTRUIRE  
L'AVENIR DE TOUS  
LA VIE DE CHACUN

