



RAPPORT D'ACTIVITE

EXERCICE 2022

ACCUEIL FAMILIAL

12 rue de Montbrillant – 69003 LYON

04 78 74 00 56

Chloé DUJARDIN

Association Acolea

14 rue de Montbrillant

69 003 Lyon

Directrice Générale : Anna SAURI-LOPEZ

1. Activité et personnel

1.1. Activité

L'activité du service d'Accueil Familial s'est révélée plus forte que celle attendue avec 81 071 journées pour un prévisionnel à 78 840. Cela amène à une activité 2022 excédentaire, notamment grâce à l'activité de Septigones, à savoir + 2231 journées.

L'année 2022 aura été la première année d'exercice avec une activité minorée à 240 places. Ce projet de diminution vise à adapter notre fonctionnement à la réalité du service qui était en baisse depuis plusieurs exercices. Cette baisse d'activité étant à mettre en lien avec la difficulté nationale relative au métier d'assistant familial toujours aussi pénurique. Les moyens ont été redéployés avec l'ouverture du Dispositif d'Accueil et de Relais.

L'année 2022 aura permis la réalisation de recrutement de quelques assistants familiaux venant d'une autre association et disposant de plusieurs agréments. Cela aura permis sur 2022 de compenser les départs à la retraite.

Pour autant, la problématique liée au recrutement des assistants familiaux reste toujours d'actualité et nous continuons à mener des actions : réunions d'information, rapprochement avec des antennes de pôle emploi, réalisation d'affiches, etc...

223 enfants accompagnés au cours de l'année 2022

CAPACITE D'ACCUEIL			
Nbr de places autorisées			240
Nbr jours d'ouvertures			365
TAUX D'OCCUPATION			Nbr de jours
Demandé	90%		78 840
Accordé	90%		78 840
PRIX DE JOURNEE MOYEN			
Accordé			138,75

MOIS	Usagers présents fin de mois	TARIF AUTRE NB JOURS	EN JOURS							
			REALISE			ACCORDE		ECARTS		
			2021	2022	CUMUL 2022	2022	CUMUL 2022	MENSUEL	CUMUL 2021	%
Janvier	234		6 929	6 955	6 955	6 696	6 696	259	259	104%
Février	231		6 075	6 165	13 120	6 048	12 744	117	376	103%
Mars	227		6 981	7 001	20 121	6 696	19 440	305	681	104%
Avril	229		6 424	6 588	26 709	6 480	25 920	108	789	103%
Mai	229		6 841	6 944	33 653	6 696	32 616	248	1 037	103%
Juin	231		6 653	6 731	40 384	6 480	39 096	251	1 288	103%
Juillet	224		6 629	6 786	47 170	6 696	45 792	90	1 378	103%
Août	221		6 375	6 730	53 900	6 696	52 488	34	1 412	103%
Septembre	225		6 460	6 492	60 392	6 480	58 968	12	1 424	102%
Octobre	227		6 838	6 845	67 237	6 696	65 664	149	1 573	102%
Novembre	231		6 614	6 778	74 015	6 480	72 144	298	1 871	103%
Décembre	232		6 761	7 056	81 071	6 696	78 840	360	2 231	103%

1.2. Personnel

Effectifs au 31/12

DIRECTION	5 ETP
ADMINISTRATION	3 ETP
SOCIO-EDUCATIF	11,60 ETP
ASSISTANTS FAMILIAUX	128 ETP
SOIN	1.80 ETP
ENTRETIEN/HEBERGEMENT	ETP

Les assistants familiaux en 2022

Nous comptons 128 AF salariés au service en CDI fin 2022. Parmi ces 128 assistants familiaux, 20 % sont des hommes.

La moyenne d'âge des assistants familiaux est de 55 ans fin 2022 contre 53 ans fin 2021, nous notons donc une légère hausse liée au recrutement d'assistants familiaux en reconversion professionnelle et 3 professionnels en provenance d'une autre institution. Malgré des actions ciblées et qui se poursuivent, les recrutements restent très faibles.

La répartition par tranche d'âge des AF au 31/12 est la suivante, avec une ancienneté moyenne au service de 10 années :

	30-40 ans	40-50 ans	50-60 ans	Plus de 60 ans
2022	6	18	73	31

Mouvements

Le recrutement des assistants familiaux est une préoccupation permanente pour le service. 8 nouveaux Assistants familiaux ont été recrutés en CDI en 2022: 5 femmes, 3 hommes dont 5 non diplômés.

Recrutements			
2022	2021	2020	2019
8	10	11	9

En 2022, 10 assistants familiaux ont quitté le service dont 3 licenciements ; 1 démission et 6 départs à la retraite.

Nous notons que le nombre de recrutements est globalement stable mais ces derniers ne compensent toujours pas le nombre d'assistants familiaux qui partent. Les professionnels recrutés possédant moins d'agrément que ceux qui nous quittent.

Les difficultés de recrutement se confirment au niveau national et interrogent sur la visibilité de ce métier. Nous sommes confrontés à :

- La tension métropolitaine liée au logement qui rend très difficile le recrutement dans notre périmètre d'implantation et qui a comme conséquence que le rapport recrutement vs places mobilisables est très faible. Il est en effet difficile de trouver des jeunes AF (pouvant accueillir les plus jeunes enfants) ayant des logements suffisamment grands pour accueillir leur propre famille et plusieurs enfants confiés dans le territoire de la Métropole.
- Le rapport entre le nombre de places perdues (lors d'un départ à la retraite) et les nouvelles places (lors d'un recrutement) qui, malgré le fait que le taux des recrutements est équivalent, nous perdons des places à chaque départ d'un salarié AF.

Absences

Pour les AF, nous avons comptabilisé 1129 journées d'absence hors congés, soit une augmentation de 267 journées par rapport à 2021. Elles concernent 22 salariés :

- Pour maladie (1027 jours) pour 20 personnes
- Pour autres absences (102 jours) pour 6 personnes

Concernant les salariés hors AF

Hors AF, l'âge moyen des salariés du service est de 43,7 ans.

Mouvements :

Nous comptons : 3 démissions pour 2022.

Accueil stagiaire en 2022 : Nous avons accueilli une stagiaire, étudiante en 3ème année de formation assistante sociale de septembre 2021 à Avril 2022 ainsi qu'une stagiaire CAFERUIS de février 2022 à avril 2022.

Absences

Hors AF, nous comptabilisons 751 jours d'absence hors congés, soit une diminution de 111 jours par rapport à 2021. Le type d'absence est essentiellement de l'arrêt maladie et un congé maternité.

Analyse de la pratique

10 séances d'Analyse de la pratique à destination des assistants familiaux sur l'année 2022 ont eu lieu : 18 personnes y ont participé sur l'ensemble des assistants familiaux.

11 référents de placement ont bénéficié de 10 sessions proposées en 2022 (1 par mois en dehors des mois d'été).

Deux référents des Apprentis d'Auteuil complètent toujours ce groupe.

Formation Professionnelle

FORMATIONS REALISEES EN 2022		
Formation collective * <i>Ou</i> Formation individuelle **	INTITULE DU STAGE (Diplômant ou non)	ORGANISME DE FORMATION
Formation collective 15 personnes (5 AF, 1CS, 1 DCE, 3 RP ,1 AD, 2 psychologues)	Journées nationales d'études ANPF : Accueillir l'altérité en placement familial 2 jours	ANPF
Formation collective nouveaux AF (8 AF)	Formation 60h	Dispositif d'Accompagnement Professionnel
Formation collective (12 AF)	Formation initiale des AF	OCELLIA avec appui du DAP
Formation collective mutualisée (45 AF)	ESOPPE – 3 jours	Formation interne suite à la formation formateurs/CREAI
Formation collective chefs de service (4)	Co-développement 4 demi-journée	Enseis
Formation collective chefs de service (4)	Droit disciplinaire et management 1 journée	HOGO Avocats
Formation individuelle référent professionnel	Premier Secours en Santé Mentale secouriste 2 jours	PSSM France
Formation individuelle référent professionnel	Formation de formateur PSSM 5 jours	PSSM France

- Actions formatives du DAP

Le Dispositif d'Accompagnement Professionnel est composé d'un Accompagnant Professionnel, une Psychologue et une Cheffe de Service et a pour mission, le soutien, le développement de compétences

auprès des AF, ainsi que des actions de formation continue à destination de l'équipe pluridisciplinaire. La DAP participe aussi à l'accueil des nouveaux salariés.

Le DAP intervient dans le cadre de la formation continue sur les thématiques suivantes :

- L'autorité parentale, les actes usuels et non usuels
- La séparation (1 action de formation)
- L'intimité (1 action de formation)
- Le développement psychosexuel chez l'enfant et l'adolescent (2 actions de formation)
- Les troubles des conduites alimentaires (1 action de formation)
- L'enfant entre 2 familles (1 action de formation)
- Accueillir un enfant (1 action de formation)
- L'enfant entre 2 familles (2 actions de formation)
- La projection avec débat de 2 films : Lady bird et Girl, suivi d'un repas partagé

Cette année, un soutien (3 séances animées par la psychologue et la référente professionnelle) été mis en place, en parallèle au travail en équipe pour 3 assistantes familiales.

Les actions de formation du DAP participent à remplir les obligations réglementaires de formation à destination de l'ensemble des professionnels.

2. Faits marquants et suivi de la démarche qualité

2.1 Faits marquants

Cette année 2022 a constitué une année de consolidation suite à la réorganisation du service par territoire impulsée en septembre 2021. Une nouvelle direction est arrivée en janvier 2022. Au cours de l'année, son périmètre de direction s'est étendu, puisque le DAR (Dispositif d'accueil relais) s'est rattaché au service Accueil familial, tout en gardant une autonomie de fonctionnement propre. Ce rattachement résulte du redéploiement des moyens après validation par ce dernier de la diminution de notre taux d'activité. Cette marge financière a permis la constitution de ce nouveau dispositif, qui consiste en l'implantation de petits lieux de vie pour des enfants à profils particuliers.

Le RAF (Relais de l'accueil familial de Villefontaine – Territoire sud) poursuit sa trajectoire de développement (pour rappel il a été ouvert en fin d'année 2021, mais au vu des travaux à effectuer, il n'a été opérationnel qu'en 2022) ; il a été inauguré en mai.

Le service, assez fortement impacté les deux années précédentes par un nombre assez conséquent de départ d'éducateurs référents s'est stabilisé au niveau des effectifs de ses travailleurs sociaux. La montée en charge au ratio de 30 suivis pour 1 ETP se fait progressivement.

La difficulté demeure quant au recrutement d'Assistants familiaux, le taux d'embauche demeure toujours insuffisant, malgré des actions ciblées dans ce sens se poursuivent.

Cette phase de consolidation a permis d'engager des groupes de travail pour réfléchir en interne et de manière pluridisciplinaire à un certain nombre de protocoles que nous souhaitons améliorer, ne serait-ce pour que nos pratiques professionnelles soient plus en phase avec les évolutions législatives et plus largement sociologiques. Ainsi, les visites des travailleurs sociaux aux domiciles des familles d'accueil, les DIPEC / PAI, la répartition et l'équilibre des différentes tâches / missions au sein du trinôme éducateurs référents / assistants familiaux / service administratif ont fait l'objet d'une refondation. D'autres groupes de travail doivent se poursuivre sur 2023. Ces réflexions approfondies sur nos protocoles sont aussi l'occasion de réactualiser certains de nos outils (Livrets d'accueil par exemple...). Concernant le groupe de travail sur les visites à domicile, l'objectif était de reposer le cadre commun à cette pratique qui est au cœur des pratiques des travailleurs sociaux et des assistants familiaux, mais aussi essentiels pour les jeunes accompagnés, de par leur fonction de soutien et de tiers relationnels. Cette pratique, courante pour un service de mesures de placement familial, mais qui se trouvait peut-être de par sa nature trop frappée du sceau de l'évidence, nécessitait d'être à la fois réinterrogée, et harmonisée.

L'objectif demeure, au niveau associatif, et plus particulièrement au sein du pôle de la Protection de l'enfance, de créer et encourager des synergies entre les différents services ou institutions (MECS par exemple), à commencer par une meilleure connaissance mutuelle entre les personnels de ces entités, qu'il s'agisse de l'encadrement ou des professionnels éducatifs.

Dans ce but, un forum associatif a été organisé en septembre 2022, qui a permis de favoriser ces rencontres et tissé les premiers liens de futurs partenariats professionnels.

2.2 Actions éducatives collectives ou partenariats

L'organisation d'actions collectives au sein de notre service demeure un de nos maillons faibles, mais il convient aussi de considérer que structurellement, du fait de l'éparpillement sur des territoires larges d'une catégorie de professionnels (les Assistants familiaux) ainsi que de nos usagers, nous continuons de fonctionner sur une logique de milieu ouvert. Seule la réflexion sur l'organisation d'actions concrètes, ciblées et ponctuelles, permet d'infléchir cette logique.

Comme il est indiqué dans la conclusion, dans le cadre des projections futures du service, nous pensons à un certain nombre d'actions en ce sens : par exemple remettre en place des groupes de paroles entre les jeunes confiés. Mais aussi développer davantage de partenariats à partir de l'ancrage sur les territoires. Des actions ont d'ores et déjà été entreprises (contacts avec les Pôles Emplois locaux) ; d'autres sont en projet. Nous aimerions par exemple développer un réseau de partenaires de lieux de vie, relais ou répits. Nous avons sur cet exemple l'illustration concrète d'une volonté d'ouverture de notre service, qui vient répondre directement à un besoin identifié.

La crise Covid avait fortement contraint les temps conviviaux. Ainsi, nous avons réinstaurer en 2022 deux événements : la cérémonie des diplômes des usagers et une fête pour les départs en retraite des personnels AF. Nous avons également organisé un temps de goûter au Parc de Lacroix-Laval avec l'ensemble des professionnels et des enfants mais nous avons dû l'annuler à cause de la météo.

Le déploiement des RAF (Relais de l'Accueil familial) va permettre de travailler sur des actions collectives par territoire, avec une marge d'autonomie pour chaque territoire, en fonction de ses besoins et spécificités propres.

Séjours

Les enfants du service ont bénéficié comme tous les ans de nombreux séjours collectifs, ce qui permet aux assistants familiaux de prendre des congés.

TOUS LES SEJOURS 2022	
Nombre total de séjours	62
Nombre de fournisseurs	14
<i>Retours anticipés</i>	4
Coût total des séjours	55115, 72 €

EVOLUTION NOMBRE DE SEJOURS			
2019	2020	2021	2022
65	50	54	62

Après la baisse liée à la crise sanitaire enregistrée durant les étés 2020 et 2021, la reprise de l'activité des accueils collectifs de mineurs se confirme en 2022. Le niveau de fréquentation se redresse depuis 2021 mais reste tout de même légèrement inférieur à ce qu'il était avant la crise.

2.3 Expression et participation des usagers

Du fait de sa mission et de son organisation (accueil en famille d'accueil) le service ne propose pas de groupe d'expression collectif. Toutefois, soucieux de recueillir la parole des enfants confiés, plusieurs actions sont mises en œuvre :

Sur le plan individuel, nous avons en effet repensé (via la mise en place d'un groupe de travail) l'organisation (déroulement, support) du Projet pour l'enfant (que sur notre service nous nommons PAI (Projet d'accompagnement individualisé) et sa déclinaison le PAP (plan d'action partagé), ce qui répond de manière ajustée à la commande publique (nouvelles législation en la matière issue de la loi sur la Protection de l'enfance de 2016). Désormais les parents y sont conviés, ils bénéficient donc d'un espace d'expression direct au sein de notre service, dans le plus strict respect de leurs prérogatives en matière d'autorité parentale. L'enfant y est également, sauf exception qui se justifierait par un élément de contexte particulier, convié. Il permet à l'enfant de vérifier qu'au-delà de la mesure contrainte de placement, un dépassement de celle-ci est possible par l'ensemble des adultes qui œuvrent, chacun à leur place, à son éducation et à son épanouissement ; ceci par la voie du dialogue, de la concertation, de la mise en commun de la réflexion sur ses besoins, à lui, et à la meilleure manière d'y répondre. Une place lui est aussi réservée pour l'expression de son propre point de vue, de ses propres souhaits également.

2.4 Incidents et actions de prévention et gestion des risques

Cette année, nous avons eu à déplorer quelques incidents, dont certains nous ont conduit à des arrêts de prise en charge et réorientations. Nous les listons ci-après :

- Un enfant a été mordu par le chien de la famille d'accueil : cet incident a fait l'objet d'une Fiche d'événement indésirable adressé à notre tutelle, et d'une déclaration aux assurances ; il est suivi au plan médical pour l'évolution de sa blessure.
- Le service a eu à gérer plusieurs incidents d'ordre sexuel : deux mineurs de moins de 15 ans à l'époque des faits ont eu une relation sexuelle dissimulée au sein de leur famille d'accueil. L'incident a été immédiatement transmis au service gardien, avec rédaction d'une note à l'intention du Juge des enfants. L'un des mineurs a été déplacé. Une préadolescente s'est déculottée et exhibée devant les autres enfants accueillis. Les enfants ont été reçus, en présence de leur famille d'accueil et de leur référent et entendus par un chef de service. Le couple d'accueil participe à un travail de réflexion avec la psychologue et la référente professionnelle du DAP (Dispositif d'accompagnement des professionnels). Toutes les antennes du service gardien concernées ont été informées de ce fait.
- Deux mineurs ont commis des fugues de manière régulière ; l'un d'eux a été restitué à sa mère sous la forme d'un placement externalisé. L'autre est toujours sur notre service et nous avons dû adapter notre prise en charge à son profil singulier. Nous soupçonnons de la prostitution, ce que lui-même confirme. Nous sommes en train de constituer un partenariat avec le NID pour nous aider dans cette prise en charge.
- Deux mineurs ont commis des vols à l'extérieur (grandes surfaces ou magasins indépendants), et l'un d'eux a aussi commis des vols réitérés au sein de sa famille

d'accueil. Pour l'un d'eux, la prise en charge, trop lourde pour la famille d'accueil, n'a pas pu se poursuivre, le mineur a été réorienté dans un premier temps sur un lieu de vie, puis il est ensuite revenu chez sa mère en placement externalisé.

- Une jeune fille confiée a asséné une gifle, dans une crise de colère, à la fille de l'assistante familiale, alors que cette dernière tentait de s'interposer dans un échange très conflictuel. La situation étant déjà tendue dans ce placement, l'assistante familiale a demandé à l'interrompre, craignant de nouveaux épisodes de violence au sein de son domicile. Un relais a été mis en place dans un premier temps, puis une réorientation.
- Deux enfants sont revenus de leurs droits de visite / hébergement en dénonçant des faits de maltraitance, physiques ou psychologiques, de leur part de leurs familles. Tous ces faits sont systématiquement transmis aux services gardiens concernés.
- Deux enquêtes sont en cours pour suspicions d'inceste familial.
- Un enfant est suspecté d'attouchements sur un autre enfant confié à son Assistante familiale, mais qui exerçait pour cet enfant sous son autre statut d'Assistante maternelle. Une enquête est en cours, l'enfant suspecté a été auditionné, le procureur n'a pas donné suite.
- Trois prises en charge de mineurs ont dû s'interrompre et ont nécessité une réorientation, du fait de troubles de comportements trop massifs, et que les Assistants familiaux ne parvenaient plus à contenir.
- Un des enfants confiés à notre service a été victime de harcèlement scolaire, ces agissements d'autres enfants allant même jusqu'à lui porter des coups (agression physique grave puisque l'enfant victime a perdu connaissance). Cet enfant étant pupille, cet événement a été traité par le service juridique de la Métropole,
- Une mineure a accusé d'attouchement le fils de l'un de nos couples d'accueil. La plainte a été classée sans suites.

2.5 Démarche qualité

Avancée de la démarche

Date d'autorisation	30.10.2004
1 ^{ère} évaluation interne	2013
1 ^{ère} évaluation externe	2014
2 ^{ème} évaluation interne	2021
2 ^{ème} évaluation externe	A programmer

Notre dernière évaluation interne remonte à l'année 2021. Elle couvre un champ large, et a pour objectif principal de venir vérifier la cohérence, la conformité de notre Projet d'établissement avec les besoins du public accueilli. En phase avec les évolutions législatives les plus récentes, elle place le focus sur les réponses possiblement apportées aux besoins individualisés des enfants / adolescents pris en charge, au travers d'une suffisante souplesse et adaptabilité, mais aussi réactivité de nos outils et protocoles de travail. Elle vient questionner, dans le but de les améliorer notre manière de conduire les projets,

d'assurer le respect des droits, de favoriser des ouvertures sur les différents environnements, de promouvoir la bientraitance, mais aussi traiter et prévenir les situations de maltraitance.

Au regard du paragraphe précédent, il est bien évidemment impossible que ne se produise aucun incident au sein d'une institution, néanmoins il est toujours possible de réfléchir à nos pratiques pour encore mieux appréhender, mieux accompagner ceux-ci lorsqu'ils se produisent, qu'il s'agisse de soutenir les enfants confiés, leurs familles, mais aussi nos salariés qui peuvent, comme en témoignent les faits mentionnés dans ce paragraphe, se trouver également confrontés à des situations douloureuses ou anxiogènes (au sein de notre service, les assistants familiaux sont généralement les personnels les plus exposés).

Sur le volet Promotion de la bientraitance, nous notions que la procédure et le document dédié pour déclarer aux tutelles des événements indésirables était bien connu des travailleurs sociaux, mais insuffisamment repérés par les professionnels assistants familiaux. Nous notions qu'il fallait améliorer la connaissance par l'ensemble des professionnels du protocole institutionnel de gestion et de prévention des risques. Nous insistions plus particulièrement sur la gestion des fugues, qui reste une problématique encore peu présente sur notre service, qui ne concerne qu'un nombre très restreint d'adolescents, mais pour certains de manière réitérée, inscrivant ce que nous pourrions qualifier de « parcours d'errance. » Nous avons indiqué souhaiter améliorer la procédure et surtout mieux la diffuser à l'ensemble des professionnels. Aujourd'hui, nous pourrions rajouter la problématique de la prostitution, ou plus globalement de comportements sexuels à risque (sur ce dernier point d'ailleurs nous sommes en train de construire un partenariat avec l'association du Nid). Toujours sur ce chapitre, nous évoquons la question de la contention physique, uniquement circonscrite et rendue obligatoire dans un contexte très précis et forcément limité de crise de colère avec forte agitation, ne cédant pas au moyens d'autres réponses éducatives au préalable activées (parler à l'enfant, l'isoler dans sa chambre...), mettant en situation de risques l'enfant et / ou son entourage. Dans les points à améliorer, nous notions la nécessité d'encadrer strictement cette action éducative d'ultime recours. Le protocole devant obligatoirement prendre en compte l'âge de l'enfant, les circonstances.

Enfin, sur le traitement proprement dit des situations de maltraitance, nous indiquions trois préconisations d'amélioration, qui concernent toutes une volonté d'améliorer la transparence de nos actions, y compris en interne : mieux tracer le traitement des situations, créer un registre accessible aux usagers et aux professionnels mentionnant l'ensemble des faits, et les réponses qui y ont été apportées (registre des plaintes et réclamations mises à disposition des usagers et des professionnels), rédaction et présentation d'un bilan annuel des incidents et de leurs traitements.

Certaines actions ont déjà été mises en place, notamment un meilleur traçage des situations et des réponses apportées ; d'autres sont encore à impulser ou consolider. La meilleure connaissance et diffusion à l'ensemble des salariés de nos différents outils et protocoles en matière de promotion de la bientraitance et de lutte contre la maltraitance va notamment s'effectuer, par la refonte puis diffusion d'un nouveau Livret réactualisé et diffusé à l'ensemble des salariés, éducateurs référents et Assistants familiaux, qui va rescencer et rassembler sur un même support commun l'ensemble des pratiques sur l'accompagnement des usagers et le soutien aux professionnels.

3. Parcours des usagers : admissions, accompagnements et sorties

3.1 Admissions

3.1.1. Demandes d'admissions

La majorité des admissions au sein du Service, se font par le biais de la Métropole de Lyon. Dans ce cas, le service ne reçoit pas de demandes d'admission en direct mais des demandes centralisées par la Commission d'admissibilité en placement familial.

Il est important de mettre en relation ce constat avec l'analyse de la pyramide des âges de notre équipe d'AF et l'impossibilité de confier de très jeunes enfants lorsque le professionnel s'approche de l'âge légal de la retraite, ce qui peut constituer un frein aux admissions. De plus, en fin de carrière, l'usure professionnelle de certains AF peut nécessiter une réflexion sur les profils des enfants accueillis.

Aussi, concernant les enfants à difficultés multiples (troubles du comportement, prises en charge dans des dispositifs de santé mentale), il est important de prendre en compte la difficulté à accueillir certains profils d'enfants au sein des familles d'accueil, notamment lorsque la famille a plusieurs agréments et accueils en cours.

De même, lorsque l'enfant bénéficie ou a besoin de prises en charge en santé mentale (secteur hospitalier), l'orientation au sein des familles d'accueil ayant des places mobilisables n'est pas toujours aisée car il faut prendre en compte l'implantation des centres de soin et/ou des établissements de l'éducation spécialisée.

Enfin, alors que le placement en famille d'accueil est un placement de longue durée et que les DVH sont plutôt restreints, nous notons que le nombre de Visites Médiatisées ou Accompagnées par un Tiers est très important. Si l'exercice de ce droit fondamental n'est pas remis en cause, il est indispensable de mesurer que, selon les lieux d'habitation des parents et de la famille d'accueil, le temps passé sur la route peut-être un frein pour le placement de l'enfant (exemple, lorsque l'enfant peut être accueilli dans une famille située dans le Département de l'Isère et qu'il bénéficie de 2 à 4 VM mensuelles dans la Métropole de Lyon).

3.1.2. Refus d'admission

MOTIFS LIES A L'ETABLISSEMENT	NOMBRE
PAS DE PLACE	0
EN LIMITE D'AGE A L'ADMISSION	0
RESPECT DE LA MIXITE	0
DIFFICULTES MULTIPLES	1
DEMANDE NE CORRESPONDANT PAS AUX PRESTATIONS OFFERTES	1

NON ADHESION DU JEUNE	0
NON ADHESION DE LA FAMILLE	0
SOUS-TOTAL	
MOTIFS LIES AU PRESCRIPTEUR	5
DOSSIERS SANS SUITE	0
DOSSIERS RETIRES PAR LES SERVICES DEMANDEURS	0
AUTRES	0
SOUS-TOTAL	0
TOTAL	0

Les motifs habituels de refus d'admission sont :

- Pour une situation, la difficulté de faire cohabiter l'enfant avec les autres enfants placés au sein de la famille d'accueil qui aurait une place mobilisable
- L'incompatibilité du lieu de résidence de l'AF avec soit les soins, soit le lieu d'éducation spécialisée, soit la rythmicité et le lieu des VM, l'âge de l'assistante familiale (impossibilité
- Nous notons également que les familles d'accueil sont plus disposées à accueillir de jeunes enfants plus que des pré-adolescents ou des adolescents.
- Pour 5 situations, les dossiers ont été retirés par le prescripteur qui a trouvé une possibilité d'accueil en interne

3.2 Usagers admis dans l'année

99 enfants sont entrés sur le service en 2022

ADMISSIONS	2022	2021
<i>Urgence : Septigones</i>	62	49
<i>Dispositif Accueil Familial</i>	37	33
Total	99	82

Le nombre d'admissions total est en légère hausse (82 en 2021 et 72 en 2020). Sur les 37 admissions sur l'accueil familial, 14 sont des admissions qui se sont fait via Septigones et que l'on a ensuite basculé sur notre suivi d'activité du fait de longueur dans la prise en charge. Les 48 autres accueils réalisés par Septigones rentrent dans le cadre de placements de courte durée et dans un cadre administratif.

L'âge moyen à l'admission est en baisse par rapport aux années précédentes, pour 2022 il est de 3,3 ans (4,8 pour 2021 et 4 ans pour 2020).

Les enfants admis à l'accueil familial viennent en très grande majorité de l'IDEF et notamment de la pouponnière, ainsi que du domicile familial pour Septigones.

3.2.1. Caractéristiques des usagers admis dans l'année

Les caractéristiques de sexe et d'âge à l'admission sont dans la continuité des années précédentes, avec 50% d'accueils qui ont concerné des filles.

Sur les 37 admissions faites sur le service (hors accueil de très courte durée), nous notons :

ADMISSIONS 2022	Nombre	Moyenne d'âge	Placements judiciaires	Dont placements admin	Placement direct
<i>Accueil Familial</i>	37	3.3 ans	83%	5%	1%

Concernant l'âge des enfants à leur arrivée :

Age des usagers admis	Année N
Moins de 3 ans	15
3 - 6 ans	12
6 - 10 ans	7
10 - 14 ans	2
14 - 16 ans	-
16 - 18 ans	1
18-21 ans	-
TOTAL DES ADMISSIONS	37

La tendance et de manière massive ces dernières années, nous accueillons des « tout petits » (moins de 3 ans) sur le service. Cet accompagnement nécessite une prise en charge singulière.

3.2.2. Origine géographique

Origine des admissions 2022		
Métropole Lyon	37	100 %
Département Rhône		
PJJ		
Autre Département		
TOTAL	37	100 %

3.2.3. Scolarité / Formation professionnelle

La majorité des enfants accueillis disposent d'une formation. Seulement quatre enfants suivis sur notre service sont partiellement déscolarisés, du fait de leurs comportements. Ces déscolarisations sont réfléchies en amont avec les différents partenaires concernés, en premier lieu l'équipe pédagogique. Elles se décident généralement dans le cadre de réunions, de type Equipe éducative (hors circuit MDPH) ou Equipe de suivi de scolarisation (dans le circuit MDPH). Dans ce deuxième cas, en règle générale, l'enseignant référent handicap est partie prenante de la décision.

Pour la plupart d'entre eux ils suivent une scolarité dite « classique », mais avec des aménagements proposés dans le cadre des protocoles de l'éducation nationale (soutien et remédiations scolaires, Auxiliaires de vie scolaires.) 5 % des enfants confiés à notre service relèvent d'établissements médico-éducatifs (hors prises en charge SESSAD). C'est un nombre relativement peu élevé.

Cependant, le changement de lieu de placement peut entraîner des modifications que nous analyserons dans la partie « usagers suivis dans l'année ».

3.2.4. Accueil d'urgence

L'activité a considérablement augmenté en 2022 et s'est aussi diversifiée. SEPTIGONES répond toujours aux besoins en complétant l'accueil d'urgence de la Métropole (IDEF) et notamment de la Pouponnière. En effet, nous accueillons principalement des enfants en bas-âge voire des bébés.

- 48 enfants accueillis dans le cadre d'un accueil de courte durée
- 14 enfants en placement judiciaire d'urgence (OPP)
- 7 enfants accueillis en 2021, en placement judiciaire toujours en attente d'orientation, soit 19 au total.

Septigones reste une porte d'entrée du service. En 2022, sur les 19 enfants accueillis en placement judiciaire, **8** enfants ont pu trouver une place en famille d'accueil pérenne, 4 sont toujours en attente d'orientation, 5 sont rentrés en famille, 2 sont partis en Maison d'Enfants et en famille d'accueil de la Métropole.

Le nombre de places disponibles fluctue en 2022 : 6 assistants familiaux dédient leur activité à l'accueil d'urgence. A celles-ci viennent s'ajouter d'autres assistants familiaux en fonction de leur situation, soit entre deux accueils pérenne, soit pour faire le lien avec un départ en retraite imminent.

Néanmoins fin 2022, **3** autres assistants familiaux nous rejoignent. Ce qui représente **19 places** pour 9 assistants familiaux.

La particularité de cette année est la difficulté de trouver en interne des familles d'accueil pour accueillir des enfants souvent en bas âge en pérenne. Si bien que la durée des séjours devient extrêmement longue (16 mois d'accueil pour l'un des enfants). Malgré notre collaboration très étroite avec les MDM, le passage en CDA de ces situations peine à se réaliser.

Aussi nous avons accueilli entre août et novembre 2022 **4** bébés simultanément nous amenant à rapidement évaluer à partir d'observations fines les besoins de ces enfants. Notre psychologue a pu pour certains engager rapidement des demandes de soins.

Nous avons également accueilli une fratrie dont le vécu traumatique a fortement impacté leur comportement. Nous avons été contraints de les séparer pour mieux contenir leur violence et début 2023 un des enfants a été orienté en MECS au regard de l'épuisement de l'assistante familiale.

Enfin, deux de nos assistantes familiales ont réalisé un projet de cohabitation dans la même maison, à Lyon 8^{ème}, dans deux appartements séparés. Ce qui leur permet de se relayer pour les enfants, d'échanger, de se soutenir.

3.3 Usagers suivis dans l'année

File active d'enfants confiés sur l'année :

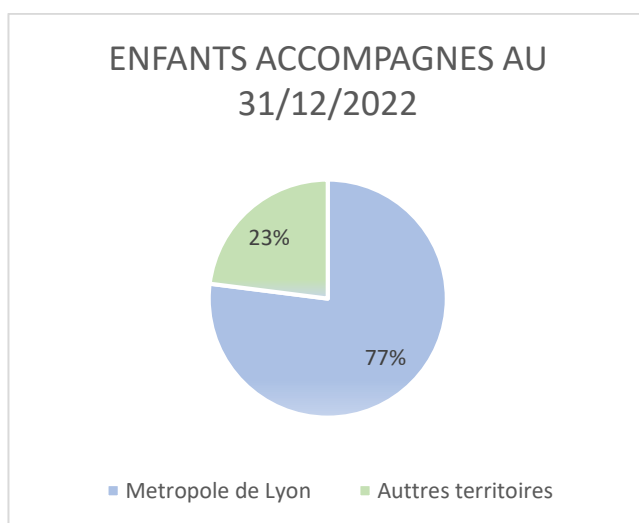
2022	2021	2020	2019
318	305	346	318

Au 31/12/2022, le nombre d'accueils est de 223 enfants.

	2022	2021	2020
Métropole	182	196	170
Rhône	19	30	26
Autre	22	30	36
Total	223	256	232

Le nombre de fratries à fin 2022 est de 50. L'organisation du service est telle qu'elle permet autant que faire se peut de maintenir du lien entre les enfants d'une fratrie.

Le service organise des relais entre frères et sœurs au sein du domicile des assistants familiaux.



	2022	2021	2020
Filles	89	123	113
Garçons	134	133	119
Total	223	256	232

3.3.1. Moyenne d'âge et durée du placement

Au 31/12/2022, la moyenne d'âge des enfants accompagnés est de 8,7 ans.

La durée moyenne d'accompagnement des enfants présents en fin d'année est de 5.3 ans, c'est une durée moyenne qui correspond bien à la spécificité de l'accueil familial.

3.3.2. Type de placement et présence des usagers au service (au 31/12 ou au moment du départ pour les sortis)

84% des placements confiés au service concernent des placements judiciaires et 6% sont des placements administratifs. La proportion de placements directs est seulement de 1%.

Analyse de l'évolution de la présence des enfants au service

PRESENCE DE L'ENFANT A L'ETABLISSEMENT	N
Enfants accueillis en séquentiel	1
Enfants hébergés en famille tous les we	3
Enfants hébergés en famille une ou plusieurs fois par mois	56
Enfants hébergés en famille durant uniquement pendant les vacances	16
Enfants sans DVH (y compris vacances)	147

INTERmed'

Ce service propose des visites médiatisées et des temps de passage.

Les visites à INTERmed'

Le service INTERmed' réalise des visites pour 45 situations en moyenne par an ce qui représente 778 visites programmées et 637 visites réalisées. Ces chiffres sont une fois de plus en augmentation par rapport aux années précédentes. La moitié des visites se déroulent sur une heure. INTERmed' est bien repéré par les partenaires ASE et les référents de placement de l'accueil familial.

Lors de ces visites, cette année tout comme l'année dernière, il n'y a pas eu d'accompagnement sur l'extérieur en raison du nombre de visites qui mobilise les professionnels et ce projet s'est un peu étioilé avec le Covid. Les locaux d'INTERmed' ont été partagés quelques mois avec le DAR ce qui a permis d'organiser une salle d'accueil pour les assistantes familiales lors des visites accompagnées dans un meilleur respect des visites parentales.

	Nombre enfants /an	Moyenne enfants/mois	Fratries	Visites programmées	Visites réalisées
2019	37	33	7	423	375
2020	47	35	9	517	449
2021	46	45	12	698	599
2022	45	40	7	778	637

Les passages

Les passages correspondent aux enfants qui passent par INTERmed' pour partir à la journée, en week-end ou pour les vacances avec leurs parents.

	Nombre enfants/an	Fratries	Passages programmées	Passages réalisées
2019	14	3	252	241
2020	12	2	149	132
2021	11	2	298	283
2022	13	2	389	368

Les perspectives :

Nous constatons que la mise au travail du lien parent-enfant que propose INTERmed' est aidante pour les familles et les professionnels. Ce travail spécifique rassure les familles et permet d'enclencher des débuts de placement plus sereins. INTERmed' répond aux attentes du service et des services de l'ASE, cependant la capacité d'accueil reste limitée. Nous avons d'autres situations qui relèveraient d'INTERmed. Nous souhaitons mener une réflexion sur la possibilité de réévaluer et réorienter des visites afin que d'autres familles puissent en bénéficier.

3.3.3. Problématiques repérées dans l'année

- ***Scolarité et besoins spécifiques des usagers***

BESOINS - Scolarité	Année N
Nombre d'usagers bénéficiant d'un AVS	36
Nombre d'usagers suivis en commissions éducatives	46
Nombre d'usagers exclus au moins une fois dans l'année	10
<i>Nombre de jours d'exclusion cumulés</i>	131
Nombre d'usagers concernés par des absences ou retards scolaires répétés	5

D'année en année, l'ensemble des professionnels du champ socio-éducatif et de la Protection de l'Enfance s'accordent pour affirmer que les enfants accueillis sont de plus en plus souffrants comme en témoignent les chiffres.

- ***Santé et soins médicaux***

BESOINS -Santé et soins médicaux	Année N	Année N-1
Nombre d'usagers bénéficiant d'une notification MDPH ou en cours	65	57
Nombre d'usagers concernés par un suivi psychiatrique	57	54

Nombre de RDV médicaux dans l'année ayant nécessité un accompagnement par un professionnel	7791	6394
<i>Dont généralistes</i>	730	651
<i>Dont spécialistes</i>	4364	3705
<i>Dont psychologues</i>	2697	2038
Nombre d'usagers concernés par une ou plusieurs hospitalisation(s) durant l'année	8	8

- **Conduites à risque**

BESOINS - Conduites à risque	Année N	% année N
Nombre d'usagers ayant commis des actes délinquants dans l'année	7	3 %
Nombre d'usagers concernés par des conduites alimentaires à risque	12	5 %
Nombre d'usagers concernés par des addictions à des substances psychoactives	0	0 %
Nombre d'usagers concernés par une suspicion de prostitution	3	1 %
Nombre d'usagers concernés par une sexualisation précoce ou des conduites sexuelles à risque	7	3 %
Nombre d'usagers concernés par des comportements auto-agressifs	11	4 %
Nombre d'usagers concernés par des comportements hétéro-agressifs	14	6 %
Nombre d'usagers concernés par des fugues récurrentes	3	1 %

3.3.4. Prises en charge particulières

Le service sollicite peu de PECP du fait des modalités d'accueil. Cependant, il faut noter que le nombre d'indemnités de sujétion exceptionnelle (liée aux difficultés de l'enfant) reste important. La commission du service a étudié un total de 101 situations en 2022 et attribué 72 majorations de salaire.

En 2022, 69 AF et 72 enfants sont concernés par des indemnités de sujétions exceptionnelles pour accueil spécifique. Il s'agit des prises en charge particulières d'enfants qui nécessitent un accompagnement plus soutenu au niveau de la santé, du comportement ou de prises en charges multiples. Ces accueils plus complexes sont reconnus via 4 taux, ce qui valorise le travail supplémentaire des AF sous forme de points supplémentaires par jour de présence de l'enfant.

	Nb Enfants 2022	Nb Enfants 2021	Nb Enfants 2020	Nb Assistants Familiaux 2022
Majoration taux 1	39	40	33	35
Majoration taux 2	18	21	34	20
Majoration taux 3	8	11	9	11
Majoration taux 4	7	8	9	8
Total	72	80	85	64

Séjours de mise à distance ou accueils d'urgence sur un autre service

Plusieurs types de relais sont mobilisés par le service dans son fonctionnement quotidien :

- Pour les situations complexes
- Pendant le temps de formation des AF
- Pour le maintien de liens de fratrie,

- Pour répondre aux arrêts maladie plus ou moins longs
- Pour répondre à une situation de crise.
- Pour le maintien du lien de l'enfant avec son ancienne famille d'accueil.

Nous avons accueilli en relais 7 enfants et adolescents extérieurs au service, sur les périodes de vacances (mise en veille des établissements, séjour mise à distance pour 2 adolescentes, maintien du lien avec la famille d'accueil suite à une réorientation, regroupement de fratrie pendant les congés des AF ASE Isère et Métropole). 4 enfants dont un préadolescent sont régulièrement accueillis par leur ancienne famille d'accueil. Plus de 80 enfants ont été accueillis dans le cadre d'un relais construits occasionnel ou en urgence.

Les relais construits sont au nombre de 42 (2 relais n'ont pas été organisés : pour 1 adolescente et un enfant de 5 ans insécurisé par la séparation d'avec son AF). Un ado ne souhaite plus partir en relais. Ces relais sont réalisés par 34 AF, pour 42 enfants et adolescents du service et ont été attribués, soit dans le cadre de la commission de sujétion exceptionnelle, soit dans le cadre d'un PAI.

La mise en place d'un relais peut prendre du temps, du fait :

- De la problématique des enfants confiés et de leurs besoins
- De l'adéquation nécessaire entre les places disponibles et le profil de l'enfant
- De la compatibilité avec d'autres enfants
- De l'âge des enfants : nous avons plus de difficulté pour répondre à la demande au moment de la préadolescence, de l'adolescence
- De la disparité des AF qui se répartissent inégalement sur 6 départements (Ain, Isère, Loire, Métropole, Rhône, Saône et Loire)
- De la nécessité de rechercher pour certains enfants ou adolescents des alternatives aux relais chez un AF, comme un gîte d'enfant ou une famille hébergeante.

3.4 Usagers sortis

32 enfants au total ont quitté le service en 2022. La durée moyenne du placement à la sortie est de 7,5 ans et l'âge moyen lors du départ est de 9,5 ans.

3.4.1. Situation d'hébergement à la sortie

Sur les 32 sorties, leur situation à la sortie se répartit comme suit :

HEBERGEMENT A LA SORTIE	Année N	% année N
Chez les parents sans SAEE	5	16 %
Chez les parents avec SAEE	6	19 %
Chez la famille , des amis, un tiers digne de confiance judiciaire ou un tiers administratif	3	10 %
Dans un logement personnel, hors logement accompagné	1	3 %
Dans un logement accompagné (FJT, résidence sociale, ...)	4	13 %
En centre d'hébergement (CHRS, CADA, hébergement d'urgence, ...)	0	0 %
Hébergement de fortune ou à la rue (baraque, squat, caravane, péniche, etc.)	0	0 %
En établissement de placement relevant du civil (MECS, foyer de l'enfance, ...)	8	26 %

En établissement de placement relevant du pénal (CEF/CER, établissement de placement éducatif, ...)	0	0 %
En établissement pénitentiaire	0	0 %
Chez un assistant familial	1	3 %
En établissement médico-social (y compris handicap)	0	0 %
En établissement hospitalier	0	0 %
En internat scolaire	1	3 %
En hôtel	0	0 %
Autre	2	6 %
Inconnu	0	0 %
Accueil d'urgence (IDEF ou autre département)	1	3 %
TOTAL	32	100 %

3.4.2. Motif de sortie

MOTIF DE SORTIE	Année N	% année N
Fin de mesure et restitution ou maintien en famille	16	61 %
Fin de mesure - Majorité	5	16 %
Poursuite de la mesure : orientation en famille d'accueil	1	3 %
Poursuite de la mesure : exclusion ou orientation en autre établissement (collectif)	10	39 %
Accueil chez un tiers ou adoption	0	0 %
Déménagement et autres	0	0 %
TOTAL	32	100%

Pour 80% des jeunes, une orientation efficace a pu être réalisée : fin de mesure et retour à domicile avec SAEE ou en établissements collectifs.

3.4.2. Durée du placement et âge à la sortie

DUREE DES PRISES EN CHARGE A LA SORTIE	Année N
Moins de 3 mois	2
4 à 12 mois	3
1 à 3 ans	4
Plus de 3 ans	21
Durée moyenne d'accompagnement à la sortie en années	7,32

3.4.3. Scolarité / Formation à la sortie

Sur les 32 sorties, leur situation scolaire à la sortie se répartit comme suit :

SITUATION SCOLAIRE/PROFESSIONNELLE A LA SORTIE	Année N	% année N
Age préscolaire	2	6 %
Maternelle - Primaire - Collège	19	58 %
ULISS Maternelle - Primaire - Collège	0	0 %
DITEP Maternelle - Primaire - Collège	1	3 %
SEGPA Collège	1	3 %
IME - IMPRO	1	3 %
Lycée - Lycée prof	4	13 %
Université	0	0 %
Maison Familiale Rurale (MFR)	0	0 %
Apprentissage	2	6 %
Salarié	0	0 %
Déscolarisation	0	0 %
Autres	2	6 %
Cepaj	0	0 %
En recherche d'emploi	0	0 %
TOTAL	32	100 %

4. Locaux et moyens matériels

Le suivi du parc immobilier est un point moins prégnant pour le service d'accueil familial que pour les établissements d'hébergement.

Pour autant, actuellement le service loue des locaux à quatre endroits distincts :

- Lyon-3ème pour l'installation des bureaux de l'équipe de Direction, administrative et l'équipe pluridisciplinaire ;
- Villeurbanne pour l'installation d'INTERmed' ;
- Villefranche pour l'installation du Relais Caladois (relais de l'Accueil Familial pour le territoire Nord) ;
- Villefontaine pour l'installation du relais de l'Accueil Familial pour le territoire Nord.

Aussi, tel qu'évoqué dans le point concernant les perspectives 2023, et afin de faire évoluer notre organisation, il nous faudra trouver un dernier local pour installer le relais pour le territoire Centre. Nous devons également procéder à son aménagement afin de le rendre convivial à l'accueil des assistants familiaux et des enfants.

Concernant le parc informatique, depuis la crise sanitaire et la généralisation du télétravail, nous avons poursuivi l'équipement de nos professionnels éducatifs (référénts de placement) en ordinateurs mobiles.

C'est pourquoi, sur cet exercice, dans le cadre des investissements, nous avons procédé à l'équipement d'ordinateurs mobiles pour une partie des référénts de placement et nous allons finaliser cet équipement sur 2023.

Nous avons également équipé une partie de nos assistants familiaux de téléphones portables afin qu'ils puissent disposer de cet outil dans le cadre de l'ensemble de leurs échanges professionnels (parents, partenaires, etc...).

5. Perspectives 2023

- La finalisation des Relais de l'Accueil Familial (RAF) :

L'objectif de ces lieux est de créer de nouvelles perspectives de travail, et principalement de continuer d'intégrer encore davantage l'ensemble des assistants familiaux de notre service aux équipes pluridisciplinaires auxquelles ils sont rattachés. Cela va dans le sens des évolutions législatives récentes. Cela va consister en :

- La recherche d'un lieu pour le territoire centre et son aménagement ;
- La structuration de ces trois lieux à travers la mise en place d'animateur

- Le changement au niveau du périmètre de direction

L'entité SLEADO vient d'être rattachée à la direction du service Accueil familial, tout comme l'avait été auparavant le DAR. Une directrice adjointe rejoint l'équipe de direction. La formation au référentiel Esoppe

- La mise en place d'actions collectives à destination des jeunes

Nous souhaitons expérimenter cette année le développement d'une action collective, parce que nous savons que cet axe est encore insuffisamment exploité sur notre service, du fait de son organisation, de la configuration également de ses missions et de son public. Cette action collective devra se décliner sous la forme d'un temps d'échange, d'animation, en direction des jeunes accueillis, et toujours dans une logique de territorialisation. Chaque secteur disposera d'une marge d'autonomie pour l'organisation de cette journée, l'idée centrale demeurant de mixer convivialité et temps de parole autour de thématiques en rapport avec la tranche d'âge des jeunes conviés.

- Le développement de partenariat

Toujours dans cette logique de territoire, nous avons le projet de développer des réseaux de partenariat en proximité de ces nouvelles implantations locales. Ce maillage peut s'entendre à plusieurs niveaux : par des passerelles inter associatives tout d'abord, chaque fois cela sera nécessaire, possible et pertinent (l'association ACOLEA dispose à présent de nombreux établissements relevant du même champ commun de la protection de l'enfance). Mais aussi par le développement de partenariats extérieurs, qui viendraient en soutien et en complémentarité de nos missions d'accueil et d'éducation des enfants qui nous sont confiés. Il peut s'agir de lieux de scolarité ou de formation à destination des jeunes, mais aussi de lieux de formation ou de ressources pour nos équipes de professionnels. Il peut concerner également de lieux de relais ou de répit pour nos usagers. A titre d'exemple chaque territoire a pris attache avec le Pôle emploi local afin de prospecter d'éventuels candidats à la profession d'Assistant familial.

- La formation au sein du service

En 2021, les cadres et psychologues ont été formés au référentiel Esoppe et en 2022, 3 sessions de formation ont été organisés pour les autres professionnels. Il reste 3 sessions à organiser sur 2023 afin de finaliser cette formation. Il en découle :

- Une démarche participative qui permet d'impliquer les parents et l'enfant dans l'évaluation de leurs besoins ;
- Un socle commun de connaissances qui tient compte des approches écosystémiques et neuro-développementales.

Une autre action de formation est également prévue qui concerne la problématique des enfants porteurs de troubles du comportement ou de la conduite à composante caractérielle / oppositionnelle, afin de mieux accompagner ces enfants dans l'atténuation et la gestion de leurs symptômes. La perspective étant qu'une meilleure connaissance de ces profils permette de mieux contenir ces difficultés, et d'éviter davantage, à terme, de ruptures de parcours

- La mise en place d'un logiciel de gestion des dossiers usagers : NEMO

La mise en place a débuté sur d'autres institutions de l'association et le déploiement sur le service est prévu sur 2023.

- La mise en place d'un logiciel de gestion des plannings: OCTIME

Suite à la signature d'un accord sur le temps de travail a été décidé de manière concomitante la mise en place d'un logiciel de gestion des plannings. L'ensemble des équipes d'encadrement et des assistants administratifs va être formé à l'utilisation de cet outil.

Ces deux chantiers sont conséquents en terme de volumes horaires, pour les phases de formation et d'appropriation, mais généreront par la suite des gains de temps non négligeables et la facilitation d'un nombre important de tâches administratives, qui devraient en outre être davantage sécurisées et fiabilisées.