

ASSOCIATION VERS LA VIE  
POUR L'ÉDUCATION DES JEUNES

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2024











# Sommaire

<b>Le mot du président</b>	<b>4</b>
<b>Le regard de la directrice générale</b>	<b>6</b>
<b>Le regard du directeur général adjoint</b>	<b>9</b>
<b>Les chantiers associatifs</b>	<b>10</b>
<b>Activité globale</b>	<b>16</b>
<b>Activité des établissements</b>	<b>17</b>
<b>Paris</b>	<b>18</b>
· Kairos	20
· SESSAD	23
· SAEMO 75	32
<b>Yvelines</b>	<b>34</b>
· ITEP / SESSAD Le Logis	40
· Foyer Educatif L'Oustal	54
· SAU78	68
· CHRST Stuart Mill	80
<b>Essonne</b>	<b>88</b>
· SAU Espace Adolescents 91	90
· Foyer Educatif La Passerelle	97
· Foyer Educatif Le Vieux Logis	110
<b>Hauts de Seine</b>	<b>114</b>
· AEMO La Marelle	116
· AEMO Les Amandiers	122
· PAD Les Amandiers	129
· Maisons d'Accompagnement Parents Enfants (MAPE)	136
· SAU 92 / PAD 92	146
<b>Seine Saint Denis</b>	<b>156</b>
· Le Prélude	158
· Rencontre 93	174
· SIOAE 93	180
<b>Synthèse financière et sociale</b>	<b>198</b>
Rapport synthétique de gestion	200
Synthèse RH 2024	203



# Le mot du président

---

**Juridiquement, et le plus souvent pratiquement, la notion de vie associative est très directement liée à la participation des membres de l'association à l'activité qui est son objet statutaire : que ce soit dans une association sportive, une association de loisirs, une association militante, une association d'usagers, la vie associative est concrétisée par l'activité ou la mobilisation des membres. Si ces associations ont des salariés, et ce n'est pas le cas le plus fréquent, ils seront peu nombreux par rapport aux membres actifs.**

A l'AVVEJ la situation est très différente : nos quelques 100 membres sont beaucoup moins nombreux que nos 750 salariés, et la vie associative se concrétise non pas tant par l'action des membres que par celle des salariés, et notamment par celle des travailleurs sociaux sur le terrain. Nous pouvons dire que la pertinence de notre vie associative remonte de l'activité de ces salariés, qui mettent en œuvre notre projet associatif et donnent ainsi son sens à l'existence même de notre association.

Quand les membres de l'association se réunissent lors de l'Assemblée générale pour délibérer de la façon dont s'est déroulé l'activité de l'année précédente et élire les membres du Conseil d'administration, leur visée est donc finalement de permettre à l'activité de terrain, celle des professionnels, de se développer dans des conditions aussi favorables que possible.

Jean-Claude Ferrand, notre fondateur, avait fait inscrire dans les statuts, - le document « primordial » de notre organisation associative -, que « Les membres salariés du personnel qui ont exercé leur activité professionnelle au sein de l'Association,

pendant au moins cinq ans, peuvent postuler au titre de membre titulaire », leur candidature devant être parrainée par deux membres de l'association et agréée par une délibération du Conseil d'administration. En fait les cinq ans d'activité professionnelle ne constituent pas une contrainte, et des salariés ayant moins d'ancienneté ont été accueillis comme membres. Plus loin, les statuts stipulent également que dans le Conseil d'administration qui compte 24 membres « Trois sièges sont réservés aux membres titulaires salariés », ces trois sièges étant pourvus, exactement comme les autres, par l'élection au moment de l'Assemblée générale.

Dans le secteur auquel appartient l'AVVEJ, de nombreuses associations se plaignent d'avoir du mal tant à maintenir le nombre de leurs adhérents qu'à recruter des administrateurs au nombre que leurs statuts prévoient. Si on rapporte cela au fait que les métiers du travail social sont des métiers difficiles et des métiers d'engagement, où les professionnels d'une part ont besoin plus qu'ailleurs d'être compris et soutenus par la structure qui les emploie, d'autre part ont conscience que le modèle associatif est celui qui est le mieux adapté à leur activité, on aboutit naturellement à l'idée qu'il est tout à fait souhaitable pour l'AVVEJ de promouvoir auprès d'eux la possibilité qui leur est offerte de devenir membre associé.

Il ne s'agit pas de confondre engagement professionnel et engagement associatif : ils ne peuvent qu'être distincts, comme l'exemple de professionnels du secteur qui militent dans une autre association que celle qui les emploie en donne la démonstration. Mais qu'un professionnel se saisisse de la possibilité qui lui est offerte de manifester son attachement aux principes et aux valeurs qui animent l'institution où il travaille est de toute évidence un acte très positif.



C'est l'occasion de rappeler une conviction que je partageais profondément avec mon prédécesseur, Henri Thery : la position de salarié dans le secteur associatif du travail social est fondamentalement différente de celle de salarié du secteur lucratif. Dans une entreprise du secteur lucratif, un salarié participe à la création de richesse par sa contribution à la production de biens ou de services marchands. Ensuite la richesse ainsi créée est répartie, par le biais d'une confrontation plus ou moins explicite des intérêts et des exigences des intervenants, qui sont : les clients, les salariés, les fournisseurs, les actionnaires, les collectivités publiques, et les dirigeants. Il est évidemment impossible, même au prix des plus acrobatiques contorsions, de dupliquer ce schéma vers le travail social en secteur associatif. Notons que dans le secteur lucratif, un des rôles des syndicats est de veiller à ce que la part de la richesse créée attribuée aux salariés soit au moins équitable et si possible favorable, et que ce rôle ne se retrouve pas sous cette forme dans le secteur associatif.

Notre Conseil d'Administration se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale, avec la participation des membres qui viendront d'être élus ou réélus. L'élection du bureau sera le premier point de notre ordre du jour, et je proposerai d'appeler Paul Strippe pour me succéder à la présidence. Son implication très active et très positive dans la vie de notre association depuis plus d'un an, la réflexion qu'il a pu commencer sur les évolutions nécessaires pour nous préparer à un environnement de plus en plus complexe et incertain, et la qualité de ses relations avec Nathalie Bouillet et Matthieu Crepon seront des atouts pour son action à venir.

Je passe la parole à Nathalie.

**Étienne Hollier-Larousse**  
président de l'AVVEJ





# Le regard de la directrice générale

---

**Je vous présente ce rapport d'activité 2024 avec un sentiment partagé, que je crois être celui de beaucoup d'entre nous : entre l'enthousiasme profond que suscitent tous les projets menés par les équipes dans chaque établissement, et la conscience, de plus en plus aiguë, des difficultés que traversent nos institutions.**

Cet enthousiasme, d'abord. Il tient à ce que je continue de constater, chaque année, dans les établissements : des équipes engagées, créatives, profondément investies auprès des enfants, des adolescents et des familles que nous accompagnons. Quelques exemples extraits des rapports d'activité des établissements illustrent cela :

- Des séjours éducatifs et des projets collectifs artistiques ou sportifs où s'invite la transversalité des équipes et des activités,
- Des expériences de relation et de soin inventives : des enfants de l'ITEP cultivant un potager avec ceux du village, un groupe dit « vertical » de grands et de petits pour responsabiliser des aînés, des jeunes qui participent aux ateliers de la table des chefs et qui apprennent à cuisiner sainement pour mieux se nourrir et moins gaspiller, les anneaux olympiques revisités par les jeunes du Sessad, ou encore ce petit lapin accueilli dans un établissement, dont il faut prendre soin, objet de toutes les attentions et transformant les enfants (mais pas que) en « câlino-thérapeutes » ! Autant de façons de lutter, à notre échelle, contre les effets de la déliaison, de la stigmatisation, du décrochage, et de permettre la relation, le lien. Du sens également... pour ceux qui en doutent.

Mais à côté de cet engagement, il y a aussi ce que nous savons : les tensions croissantes dans notre secteur, les difficultés de recrutement, la complexité des situations, l'intensification des troubles psychiques chez les enfants et les parents et l'absence de relais du côté de la pédopsychiatrie ou de la psychiatrie adulte... Nos équipes se retrouvent parfois seules, à devoir contenir des situations qui devraient pouvoir s'appuyer sur des coopérations solides avec la pédopsychiatrie ou la psychiatrie adulte, secteurs bien éprouvés également. Cela met les professionnels dans une grande difficulté, quand il leur faut improviser des réponses ajustées en conséquence et distinguer ce qui relève d'une seule réponse éducative d'une prise en charge ponctuelle ou durable sur le plan psychique.

Nos publics cumulent, de plus en plus, ce que l'on appelle pudiquement des « vulnérabilités ». Ils nous confrontent à des risques de passages à l'acte violents. Nos professionnels, s'ils ne sont pas suffisamment formés, encadrés et soutenus, peuvent eux aussi se trouver en difficulté. C'est précisément parce que je mesure à quel point ils sont mis à l'épreuve que je veux dire combien leur engagement, leur ténacité, leur créativité nous aident à continuer à y croire, à proposer et à inventer, une réponse courageuse au pessimisme ambiant.

En 2024, l'association a été fortement mobilisée par la campagne des évaluations externes, avec plusieurs établissements concernés. Les résultats sont globalement bons, et je pourrais m'en réjouir – mais il me semble important, là encore, de ne pas en rester là. Je tiens à dire ici combien cela a représenté un investissement considérable pour les équipes de direction comme pour les équipes de terrain. Et parfois, le retour de ces évaluations ou de ces contrôles suscite de l'incompréhension : quand un contrôleur s'étonne de l'état d'un appartement occupé par un jeune en souffrance psychique, ou





conteste l'usage d'un bureau partagé entre jeunes et éducateurs, on mesure l'écart entre des normes théoriques et la réalité quotidienne.

Au-delà des rapports rendus, c'est surtout le décalage qui frappe : toujours plus de contrôles, d'audits, de vérifications, dans un contexte où les pouvoirs publics ne peuvent ignorer que la « qualité » de notre travail est aujourd'hui profondément mise à mal. Par le manque de professionnels formés, par la vacance de postes, par la précarité du recours massif à des intérimaires, souvent professionnels de passage, auxquels les enfants ou adolescents que nous accompagnons ne peuvent s'attacher – alors même qu'ils ont besoin, plus que bien d'autres, de figures stables, fiables, contenant.

On nous demande des « preuves » de « qualité », mais les conditions pour la produire sont très attaquées depuis plusieurs années.

Ces injonctions paradoxales fragilisent les équipes. Elles placent les directions dans une position intenable, entre des obligations de conformité de plus en plus lourdes et une réalité de terrain qui s'épuise, faute de bras, faute de formation, faute de moyens. Ce n'est pas la légitimité du regard extérieur que je remets en cause, c'est la surdité qu'il peut parfois produire, en ignorant le contexte réel dans lequel nous devons agir.

Dans ce paysage, le virage numérique que nous avons engagé en 2024 marque une transformation à

venir importante. La refonte des logiciels de paie et de comptabilité, le déploiement à venir du dossier usager informatisé (DUI), la généralisation de la dématérialisation des bulletins de salaire, des notes de frais, la mise en place d'un portail salarié : tout cela suppose une adaptation forte pour les équipes administratives et les cadres. Ce sont des outils nécessaires, mais qu'il nous faut accompagner avec vigilance, pour qu'ils soient au service du travail, et non de sa complexification.

Nous avons tenté d'avancer le plus possible avec méthode, en impliquant les équipes concernées, et en maintenant une coopération inter-associative, notamment avec l'association Jean Cotxet.

En 2024 également, nous avons fait le choix de verser l'extension du Ségur pour tous, de manière rétroactive au 1er janvier, à presque tous les professionnels concernés, et ce, sans financement garanti de certains départements. C'est un acte d'équité et de reconnaissance, mais aussi une prise de risque que nous devons assumer, tant cette revalorisation était attendue et méritée par ceux qui en étaient exclus. D'autres associations n'ont pas pu verser la prime Ségur, faute de trésorerie suffisante.

Je voudrais ici remercier chaleureusement l'ensemble des équipes : les professionnels de l'éducatif, du soin, de l'administratif, des services généraux, les directions et les cadres des établissements, les fonctions ressource, les bénévoles.



Je veux également adresser un remerciement très particulier à Étienne Hollier-Larousse, notre président, qui annonce son départ après 22 années d'engagement en tant que président. Étienne a toujours tenu cette ligne, précieuse à mes yeux : considérer que l'association, ce sont d'abord les professionnels sur le terrain, et l'activité quotidienne qu'ils mènent auprès des enfants et des familles.

C'est une posture exigeante et profondément respectueuse. Je veux le remercier aussi, très personnellement, pour m'avoir accompagnée dans ma prise de fonction, pour avoir accepté de prolonger sa présidence afin d'être à mes côtés, et pour la confiance qu'il m'a témoignée tout au long de ces dernières années.

Enfin, quelques mots pour ouvrir vers l'avenir.

Je ne crois pas que nous puissions attendre beaucoup des pouvoirs publics dans les années à venir. Le manque de reconnaissance, les injonctions paradoxales, les contraintes budgétaires nous obligent à faire autrement. Mais je reste convaincue que la force de notre secteur, c'est d'avoir su développer des collectifs de travail puissants, des équipes capables de tenir ensemble, de penser ensemble, de soutenir ensemble.

Les situations que nous accompagnons sont faites de ruptures, de traumatismes et d'histoires chaotiques qui attaquent les liens, les relations. Elles menacent ce qui relie. Notre travail, c'est de lutter contre cette déliaison. C'est de fabriquer du lien, du soutien, de la continuité. Et pour cela, le collectif est notre ressource la plus précieuse.

Les perspectives que je porte pour les années à venir, ce sont donc les formations, continues, ajustées aux problématiques que nous rencontrons, pour tous les professionnels. Mais ce sont aussi les initiatives qui permettent de faire vivre du collectif : des espaces de réflexion, de parole, de travail partagé, mais aussi des temps festifs, qui redonnent aux équipes la possibilité de penser ce qu'elles vivent, et de ne pas rester seules.

C'est à cette condition que nous pourrons continuer à faire notre métier avec lucidité, engagement et humanisme.

**Nathalie Bouillet**  
directrice générale





# Le regard du directeur général adjoint

---

**Le mois de juin est marqué par le temps de rédaction des bilans de l'année pour les établissements. A cet égard l'Association a présenté également son rapport d'activité à l'occasion de la tenue de son Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 juin au Logis.**

Le mois de juin est marqué par le temps de rédaction des bilans de l'année pour les établissements. A cet égard l'Association a présenté également son rapport d'activité à l'occasion de la tenue de son Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 juin au Logis.

Au-delà d'un rite institutionnel, d'une obligation, la formalisation de ces bilans constituent des médias essentiels qui permettent de mettre en lumière l'action, les activités, les accompagnements, les histoires de vie des personnes ainsi que de la réalité qui entoure la mise en œuvre de nos actions.

A cet égard, ces rapports d'activités relatent, à travers les témoignages des professionnels et des personnes accompagnées, la richesse et le foisonnement créatifs mais aussi les difficultés auxquels sont confrontés les établissements.

Les projets et activités mis en avant expriment l'engagement et la vitalité des équipes pour accompagner les personnes dont le parcours croise celui de l'AVVEJ.

Il ressort de manière évidente que l'énergie associative et la réussite des projets s'appuient sur cette force collective qui permet de soutenir les personnes accompagnées. Cette dynamique s'avère être un moteur essentiel favorisant la création du lien dans des circonstances favorables à une rencontre.

Cette mise en relation, préalable incontournable à tout travail social, éducatif, thérapeutique, pédagogique implique de créer des conditions de sécurité propice au « prendre soin » au sens large. Il s'agit d'offrir la possibilité, pour les personnes, d'engager un mouvement vers le mieux-être et leur développement mais aussi qu'ils se saisissent de leur propre vie, de leurs rêves et de leurs projets, de se réparer, qu'ils puissent aussi s'émanciper de l'accompagnement pour dire au revoir.... En un mot, d'aller vers la vie !

L'ambition d'un rapport associatif est aussi de dévoiler les temps forts, les moments du quotidien de la vie des établissements pour les partager. Vous trouverez dans ce rapport quelques trésors, ou pépites, qui nous dévoilent différentes formes d'alliances noués entre professionnels et personnes accompagnées et racontent une partie de cette aventure humaine qui est au centre du travail social.

Il comporte également les projets à l'œuvre au sein de l'Association qui donnent un aperçu des énergies mises à l'œuvre pour faire vivre un projet collectif.

**Matthieu Crépon**  
**directeur général adjoint**

# Les chantiers associatifs

## Service Système d'information

L'année 2024 a constitué la dernière grande étape préparatoire pour le service informatique, dans la continuité des deux années précédentes, consacrées à la préparation de la transformation numérique de l'AVVEJ. Les phases précédentes ont permis de consolider les fondations autour des axes suivants :

- Modernisation des infrastructures : renforcement des connexions Internet et mise à niveau des serveurs
- Sécurité : déploiement généralisé des services Active Directory dans l'ensemble des établissements
- Renouvellement du parc informatique : remplacement des ordinateurs et équipements réseau
- Mise en conformité avec le RGPD
- Audit et Évaluation des besoins et élaboration d'une stratégie informatique adaptée
- Formalisation du cadre de gouvernance : rédaction de la charte des systèmes d'information et révision des contrats de prestation

Cette période a par ailleurs été consacrée à l'étude d'opportunité et à la structuration de projets numériques d'envergure, destinés à moderniser et harmoniser les outils de gestion et de suivi au sein de l'ensemble des établissements de l'association tout en étant soucieux de l'impact sur les professionnels. Les bases posées cette année auront une incidence positive sur l'efficacité, la sécurité et la cohérence des systèmes d'information.

Dans ce cadre, plusieurs appels à candidatures ont été lancés pour initier des projets structurants (soutenus pour certains par des financements externes) et devant voir le jour à partir de 2025. En parallèle, des projets ont également été menés avec des établissements pilotes volontaires pour tester des solutions avant un déploiement plus large également courant 2025.

L'année 2024 aura donc été en quelque sorte la rampe de lancement finale permettant à l'AVVEJ de s'ouvrir à la dématérialisation de ses processus métier.

## I. Projets préparés en 2024 (Appels à candidatures lancés)

### 1.1 Modernisation des outils de gestion (Finance, Paie, SIRH)

Un appel à candidatures a été lancé pour sélectionner un éditeur unique permettant la mise en place d'une solution intégrée permettant de moderniser les outils de :

- Gestion comptable
- Paie
- Système d'Information des Ressources Humaines

L'objectif étant de fluidifier les processus administratifs, d'améliorer le suivi RH et de garantir une meilleure interopérabilité entre les outils.

Trois prestataires ont été consultés, et une grille d'évaluation a été élaborée en collaboration avec les services concernés. Toutefois, l'analyse des dossiers de réponse et les auditions n'ont pas permis de dégager un éditeur unique. Le comité de pilotage (COPIL) a donc décidé de déployer les versions les plus récentes des outils actuellement



en place. Ce choix permet non seulement d'améliorer l'ergonomie et d'intégrer de nouvelles fonctionnalités, mais également d'externaliser les outils via des solutions SaaS et Cloud.

## 1.2 Mise en place du DUI (Dossier Usager Informatisé)

Grâce à un financement obtenu auprès de l'ARS, un appel à candidatures (mené conjointement avec l'association Jean Cotxet) a pu être lancé pour déployer le Dossier Usager Informatisé (DUI), outil essentiel pour uniformiser la gestion et le suivi des parcours des usagers dans tous les établissements.

Le passage du Dossier Unique au Dossier Usager Informatisé s'inscrit dans une volonté de numérisation des données des personnes accompagnées avec pour ambition notamment :

- L'amélioration des parcours des personnes par un meilleur accès et partage de l'information
- Un accès à l'information ainsi qu'une communication accrue auprès des personnes accompagnées
- Un accroissement de la protection des données

La fin d'année a permis de cadrer le besoin, consulter les utilisateurs clés et analyser les offres du marché.

Six éditeurs ont été consultés, et quatre d'entre eux ont répondu à l'appel d'offres. Une grille d'évaluation a également été élaborée et, après analyse des dossiers, deux éditeurs ont été présélectionnés.

## 1.3 Recrutement d'un Chef de projet DUI

Pour piloter le déploiement du DUI, un appel à candidatures a également été lancé pour recruter un Chef de projet dédié. Ce poste stratégique garantira le respect des délais, l'accompagnement et l'adhésion des équipes et la bonne coordination entre les parties prenantes internes et l'éditeur.

## 1.4 Externalisation de l'Active Directory (AD)

Dans un objectif de sécurisation renforcée de la gestion des accès et des droits utilisateurs, un projet de mutualisation et d'externalisation de l'Active Directory a été lancé. Ce projet vise à confier le déploiement et la gestion de cette infrastructure



critique à un prestataire spécialisé, garantissant une supervision continue et une réactivité accrue en cas d'incident.

Cette démarche a pour ambition de centraliser et unifier la gestion des AD de l'ensemble des établissements et de la Direction Générale, tout en externalisant ces services. À ce jour, chaque entité dispose de son propre AD local, rendant complexe la gestion globale des identités et des accès. Le mode opérationnel cible repose sur un environnement hybride, combinant un Azure AD central comme socle principal et les AD locaux comme solution de secours (back-up).

Les objectifs de cette migration sont les suivants :

- Mettre en place un environnement hybride.
- Renforcer la continuité de service.
- Simplifier la gestion des utilisateurs, des droits et des ressources.
- Améliorer la sécurité globale du système d'information.
- Optimiser la gestion des arrivées et départs des collaborateurs ainsi que des accès réseau.
- Déployer une solution de SSO (Single Sign-On) pour permettre un accès unifié et sécurisé aux futurs outils de gestion (RH, Finance, DUI, Intranet, etc.).

Ce projet s'inscrit pleinement dans la stratégie IT globale de l'organisation, en cohérence avec les projets en cours, pour lesquels l'intégration de cette « brique » technique est essentielle tant du point de vue de la sécurité que de la gestion des accès.

Dans ce cadre, quatre éditeurs ont été consultés, dont nos prestataires historiques MI3S et Prectel. Tous ont répondu à l'appel d'offres.

## II. Projets menés en 2024

### 2.1 Expérimentation de la signature électronique

Une phase de test a été lancée au sein de l'établissement Le Vieux Logis, qui s'est porté volontaire, afin de tester la solution de signature électronique Docapost pour les contrats de travail et les soldes de tout compte. Les retours des utilisateurs ont été très positifs, confirmant la pertinence de l'outil. Ces résultats permettent d'envisager un déploiement généralisé de la solution à l'ensemble des établissements au cours de l'année 2025.

### 2.2 Réorganisation de l'arborescence réseau et des droits – Site pilote MAPE

L'établissement MAPE a sollicité le service informatique et a servi de terrain d'expérimentation pour la refonte de son arborescence réseau et la restructuration des droits utilisateurs. Ce projet a

permis de clarifier les accès pour la Direction, de renforcer la sécurité interne, de simplifier la lecture de l'arborescence réseau pour les utilisateurs, et de définir un modèle reproductible dans les autres structures. Deux établissements supplémentaires engageront les mêmes travaux début 2025.

### 2.3 Migration Google vers Microsoft – Rencontre 93

Le projet de migration des outils collaboratifs Google vers Microsoft au sein de l'établissement Rencontre 93 s'est avéré complexe à mettre en œuvre. Des difficultés techniques, organisationnelles et d'adhésion ont ralenti le processus, sans permettre une généralisation effective en 2024. Le projet reste en cours et nécessite une phase de remobilisation.

## III. Évolution organisationnelle

À la suite du départ de Laura Schmitt, le service informatique a repris la gestion du contrat de téléphonie mobile. Cette responsabilité supplémentaire implique une coordination accrue avec le prestataire (Orange) et une attention renforcée à la gestion des lignes, des terminaux et des usages ainsi que la renégociation des coûts générés par ses services.

## IV. Perspectives 2025

L'année 2025 sera marquée par la signature des contrats avec les prestataires sélectionnés en 2024, ainsi que le lancement progressif en production des différents outils :

- Déploiement du DUI accompagné par la Cheffe de projet recrutée.
- Déploiement, recettage, formation puis mise en production des outils de gestion Compta / Paie / SIRH.
- Déploiement élargi de la signature électronique.
- Externalisation de l'Active Directory de l'ensemble des établissements.

Par ailleurs, un projet d'intranet collaboratif est en cours de réflexion et de conception, avec un déploiement initial prévu pour la Direction Générale, avant une extension progressive aux





établissements. Cet outil vise à centraliser l'ensemble des informations, à fluidifier la communication interne et à proposer un point d'accès unique aux outils numériques de l'association

## Conclusion

L'année 2024 aura marqué l'aboutissement des fondations nécessaires au déploiement des outils métiers attendus de longue date au sein de l'AVVEJ. L'ensemble des efforts engagés vise à garantir le bon déroulement des projets de transformation digitale à venir, avec une exigence constante de rigueur et la volonté continue de mettre l'outil informatique au service des missions de l'association — et non l'inverse.

**Laurent Archambault**  
responsable des systèmes d'information

---

## La comptabilité

### L'intelligence artificielle : un levier d'efficacité et de transparence pour la comptabilité associative

Depuis quelques années, l'intelligence artificielle s'invite progressivement dans tous les secteurs d'activité, y compris celui de la comptabilité. Son potentiel d'automatisation, d'analyse et de prédiction est désormais bien établi dans les entreprises.

Mais qu'en est-il du secteur associatif, avec ses spécificités propres : budgets limités, diversité des sources de financement et exigences de clarté accrues ? Nous, professionnels de la comptabilité au sein de l'association avons tout intérêt à s'approprier ces outils, qui peuvent nous faire gagner en efficacité tout en renforçant la rigueur de la gestion.

### L'Intelligence artificielle au service de la productivité comptable

La comptabilité demande beaucoup de rigueur et de temps, surtout lorsqu'il s'agit de traiter

manuellement des piles de justificatifs, de saisir les écritures une à une ou de pointer les opérations bancaires. C'est précisément sur ces tâches répétitives que l'intelligence artificielle peut faire une réelle différence.

Grâce à des technologies, il est désormais possible de scanner une facture ou une note de frais, et de la voir automatiquement classée, analysée et saisie dans la comptabilité. Des logiciels intégrant des fonctions d'IA peuvent extraire les données pertinentes (date, montant, fournisseur...), les affecter au bon compte comptable et générer automatiquement l'écriture.

Autre exemple : le lettrage des comptes clients ou fournisseurs, souvent fastidieux, peut être automatisé. L'IA peut également rapprocher les opérations bancaires avec les pièces justificatives correspondantes.

Les bénéfices sont clairs :

- Un gain de temps significatif, qui libère les professionnels pour des tâches plus utiles
- Une réduction du risque d'erreur humaine
- Une meilleure traçabilité des opérations

### Fiabilité, transparence et conformité renforcées

Dans le monde associatif, la transparence financière n'est pas seulement une bonne pratique : c'est une obligation réglementaire. Nous sommes une des professions les plus contrôlées, par nos commissaires aux comptes, nos financeurs. Ceux-ci attendent que chaque euro soit utilisé conformément aux objectifs affichés.

L'IA peut aider à renforcer cette exigence. Des outils d'analyse automatisée permettent de détecter en temps réel des anomalies ou des incohérences comptables : doublons, écritures inhabituelles... Cela facilite grandement les processus de contrôle interne.

De plus, des fonctions d'analyse peuvent anticiper des tensions de trésorerie, alerter sur une évolution inhabituelle de certaines charges, ou simuler des scénarios budgétaires. Cela permet à la gouvernance de prendre des décisions éclairées, en s'appuyant sur des données fiables et actualisées.

En pratique, cela se traduit par :

- Un meilleur suivi de l'utilisation des budgets et ou subventions
- Une préparation facilitée pour les états financiers
- Un pilotage plus dynamique et plus réactif

### **Le rôle stratégique du comptable à l'ère de l'IA**

Loin de menacer le métier de comptable, l'IA contribue à le faire évoluer. Le comptable devient moins un technicien de la saisie, et davantage un technicien capable de valoriser les données produites par les outils automatisés.

Cela signifie :

- Aider les dirigeants à comprendre les chiffres pour orienter leurs décisions.
- Produire des reportings clairs et adaptés
- Accompagner la mise en place de procédures financières plus efficaces

Cette évolution nécessite aussi de nouvelles compétences :

- Une maîtrise des outils numériques
- Une capacité à exercer un regard critique sur les résultats générés par l'IA
- Une pédagogie pour accompagner des interlocuteurs souvent non spécialistes

L'intelligence artificielle, bien utilisée, peut devenir un allié précieux pour la comptabilité associative. Elle permet d'automatiser les tâches répétitives, de fiabiliser les données, de renforcer la transparence et de soutenir une gestion plus prévisionnelle.

Mais au-delà des outils, le comptable reste au cœur du processus. Il joue un rôle clé pour donner du sens aux chiffres et veiller à ce qu'ils servent au mieux les missions éducatives de l'association.

L'IA ne remplace pas les comptables, mais augmente leurs capacités. Elle libère du temps, améliore la qualité des analyses et ouvre la voie à un métier plus stratégique et moins administratif.

**Fabienne Baron**  
responsable comptable

---

## **Évaluations externes**

### **Préparation des évaluations externes**

Cette année, une grande partie des travaux de la commission évaluation et qualité a été consacrée à ce sujet. Les actions menées ont contribué à la préparation des évaluations dans une dimension collective, jalonnée par la production de textes associatifs, de supports et d'outils spécifiques.

A cet égard, le texte associatif produit par la commission, relatif à la prévention de la violence et de la maltraitance, a été validé par le Conseil d'Administration de l'Association en 2023 et a servi de référence pour la réactualisation des projets d'établissements en 2024.

Les principales étapes « Qualité » de 2024 ont été la rédaction du Cahier des Charges et le choix du cabinet 4 AS, puis les trois premières évaluations à l'automne des MECS : Kairos, Le Vieux Logis, La Passerelle. La mise en place d'un dispositif de préparation aux évaluations externes, conçu et expérimenté par le chargé de qualité, sous forme d'Ateliers auprès des équipes de terrain a permis aux professionnels de se saisir des enjeux de l'évaluation.

### **Un projet innovant avec Le Vieux Logis et CY Ecole de Design**

a été impulsé pour imaginer un Livret d'Accueil dont la forme actuellement plutôt administrative, soit plus adaptée aux publics de la maison d'enfants (des adolescents et de surcroît pas toujours francophones).

### **Un accompagnement de fond du centre maternel le Prélude**

sous forme d'Ateliers réguliers (une journée entière, tous les deux mois), a permis de travailler à la réécriture du Projet d'Établissement et à la préparation des évaluations externes, à l'aide de supports pédagogiques favorisant la rencontre des deux équipes et l'appropriation des missions dans une mise en œuvre renouvelée.

**Mathieu Foulon**  
chargé de la qualité et de projets



# Un Atelier de préparation à l'évaluation externe HAS



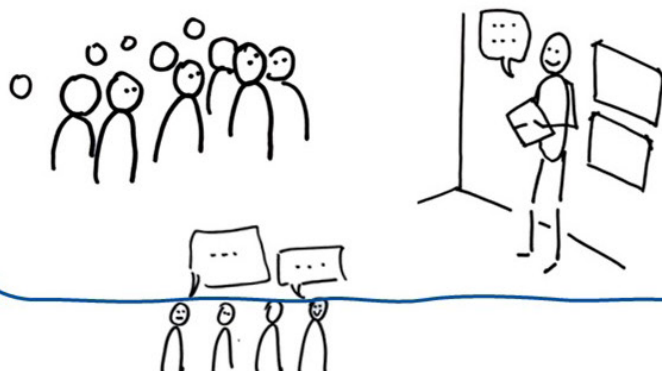
## 1 1<sup>er</sup> temps : Présentation collective / les principes de l'évaluation externe



## 2 2<sup>ème</sup> temps : Travaux en sous-groupes / réflexions sur des thématiques du référentiel HAS



## 3 3<sup>ème</sup> temps : Présentation en plénière et réflexion collective

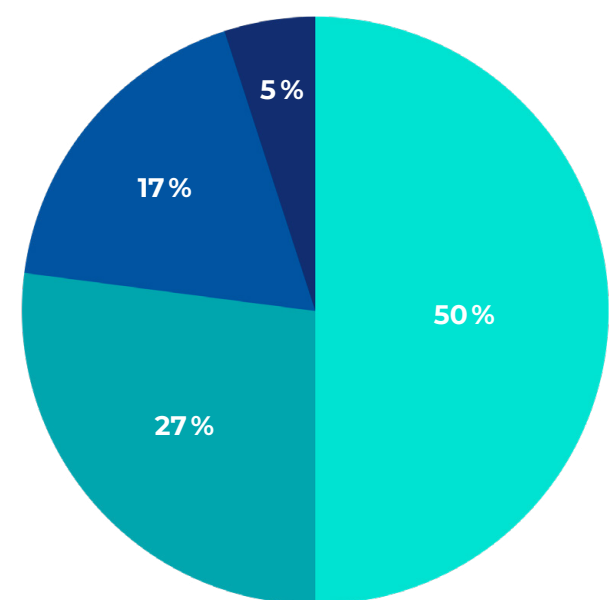


Je comprends mieux comment va se dérouler cette évaluation ! Je me sens rassurée ...

Et je sais davantage comment me préparer à la visite des évaluateurs ...

# Activité globale

## 2798 personnes accueillies à l'AVVEJ en 2024



- Intervention sur et avec le milieu de vie
- Accueil en hébergement des enfants en danger
- Prévention, accueil et soins dans le cadre de la petite enfance
- Accueil des femmes victimes de violences

### 1409 accompagnements en milieu ouvert

- 964 en AEMO
- 34 en Atelier scolaire/Accueil de jour
- 61 en Club Parents
- 235 MJIE
- 44 en ADOPHE
- 71 en AEMO intensive

### 137 suivis et accueils pour les femmes victimes de violences et l'insertion des adultes

- 137 au SAUVI et appartements relais

### 766 enfants et adolescents en danger accueillis en hébergement

- 297 en MECS
- 448 en SAU
- 21 à La Metis

### 486 familles, enfants, adolescents accueillis et accompagnés en prévention, soins dès la petite enfance

- 173 aux MAPE
- 172 au Prélude
- 32 à l'ITEP
- 79 en SESSAD
- 30 à l'Espace petite enfance

## Activité **des établissements**

---







## Activité par département · **Paris**

---

### Les chiffres clefs

Kairos - Unités de vie a réalisé son activité avec 6 819 journées pour un prévisionnel de 6 100, soit 719 journées supplémentaires.

De son côté, Kairos-KAP a réalisé son activité avec 5 455 journées pour un prévisionnel de 5 450 soit 5 journées en plus

Les séjours ont varié de 0 à 69 mois, avec une moyenne de 35 mois pour les sortants.



## KAIROS

### Synthèse

**L'année 2024 a été marquée par de nombreux événements pour Kairos.**

Dès le début, nous avons entrepris des préparatifs pour l'évaluation de l'établissement en développant divers outils tels que le CVS, le plan de prévention des risques de maltraitance et le projet d'établissement.

Parallèlement, la dynamique des unités de vie et du service de semi-autonomie a été influencée par des arrivées et des départs, des rencontres avec des partenaires, ainsi que l'organisation d'ateliers (tablee des chefs, Chapitre 2...) et d'événements collectifs (fête institutionnelle, journée sportive).

Cette année de travail n'aurait pas été possible sans l'appui de la directrice adjointe, qui a pris ses fonctions en février dans un poste nouvellement créé et nous a tragiquement quittés à la fin du mois d'août. La vie du service a néanmoins continué avec l'évaluation réalisée fin octobre et la poursuite des actions qu'elle avait initiées.

### Témoignages sur l'activité

#### Cuisine ton avenir Le CVS

Nous avons poursuivi le projet d'ateliers culinaires « Cuisine ton avenir » avec la Tablee des chefs, sous une forme différente de l'année précédente : pas de « va et vient » entre les deux unités et en ne mélangeant pas les jeunes des deux unités. Les ateliers ayant lieu en semaine, il était difficile pour certains jeunes de se déplacer jusqu'à une autre unité



en fin de journée, et cela avait un retentissement sur l'ambiance du groupe. Les ateliers ont désormais lieu les mercredis après-midi ou les vendredis soir, sur l'unité de Montreuil.

Les ateliers sur l'unité du 19ème ont été mis en pause durant cette année et sont en phase de reprise progressive. Désormais, deux cheffes ont rejoint le projet aux côtés de Mélissa : Nikki et Eirini.

Les ateliers sont en général appréciés par les jeunes mais nous avons constaté que la régularité est une clé de leur réussite : il n'y a pas eu d'ateliers entre le mois d'août et le mois d'octobre, et la reprise fut difficile pour les jeunes qui n'y voyaient, pour certains, plus d'intérêt.

Depuis, la reprise d'ateliers tous les mois, voire tous les deux mois, permet une meilleure adhésion. L'implication de la maîtresse de maison, aux côtés des jeunes et des cheffes lors de ces ateliers est appréciée de toutes parts et participe à une ambiance particulièrement conviviale.

**Perrine Vedrenne**  
**cheffe de service**

## Le CVS

J'ai le plaisir, en tant qu'administrateur de l'AVVEJ, de participer depuis sa mise en place en juin 2024 au Conseil de la Vie Sociale (CVS) de l'établissement Kairos.

Quatre réunions du CVS ont été réalisées à ce jour, animées par le directeur ou un cadre de direction de Kairos, des professionnels et des adolescents ou jeunes majeurs accueillis, représentants des deux unités de vie et des appartements partagés.

On pourrait se satisfaire, dans nos différents établissements, de mener les réunions du CVS afin de répondre conformément aux exigences d'une loi qui date de 25 ans déjà (loi n° 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, révisée en 2022).

Le CVS est obligatoire lorsque l'établissement social ou médico-social assure un hébergement ou un accueil de jour continu, mais une autre forme de consultation est autorisée, lorsque l'établissement ou service accueille majoritairement des mineurs de moins de onze ans.

A Kairos, les réunions ont débuté par une présentation des différents participants et un rappel de la définition du CVS. Puis les questions de fonctionnement ont été évoquées : les représentants doivent-ils être permanents sur une période donnée ? Qui établit un compte-rendu ? A qui l'envoie-t-on et qui envoie (les adultes ou les jeunes ?) A-t-on un pouvoir décisionnel et si oui sur quels domaines ?...

Tous les jeunes étaient très engagés, fiers de participer « à égalité » avec les adultes qui les accompagnent, considérés comme sujets de droit, dont la parole est prise en compte, y compris sur les questions importantes ou graves comme celle de la prévention de la maltraitance. Il leur a certes fallu un temps pour distinguer le CVS des réunions ordinaires « jeunes/éduc » et adopter une posture décentrée, celle du représentant de tous les jeunes accueillis. Mais cela s'est fait de façon fluide et rapide.

D'une séance à l'autre les participants n'étaient plus les mêmes, du fait notamment des départs et des arrivées des jeunes mais une continuité des échanges était manifeste : ainsi, à titre d'exemple une discussion sur l'alimentation (la variété des plats, le halal, les repas durant le Ramadan) pouvait se poursuivre. Des projets à moyen terme pouvaient également être discutés comme celui des vacances d'été alors qu'on était encore en mars.

Ma présence a été bien accueillie, les jeunes paraissent sensibles à l'intérêt que l'association leur portait à travers la participation au CVS d'un membre du conseil d'administration. J'ai pour ma part été ravi d'entendre les jeunes débattre, proposer, questionner, dans le respect de la parole de l'autre et le plaisir de la rencontre.

Bravo à eux pour le temps qu'ils ont consacré au CVS, pour leurs intelligences personnelles et collectives. A bientôt pour la prochaine réunion !

**Richard Ziadé**  
**administrateur**

## La fête institutionnelle

La fête institutionnelle est un événement toujours très attendu à Kairos. La dernière édition a eu lieu le 14 juin dernier, dans le jardin de l'unité de vie de Montreuil.

Cette année, nous avons innové en organisant conjointement un atelier Fresque du climat, coordonné par Bastien Evra, diplômé de Polytechnique et investi dans la sensibilisation aux enjeux du changement climatique.

*« Si l'intérêt était d'être mieux renseigné, il s'agissait aussi de voir comment chacun, jeune comme adulte, peut s'imaginer contribuer, au quotidien, par de simples gestes. »*

La pluie a fait une apparition remarquée mais n'a pas gâché l'ambiance festive aux rythmes de la cumbia de Pao Barreto.

Pour cette édition que nous avons voulu écologique, nous avons osé l'inimaginable : un buffet quasiment entièrement végétarien qui a mis à l'épreuve Fabienne, maîtresse de maison de l'unité de Montreuil et une équipe d'éducateurs flexi-végé-déterminés mais aussi... le palais de nos conviés !

Cette fête a permis également de mettre en lumière les liens que nous entretenons avec nos partenaires les plus proches et notamment le café associatif « Le Fait-tout » qui nous a gracieusement mis à disposition barnum, tables et chaises.

**Salvio, éducateur  
et Perrine, cheffe de service**

### **Plan de prévention des risques de maltraitance**

Afin d'élaborer un plan de prévention des risques de maltraitance, nous avons mis en place, avec le Chargé de la qualité et de projets de l'association, un atelier sur une journée avec un intervenant en facilitation graphique

Cet atelier avait pour vocation de sensibiliser et de former les professionnels sur les enjeux cruciaux de la prévention des risques de maltraitance et de violence. Il souligne l'importance de l'engagement collectif de tous les acteurs concernés dans l'élaboration d'un Plan de Prévention des Risques de Maltraitance et de Violence (PPRMV).

### **Contenu de l'Atelier**

1. Introduction et Présentation : L'atelier débute par une présentation des enjeux et des objectifs,

suivi d'un brise-glace qui facilite une discussion ouverte sur le thème des violences dans le milieu professionnel.

#### **2. Activités Pratiques :**

- "Pôles Magnétiques" : Les participants sont invités à explorer des bandes dessinées qui illustrent divers cas de maltraitance dans le secteur, favorisant ainsi une réflexion critique.

- Critères de Gravité et de Fréquence : Un exercice collaboratif permet de définir et de hiérarchiser les situations de violence en tenant compte de leur gravité et de leur fréquence.

3. Identification des Situations : Chaque participant est encouragé à remplir un "Carnet de bord" pour rapporter des expériences vécues, ces situations étant classées en maîtrisées ou partiellement maîtrisées.

4. Élaboration d'Actions : À partir des situations identifiées, les participants collaborent pour élaborer un plan d'action, en mettant en avant les cas nécessitant une attention particulière.

5. Clôture et Évaluation : En fin d'atelier, les participants sont invités à partager leur évaluation de la démarche, ce qui permet de recueillir des retours constructifs et d'enrichir l'expérience collective.

L'atelier met en exergue la nécessité d'une appropriation significative du Plan de Prévention par les professionnels, afin de garantir une mise en œuvre efficace et impactante. La bientraitance est présentée comme un levier essentiel dans la lutte contre la maltraitance.

Cet atelier s'inscrit dans le cadre légal établi par la loi n° 2022-140, qui définit de manière exhaustive la maltraitance, visant toutes les personnes en situation de vulnérabilité.

**Blaise Andres-Garay  
directeur**



### Les chiffres clefs

Nous accueillons et accompagnons 54 enfants et adolescents âgés de 6 à 20 ans. L'agrément est signifié pour des jeunes qui présentent des troubles du comportement et du caractère, TCC.

- Présents au 1er janvier 2024 : 53 jeunes
- Admissions en 2024 : 12 jeunes
- Sorties en 2024 : 13 jeunes
- Présents au 31 décembre 2024 : 52 jeunes
- La répartition des jeunes par sexe en 2024 : 65 jeunes pris en charge dont 12 filles et 53 garçons

### Activité du SESSAD par actes et par nature

Nature des actes	2023	2024
Entretiens avec les familles	70 (orthophonie) + 149 (autre)	19 (orthophonie) + 799 (autre)
Séances éducatives dont VAD synthèses extérieures	3047	2840
Séances thérapeutiques :	2623	2756
En groupe thérapeutiques	870	878
Entretiens avec les familles	119	106
Séances pédagogiques	55	602
Total	6371	7016

(Suite page 24)

## SESSAD

### Les faits marquants

L'année 2024 a été marquée par une nouvelle organisation : l'arrivée d'un chef de service et la création d'un poste de cadre éducatif transversal au sein du SESSAD, la participation aux chantiers associatifs en cours, le copil DUI et bien d'autres instances.

En fin d'année 2024, nous avons également accueilli une enseignante spécialisée pour l'Unité d'Enseignement après une année blanche par manque de candidature auprès de l'éducation nationale. Le SESSAD participe à toutes les ESS (Equipe de Suivi de Scolarisation). Ces dernières ont pour objectif de permettre aux élèves en situation de handicap de bénéficier d'un suivi individualisé et d'aménagements scolaires adaptés à leurs besoins afin de participer pleinement à la vie scolaire tout en progressant à leur rythme. Le groupe de travail concernant la démarche d'évaluation continue à produire des effets positifs, notamment sur le collectif et la qualité de vie au travail.

La réactivité de l'équipe et son engagement dans le travail collectif, éducatif, pédagogique soignant et administratif, constitue un atout majeur de réussite pour le SESSAD et les jeunes accueillis.

### Témoignage de l'enseignante spécialisée

« Il faut tout un village pour éduquer un enfant ». En effet, le proverbe africain est bien parlant, c'est ce qui a inspiré ce lieu « Le cœur du village ». Ces mots m'ont tout de suite frappée en arrivant au sein du SESSAD AVVEJ. La signification est forte : ici

(Suite de la page 23)

### **Prise en charge autre que le SESSAD pour l'année 2024**

Parmi les jeunes que nous avons reçus cette année, certains ont une autre prise en charge, les prises en charge AEMO représente 13 % des jeunes, l'ASE 4 % et l'AED 4 % également sur 52 jeunes accueillis.

### **Répartition géographique des jeunes suivis par le SESSAD résidant à Paris en 2024**

La totalité des jeunes accueillis au SESSAD sont domiciliés à Paris. Nous couvrons la totalité de Paris avec un pourcentage assez important pour l'est parisien, le 19ème arrondissement comprend 36 %, pour le 20ème 21%, le 13ème 11% et le 12ème 10% le reste est réparti sur les autres arrondissements.

### **Répartition par tranche d'âge des jeunes suivis au SESSAD**

Nous constatons une augmentation du nombre de jeunes dans la tranche d'âge 6 / 9 ans par rapport aux années précédentes néanmoins la majorité reste entre 13 et 15 ans.

Le pourcentage de prise en charge des jeunes de sexe masculin est en forte majorité soit 79% sur la totalité des jeunes accueillis au SESSAD. Il est en hausse pour les jeunes de sexe féminin soit 21 % en 2024 contre 11 % en 2023.

#### **• Répartition par tranche d'âge sur 53 jeunes :**

- 6 à 9 ans : 13 %
- 10 à 12 ans : 10 %
- 13 à 15 ans : 36 %
- 16 à 18 ans : 35 %
- 19 à 21 ans : 6 %

nous sommes un collectif. Ce lieu me marque, parce qu'il représente pour moi un symbole au sein de l'institution, une opportunité de venir s'y retrouver et d'appréhender la relation avec les jeunes. Autour de cet endroit gravitent d'autres espaces plus dirigés vers l'individualité.

Parmi eux, l'espace pédagogique. Donnant directement sur le cœur du village, j'ai découvert avec plaisir la classe de l'UE. Dès mon arrivée, et en laissant la porte ouverte, j'ai ainsi eu le loisir de découvrir à la fois les professionnels et les jeunes.

Au-delà de ses espaces, le SESSAD AVVEJ porte des valeurs fortes que je partage. Le respect de l'autre, l'écoute attentive, l'intégration de toutes et tous - sans distinctions - ainsi que la co-construction de sens ou encore l'individualisation du projet des jeunes. Ces projets aux objectifs précis intégrant un suivi psychologique, éducatif, pédagogique, mais aussi social.

Ainsi, c'est avec un grand enthousiasme que je prends donc part à ce village en tant qu'enseignante spécialisée. Ce village où l'on échange pour s'enrichir les uns les autres qui me rappelle cette phrase de Célestin Freinet sur laquelle je terminerais :

*« L'apprentissage ne doit pas être cloisonné en disciplines isolées, mais doit favoriser les liens entre les savoirs et les expériences vécues. »*

**Clara Foussard**  
**enseignante spécialisée**

### **Témoignage de l'apprentie éducatrice spécialisée**

Engagée comme apprentie éducatrice spécialisée depuis décembre 2023, le SESSAD représente pour moi une expérience enrichissante. La pluridisciplinarité au sein de cet établissement me permet d'être en immersion à la fois éducative, sociale et psychothérapeutique. Cette dimension médico-sociale et humaine est au cœur de l'accompagnement de notre public.

Parmi les aspects les plus marquants de cette expérience, figure le travail en équipe. Pour cela, le SESSAD dispose de nombreux espaces d'échanges (formels et informels) servant de véritables lieux





d'observations, de travail, de collaborations et de partage entre collègues aux compétences et aux parcours divers et variés qui nourrissent une compréhension approfondie des situations, permettant d'ajuster ou de rajuster les prises en charge en fonction des besoins spécifiques de chaque jeune.

Un autre aspect central de mon apprentissage au SESSAD est l'importance accordée aux familles dans l'accompagnement. Nous les accueillons en individuel ou en collectif autour d'une activité et d'un goûter organisés dans l'espace phare de l'établissement : le cœur du village. Ces moments sont marqués par des échanges autour des problématiques de jeunes ; et en même temps, servent de communion et de détente (sophrologie, danse et musique), qui, à mon sens, sont vecteurs de cohésion et de communication. Ces instants nous rappellent qu'un travail éducatif ne peut être pleinement efficace sans une collaboration active des familles, celles-ci faisant partie intégrante de l'environnement de l'enfant.

L'art et l'écologie ont une place importante au sein du SESSAD comme en témoignent les différents espaces de l'établissement. La créativité et l'expression artistique des professionnels et des jeunes, fabriquant et décorant les espaces rendent le cadre plus accueillant et inspirant. Au-delà de l'aspect esthétique, ces œuvres permettent aux jeunes de s'approprier cet espace, d'y laisser leurs empreintes et de se sentir pleinement associés à leur projet personnalisé. En participant à plusieurs

ateliers artistiques et d'écologie « bricolage », j'ai compris que l'art devient un outil d'expression et de valorisation pour de nombreux jeunes.

Très formateur, le SESSAD a su, et s'est toujours consacré du temps à mon intégration et à ma progression pédagogique, essentielles à mon apprentissage. Disposant d'un accompagnement régulier, un lien de confiance s'est établi de manière globale avec les professionnels de l'établissement et particulièrement avec mon maître d'apprentissage à travers un suivi pointu et une grande bienveillance. C'est aussi l'occasion d'évoquer avec lui mes réussites mais aussi mes doutes et mes difficultés. Ces partages m'amènent à analyser mes pratiques, à réfléchir à ce que je mets en place et à me remettre en question. Cette posture réflexive est essentielle pour mon développement professionnel en tant que future éducatrice spécialisée.

Au SESSAD, chaque jeune, chaque famille et chaque professionnel apporte une pierre unique et précieuse à cet édifice collectif qu'est l'accompagnement.

La richesse culturelle et professionnelle qui anime le SESSAD me renvoie à une citation de Maria Montessori :

*« La paix et l'harmonie sociale sont le fruit de l'éducation : une éducation qui prend en compte la diversité comme une richesse et une force ».*

**Tania Khalil**  
apprentie éducatrice spécialisée



PHOTO : SESSAD

## Nos jeunes et les Jeux Olympiques PARIS 24

Pendant plus d'un mois, la ville de Paris a eu l'honneur d'organiser les jeux olympiques et paralympiques en 2024.

Nos jeunes, au SESSAD, ont montré leur intérêt pour cet événement planétaire. Ils comptaient assurément sur nous pour vivre des moments inoubliables et sportifs. C'est dans ce cadre que nous avons confectionné avec eux les anneaux olympiques aux cinq couleurs différentes (accrochés au « cœur du village » du SESSAD), organisé des sorties et des visites à Paris et dans sa petite couronne.

Les objectifs pédagogiques, éducatifs et thérapeutiques étaient centrés sur les recherches documentaires sur internet, notamment sur l'histoire des jeux, sur la connaissance théorique à travers des séances de questions-réponses et la découverte des nations participantes et leur drapeau.

Pendant tout ce processus, nous avons travaillé avec eux sur la coordination, sur le collectif et la communication, sur la concentration pendant la confection des anneaux, sur la frustration et la gestion du temps.

Vendredi 26 juillet 2024, aux environs de 14 heures, cinq jeunes ont été invités à assister au passage de la flamme olympique sur le canal Saint-Martin. Ils étaient émerveillés d'assister à cet événement.

L'objectif étant de contribuer à bâtir un monde plus pacifique, les jeunes ont compris tout le sens, que la France pourrait y contribuer ; et cela passe par l'éducation et la transmission des valeurs de paix et de la démocratie.

Aussi, en plus du football, la discipline qui a suscité le plus d'engouement chez les jeunes fut le ping-pong. Nous avons remarqué une plus large participation de ceux-ci pendant les séances de groupe avec les éducateurs et les psychologues pendant toute la période des jeux.

Une fan zone en rapport à ces J.O aménagée par les organisateurs, non loin du SESSAD, a également permis à quelques jeunes de profiter de l'événement : jeux et sports organisés aux alentours et diffusion en direct sur un écran géant des différentes compétitions.

L'enchaînement des J.O par les paralympiques de septembre, ont permis à d'autres jeunes d'assister à quelques matchs de tennis qui ont lieu sur les installations de Roland Garros, en présence d'un éducateur et d'une psychologue.

C'était une première pour ces jeunes de découvrir cette discipline et surtout l'idée d'être présent. Ils pourront un jour dire : j'y étais ».

Enfin, à chaque rencontre, nous voyons le sourire de ces jeunes pendant les exploits sportifs.

**Valérien Mulangu Tshishi**  
éducateur spécialisé

---

## Regard(s) sur l'activité réalisée

**L'activité 2024 a été réalisée à 103%. Nous constatons une marge d'augmentation par rapport à l'année précédente.**

Nous observons une proportion plus importante de filles (plus de 10% des admissions). En réponse à une forte demande d'admission des 6-9 ans, nos effectifs sur cette tranche d'âge ont augmenté et correspondent actuellement à 11% de nos admissions. Ce qui a entraîné une mobilisation plus importante de la part de l'ensemble de l'équipe



et notamment pour les accompagnements sur les trajets et a ouvert des perspectives de réflexion sur des projets d'autonomie, utilisation et orientation dans les transports en commun par exemple.

Ce fut une année dynamique : l'équipe a su être force de proposition. Nous avons continué nos projets de socialisation. Des séjours de répit ont été organisés, dont un en lien avec l'atelier photo et un autre en lien avec la citoyenneté, la vie en collectivité et le partage. L'atelier scolaire a pris tout son sens avec l'arrivée du cadre éducatif et de l'enseignante spécialisée.

A travers une approche ludique, nous avons travaillé tous les apprentissages liés au savoir, savoir-faire et savoir-être. La réussite de cet atelier nous a amenés à le pérenniser et réfléchir à une évolution ciblée en fonction des jeunes accueillis.

Après mon échec au CAP Bronzier en 2023, ma référente m'a aidé à m'orienter vers l'association ARERAM Paris 75010, dans le cadre du dispositif « PASS JEUNE » où je me suis investie au sein du « Relais Formation ».

En 2024, j'ai intégré l'Académie des Métiers d'Art en joaillerie avec une spécialisation en sertissage pour une durée de trois ans. Je suis actuellement en alternance au sein de l'atelier Arman, situé dans le 1er arrondissement de Paris.

A 23 ans, je me sens autonome et ma capacité d'appréhender les situations de la vie est plus juste et précise qu'auparavant. J'aime discuter et partager autour des questions de la vie.

Je suis en train de franchir le passage dans le monde des adultes et du milieu professionnel de manière sereine et je vous merci et aurevoir.

R.K

## Les personnes accueillies et l'accompagnement

### Témoignage d'une Jeune

J'ai été admise au SESSAD le 9 février 2021. Pendant 3 ans, j'ai été suivie par le SESSAD. Aujourd'hui, je me sens autonome.

Je me rappelle qu'au départ, j'étais un peu perdue, non motivée et me posais la question de l'utilité de cet établissement. Je n'avais pas confiance en moi et avais du mal à trouver mes mots pendant les séances. Ma mélancolie prenait le dessus physiquement et psychologiquement. J'ai failli tout abandonner.

Grâce à ma référente et l'équipe pluridisciplinaire, j'ai pu trouver un étayage dans mes prises de décisions, dans la gestion de mon anxiété et de la gestion de mes émotions.

Bref, j'ai appris à trouver confiance en moi, en prenant des initiatives : faire des prises de rendez-vous pour moi-même et de la recherche sur le plan scolaire.

Au SESSAD, j'ai appris à parler de moi. Cela m'a permis de faire des sorties culturelles à Paris et de découvrir la province pour la première fois, où j'ai fait un séjour à Lille et visiter le musée de la Piscine à Roubaix.





## Focus sur les projets réalisés

### Les ateliers créatifs

Avec le bur'atelier et l'atelier de menuiserie, le SESSAD utilise différents médiums artistiques afin de travailler les compétences transversales, en plus de développer leur créativité et le plaisir de partager.

#### Atelier de découverte de la photographie argentique

Cet atelier nous a permis de découvrir la magie de l'écriture photographique en comprenant le rôle principal de la lumière dans ce médium artistique.

Lors du premier atelier, les jeunes étaient invités dans une camera obscura de 1,5m<sup>2</sup> installée dans le paysage. Pour « comprendre la lumière », commencer par le noir. Découvrir la magie de la formation d'une image. Sortir au jour en fermant les yeux et sentir la lumière du paysage sur sa peau. Intégrer la lumière comme sensation. Découvrir l'ombre et ses volumes, le paysage comme sculpture mouvante.

Après cette première immersion dans cet appareil photographique géant qu'est la camera obscura, le photographe a présenté aux jeunes les appareils photographiques argentiques que nous avons utilisés pour réaliser nos photographies. A première vue, ce sont de simples boîtes à thé en métal. En les observant de plus près, on comprend qu'elles ont été transformées en respectant le même principe que la camera obscura de 1,5m<sup>2</sup> : l'intérieur de ces boîtes est peint en noir, et en guise d'objectif pour faire entrer la lumière, il y a un minuscule petit trou. Celui-ci s'appelle un « sténopé ».

A la suite de la découverte de ces sténopés, nous avons expérimenté l'action de la lumière du soleil sur un papier argentique. Nous avons découvert que si nous plaçons ce support sensible à la lumière à l'intérieur de ces boîtes, nous pourrions obtenir une image du paysage observé...

Après ces découvertes, nous avons réalisé ensemble nos premières photographies. Nous les avons développés dans notre petit laboratoire argentique monté dans une petite salle pour l'occasion. A la lumière rouge du laboratoire, après quelques secondes immergées dans le produit révélateur, les jeunes ont vu apparaître leur première photographie.

Lors du deuxième atelier, nous sommes partis ensemble sur un chemin choisi avec nos quinze boîtes sténopés rangées dans une valise de carton. Ensuite, nous avons réalisé, lors de cette balade, quinze photographies. A notre retour, nous les avons développées dans notre laboratoire.

Enfin, avant de nous quitter, nous avons partagé un dernier temps d'échanges à la lumière du jour en regardant ensemble la série photographique que nous avons créée lors de ces deux jours.

#### Atelier BD

Cette année encore, nous avons eu la possibilité de participer au concours du festival international de la bande dessinée d'Angoulême. C'est dans ce cadre, que l'atelier BD a été réinvesti par plusieurs des jeunes du SESSAD.



PHOTO : SESSAD

L'histoire qui a été imaginée puis dessinée par ceux-ci est la suivante. Il s'agit d'un chef qui chasse lui-même ses proies pour ensuite les préparer dans son restaurant. Or, il ne peut s'empêcher de manger ses plats. Il ne reste donc plus rien pour ses clients.

Avec la collaboration de l'enseignante spécialisée et les professionnels du SESSAD, nous avons pu travailler à travers cet atelier, la créativité, la gestion de l'espace, la motricité fine, le vocabulaire, le respect d'un cadre, la frustration, la capacité à faire des choix et la collaboration.

### **L'atelier RAP : improvisation vocale, écriture et chant rap, body-clapping, beat-boxing**

Cet atelier consiste à pratiquer les disciplines qui font l'essence de la culture Hip-Hop à travers l'initiation à l'expression oral, écrite, rythmique et corporelle.

Les participants ont été invités à s'exprimer sur un thème suggéré en improvisant dans un premier temps. Puis, ils ont été accompagnés dans l'écriture de leurs rimes/phrases afin de les mettre en rythme. L'initiation au rythme s'est aussi articulée autour du « body-clapping » et du « beat-boxing ». Les jeunes pouvaient alterner entre le chant et l'expression corporelle rythmique.

Tout le monde se prêtait à l'expérience et tous ont pu apprécier fortement l'atelier !

### **Atelier vidéo montage**

Nous avons organisé cet atelier de montage vidéo suite à la demande d'un jeune de découvrir le fonctionnement du montage vidéo. Nous avons pour objectif dans cet atelier de les faire travailler sur la modification du réel, en coupant, en modifiant le son, la direction, les couleurs, le sens de vidéos selon leur imagination. L'idée était de faire-ensemble, co-construire avec les jeunes et ainsi de stimuler leur créativité tout en leur faisant travailler sur les limites de la modification du réel. L'idée de travailler en groupe était aussi de produire une réflexion et un travail d'accordage autour d'un même projet/d'une même vidéo.

Cet atelier a été proposé à trois jeunes. Ils ont tous travaillé sur la même vidéo, en prenant les décisions ensemble sur le choix des musiques, des séquences.

### **Séjours**

Différents séjours ont été organisés durant l'année. Deauville, Marseille, Lille, Tournan en Brie, ... grâce à la mobilisation de toute l'équipe, nous avons pu découvrir nos jeunes sous un angle nouveau et travailler des aspects plus concrets de la vie quotidienne (vivre ensemble, gérer un budget, s'organiser en collectivité, partager etc). Ces séjours ouvrent également d'autres horizons pour certains jeunes qui n'ont pas la chance de pouvoir explorer d'autres paysages. C'est une ouverture sur le monde et sur l'esprit.

### **Le cinéma SESSAD**

A travers le média du cinéma, nous pouvons aborder plusieurs thématiques différentes avec les jeunes. Le visionnage d'un film est toujours suivi d'un débat et le fait que nous soyons entre membres du SESSAD permet à nos jeunes plus de liberté lors de l'expression de leurs ressentis.

### **Entredire**

L'adolescence est une période charnière du développement où souvent les inquiétudes et les questionnements s'imposent. C'est un chemin sinueux qui nous invite à reconsidérer certaines valeurs et en choisir de nouvelles pour une construction subjective plus affinée du jeune.

Souvent, le jeune est troublé par les remaniements psychiques et physiques qui le traversent mais a du mal à en parler. Il peut avoir tendance à s'isoler avec ses pensées et à se dire que personne ne le comprend, alors qu'en fait, beaucoup de ses pairs se posent les mêmes questions.

Au SESSAD, nous avons pensé, conceptualisé et élaboré à la mise en place du groupe Entredire dans cette lignée. Il s'agit de libérer la discussion autour de sujets qui intéressent et concernent les jeunes qui y participent. Il s'agit également de rendre ludique la réflexivité, la polyvalence et l'empathie.

L'activité se divise en trois temps : choix du sujet, jeu de rôle et débat. Entre les scènes, il y a toujours un moment de reprise pour parler de nos ressentis sur la scène vécue. C'est aussi l'occasion de pouvoir partager de quelle manière certains scénarii peuvent



PHOTO : SESSAD

se présenter chez nous ou bien nous affecter. Par exemple, les thématiques comme la violence, le harcèlement scolaire et l'autorité parentale peuvent être représentées par les jeunes. Certains ont été surpris par le jeu du camarade et de l'image que celui-ci peut emprunter dans le jeu et vice-versa.

Comment sommes-nous perçus par l'autre ? Comment pouvons-nous nous protéger ou cacher nos fragilités derrière nos agissements ?

Cet atelier développe des aptitudes relationnelles grâce aux échanges entre pairs pour que les jeunes trouvent par eux-mêmes des réponses à leurs questions.

Entredire « Dire entre nous » : une fois que les choses sont dites entre nous, elles existent, l'autre existe et moi j'existe.

**Diego Pontes**  
psychologue

**Richard Yazbeck**  
éducateur

---

## La dynamique RH

### Mouvement des personnels

Une psychomotricienne a choisi de partir en province, une éducatrice a opté pour une année sabbatique et un départ à la retraite. Nous avons embauché une psychologue, une éducatrice et enfin une psychomotricienne. Nous avons accueilli une enseignante Education Nationale pour l'Unité d'Enseignement après une période de vacance de poste.

Le poste de Psychiatre à un mi-temps reste vacant.

### L'alternance

Nous accueillons une apprentie éducatrice spécialisée en deuxième année de formation.

### Les stagiaires

Nous avons contribué à la formation pratique de 7 stagiaires sur l'année 2024, dont deux stagiaires éducateurs et 5 stagiaires psychologues.

### La formation

L'équipe a bénéficié de plusieurs formations dans une démarche collective où le corps de l'institution devient un contenant, un moteur qui met en avant la dimension symbolique de l'institution.

En interne :

- L'analyse des pratiques professionnelles est là aussi pour répondre entre autres aux doutes et questionnements qui traversent l'équipe.
- Une formation sur la « prévention du harcèlement entre enfants » sur deux jours, avec des mises en situation, afin d'être mieux préparés à agir en fonction des différentes situations.
- Une formation « écrits professionnels » qui a permis à l'équipe de définir l'objectif de sa communication écrite et en établir le plan puis d'identifier le superflu et l'éliminer dans les communications écrites, et donc de construire un écrit rapidement sans omettre l'essentiel.



- Une formation sur « le rôle du référent éducatif en institution » qui a permis d'appréhender la notion de référence par rapport à la loi de 2002 et à ses outils tout en mettant au cœur de notre travail le jeune et son projet.

- Une formation STT « Sauveteur Secouriste du Travail » qui a permis d'être sensibilisés à la prévention des risques.

En externe :

- Deux salariés ont participé aux journées de l'AIRe
- Trois salariés ont participé au séminaire de l'AVVEJ
- Un salarié a fait une formation SNOEZELEN
- Trois salariés ont participé à un séminaire psychanalytique

---

## Perspectives 2025-2026

**En évolution constante, le SESSAD maintient le constat fait en 2023 concernant les accompagnements des jeunes de plus de 16 ans. Ceci entraîne une réelle prise de conscience, en ce qui concerne le peu de ressources et le manque de temps offerts à ces jeunes en fin de prise en charge.**

En effet, le passage à la majorité peut entraîner une rupture dans l'accompagnement, avec des conséquences néfastes sur le développement.

Afin de les soutenir au mieux, une nouvelle organisation a pu être pensée. Dix jeunes (de 16 à 22 ans) seront accompagnés de manière transversale au sein du SESSAD.

Le SESSAD s'efforcera à s'adapter à leurs besoins évolutifs notamment :

- favoriser leur autonomie et leur inclusion
- garantir la continuité de l'accompagnement
- améliorer la coordination entre les différents acteurs

Pour ce faire, de nouveaux projets sont en cours de création : un atelier de création d'outils d'aide à l'embauche (CV, lettre de motivation, etc), des simulations d'entretien d'embauche, des partenariats avec des acteurs du recrutement et de l'orientation professionnelle et des participations aux différents salons spécialisés et autres forums.

Dans le cadre des nouvelles lois sur le DUI (Document Unique Individualisé), nous avons le plaisir de faire partie des établissements pilotes et ainsi être au cœur du changement et pouvoir répondre au mieux aux besoins de nos jeunes.

Le CPOM est un chantier à élaborer et à signer fin 2025 par l'association et l'ARS.

À la suite de la mobilisation de NEXEM et la réforme SERAFIN-PH, le principe d'une année dite blanche pour l'année de démarrage de la réforme en 2026 est acté.

Le but de cette réforme est d'attribuer des budgets « équitables » aux établissements et services.

Nous sommes en réflexion autour de cette concorde. La question que nous posons aujourd'hui est la suivante : peut-on gérer la psyché humaine par l'économie ?

François Gonon relate bien en précisant que : « le seul examen du cerveau occulte, par définition, les déterminants sociaux et économiques connus pour avoir un effet majeur sur les conduites individuelles ».

Nos perspectives au SESSAD s'inscrivent dans une démarche constructive avec sens, éthique et pertinence. L'évaluation continue de l'activité et de nos pratiques s'appuie sur le collectif et le faire ensemble pour soutenir au mieux le projet singulier de chaque jeune.

**Issam Sahili**  
**directrice**

### Les chiffres clefs

En 2024, le nombre total d'entrants s'élève à 90 jeunes, dont 48 filles et 42 garçons. L'âge moyen est de 11 ans, avec des âges variant de 1 à 17 ans. La répartition par tranche d'âge est la suivante : 5 jeunes ont moins de 3 ans, 13 sont âgés de 3 à moins de 6 ans, 17 de 6 à moins de 10 ans, 22 de 10 à moins de 13 ans, 18 de 13 à moins de 16 ans, et enfin, 15 jeunes ont entre 16 et 18 ans.

Concernant les sortants de 2024, on compte 86 jeunes, avec un âge moyen de 13 ans, allant de 1 à 18 ans. La répartition par tranche d'âge indique que 4 jeunes ont moins de 3 ans, 13 sont âgés de 3 à moins de 6 ans, 9 de 6 à moins de 10 ans, 19 de 10 à moins de 13 ans, 16 de 13 à moins de 16 ans, 13 de 16 à moins de 18 ans, et 12 jeunes ont 18 ans ou plus.

## SAEMO 75

### Les faits marquants et regard(s) sur l'activité réalisée

**L'année 2024 a été marquée par une période de transition pour le Service d'AEMO à Paris. Le changement organisationnel survenu en 2023, avec le départ de la directrice en début d'année et la création d'un poste de directeur commun avec la MECS KAIROS, a nécessité un temps d'adaptation avant d'envisager de nouveaux projets ou transformations.**

La fusion de deux cultures de travail a pu engendrer des incertitudes et des préoccupations parmi les professionnels. L'arrivée de la directrice adjointe en février a ouvert la voie à une nouvelle organisation pour les deux établissements, mais cela a été tragiquement interrompu par l'annonce de son décès à la fin août 2024. Le service a dû faire face à cette perte, tant sur le plan humain que sur celui des contributions au service. Cet événement demeure, hélas, le plus marquant de l'année.

Malgré ce contexte, le service a maintenu son activité sur l'année avec un légère baisse en août et septembre ce qui a engendré un léger déficit de journée sur l'année (0,71%) et les professionnels ont maintenu un accompagnement varié et individualisé des jeunes suivis par le service.

Le service a vécu peu de mouvement de salariés cette année avec seulement deux départs et deux arrivées sur des poste en CDI.

**Blaise Andres-Garay**  
directeur











## Activité par département • **Yvelines**

---



## Les chiffres clefs

- Nouveaux arrivants en 2024 :
  - 6 jeunes à l'ITEP et 2 jeunes au SESSAD
- Accueil au Logis en 2024 :
  - 32 jeunes à l'ITEP et 27 jeunes au SESSAD
  - Total (ITEP + SESSAD) : 59 jeunes
- 1,7 % de filles (ITEP 0, SESSAD 1) et 98,3 % de garçons (ITEP 32, SESSAD 27)
- 23,7 % des jeunes ont bénéficié d'une mesure sociale ou éducative : depuis leur entrée à l'ITEP Le Logis, fin de mesure sociale ou éducative pour 6,7 % des jeunes
- 3,4 % des jeunes à l'ITEP sont déscolarisés à leur arrivée ou sans emploi / 0 % au SESSAD
- 100 % de jeunes ayant un rapport difficile à l'école
- Scolarité :
  - Enfants scolarisés uniquement ITEP : 19
  - ITEP + scolarité extérieure (CFA) : 10
  - ITEP + inclusion scolaire : 1
  - Enfants non scolarisés : 1
- 100 % d'activité ITEP et 92,09 % SESSAD
  - 71 rdv ou demandes d'admission (37 ITEP et 34 SESSAD)
  - La durée moyenne d'accompagnement des jeunes accueillis est d'environ 4 ans
- Profil des accueils :
  - 10 à 12 ans : ITEP 9, SESSAD 7
  - 13 à 15 ans : ITEP 12, SESSAD 12
  - 16 à 18 ans : ITEP 9, SESSAD 6
  - 19 à 21 ans : ITEP 1, SESSAD 2
  - 18 à 25 ans : ITEP 6, SESSAD 4

## ITEP / SESSAD LE LOGIS

### Synthèse

Je suis tenté, de nouveau, de profiter de cette tribune qu'offre chaque année le rapport d'activité, pour émettre mon traditionnel billet d'humeur sur le marasme qui accable la profession sans aucune réaction de nos dirigeants et financeurs ; mais, une nouvelle fois cela n'aurait d'effet que d'avoir pu décharger un peu le fardeau de mon humeur (c'est déjà ça, me direz-vous).

Cette année, je fais le choix de vous raconter la petite histoire d'un directeur qui cherche désespérément à recruter dans le milieu soignant / éducatif.

Aujourd'hui, très rares sont celles et ceux qui postulent, et encore moins s'ils sont diplômés (ils préfèrent répondre aux sirènes du fonctionnariat territorial qui nous fait une concurrence déloyale, en proposant des salaires qui nous sont refusés : deux démissions sur le SESSAD cette année !

Chaque entretien devient un réel exercice pour convaincre les candidat(e)s (bien loin alors le temps où nous, directeurs tout-puissants, avions le pouvoir de donner leur chance à de jeunes professionnels en leur accordant un CDI !).

L'anecdote que je vais vous narrer fait suite à quatre entretiens, en moins de six mois, et qui ont tous des points communs : les candidats postulent sur un poste en CDI, mais souhaitent un CDD ; toutes et tous souhaitent pouvoir occuper un CDD, d'une durée qui doit leur permettre d'accéder au saint graal : le chômage ! La similitude des entretiens ne s'arrête pas là, puisqu'ils / elles souhaitent pouvoir

s'en servir pour faire le tour du monde (leur tour d'un monde) !

Interpellé et interloqué par ces "voyous" ou "rêveurs" qui souhaitent se servir des fonds publics à des fins personnelles, je demanderai à la dernière candidate ce qui motive un tel choix, car si chacun se sert du système de la sorte : c'est la mort du système !

Cette jeune femme, à peine 20 ans, me répond avec un aplomb déconcertant et assumé : « Mais, Monsieur Cadiou, le système dont vous parlez : il est déjà mort, et nous les jeunes, on va profiter des miettes que vous nous avez laissées avant qu'il n'y ait plus rien ! » ; « est-ce que, pour illustrer mon propos, je peux vous montrer une image sur mon portable ? ».

« Eh bien vous voyez, ça, pas la voiture ni le patron et sa cravate (je portais une cravate ce jour-là), mais cette période de la société que cela représente, nous, la jeunesse on n'en veut pas ; nous ne voulons pas de cette société et ses codes de la réussite que vous nous léguez, on ne paiera pas les droits de succession ! ».

La messe est dite, la jeunesse se rebelle, ce n'est rien, ça lui passera avant que cela ne nous reprenne (mai 68 pour nos parents, la loi Devaquet pour nous (moins glorieux) ; la société (nous) ne peut pas s'étonner qu'après avoir prôné à tous les étages l'individualisme et le consumérisme, des effets collatéraux de tant de décennies de dénis soient à l'œuvre !

Je pense que cette jeunesse est bien plus avisée que ce que l'on veut bien dire, et qu'elle nous annonce un changement de paradigme qu'il faut prendre au sérieux ; pas un secteur n'échappe à cette vision du monde, et les postes libres ne trouvent pas preneurs pendant que les milliardaires de la planète jouent avec les conditions de notre avenir, si nécessaires à la projection et à l'émancipation ; la gouvernance mondiale qui s'annonce n'est pas une bonne nouvelle !

Alors quoi, me direz-vous, tout est foutu ? Bien-sûr que non ! Penser que l'humanité va se contenter de consommer depuis son canapé (et devant sa télé), en dépensant son gras revenu minimum, pour faire fonctionner la planche à billets des industriels qui n'auront plus besoin que de l'IA (bien moins coûteuse et plus docile) pour produire.

Nous avons fait le choix de travailler avec l'humain pour l'humanité d'aujourd'hui et de demain, et nous

savons qu'elle a d'autres ressources et d'autres rêves et idéaux que ceux, préfabriqués et sans avenir, qu'on nous propose aujourd'hui ; le changement de paradigme que nous impose la jeunesse aujourd'hui est plein d'espoir, à nous de savoir les écouter et à nous de les accompagner pour aller plus loin que des discours surfaites et vides de substance ; car la valeur travail existe, elle est épanouissante pour l'individu qui souhaite réfléchir sur son passage ; ce que les jeunes ne veulent plus, à juste titre, c'est la version aliénante du travail qui nous fait rater notre passage ; pourquoi sommes-nous si en difficulté pour leur expliquer le goût de l'effort, la réflexion, le partage, le cheminement vers un but commun et leur avantage certain pour un épanouissement personnel, en contradiction avec un tour du monde pour certains, égo-centré, dont il ne restera que quelques « selfies » ...

Les jeunes accueillis et accompagnés au Logis, leur famille, l'ensemble des professionnels qui ont fait le choix de ce difficile et incroyable métier et de l'exercer ensemble, me font me questionner chaque jour sur le sens de mon passage, cela n'a pas de prix et je les en remercie !

J'aime bien les citations, qui régulièrement sont scotchées sur la porte de mon bureau, à qui veut les lire et y réfléchir, pourquoi pas ensemble en débattre ; je vous livre celles du moment :





La première d'Alexandre Soljenitsyne (1908-2008), cet homme qui a connu l'ensemble des transformations de notre monde au 20ème siècle, et a vu naître le 21ème siècle, cela donne du relief à une phrase qui a plus de 60 ans :

*« Je n'ai pas la force, tout petit individu que je suis, de m'opposer à l'énorme machine totalitaire du mensonge, mais je peux au moins faire en sorte de ne pas être un point de passage de ce mensonge. »*

Certainement de gauche extrême, serait taxé aujourd'hui de complotiste, mais 60 ans après, si on accepte d'y réfléchir un peu...on se dit que ce qui nous anime aujourd'hui existait déjà hier, et que si cette « grosse machine » a bien avancé depuis, il a fallu qu'elle compose avec nous, les humains ! Cela doit nous rassurer !

En cela, il rejoint Pierre Rahbi, plus contemporain, et son histoire du colibri qui œuvre à éteindre un incendie : petit, mais il aura fait sa part !

La deuxième (encore du côté gauche) revient à Fiodor Dostoïevsky, encore plus ancien, et qui nous vient du 19ème siècle :

*« La tolérance atteindra un tel niveau que les personnes intelligentes seront interdites de toute réflexion, pour ne pas offenser les imbéciles... »*

Posons-nous un peu, avant de porter un jugement hâtif sur cette phrase écrite à une époque où ni le wokisme, ni l'IA n'existaient : cet homme n'était-il pas un peu d'avant-garde, et malgré tout, une fois encore, il aura fallu composer avec l'humain qui se caractérise et se démarque par sa capacité à penser et rien ne laisse présager que cela doive s'arrêter !

Chaque jour, en effectuant notre travail, la mission qui nous est confiée, nous faisons barrage à la peur et à la culpabilité. Nous voyons bien que l'éducation minimum des masses, voire la dé-cérébralisation des individus, a toujours plié face à la capacité de résistance et de résilience de l'humain. Notre secteur traverse une crise majeure, mais les professionnels de demain sont déjà là, à nous de leur montrer le chemin. On peut continuer de nous couper les vivres, notre métier ne sera jamais une histoire d'argent, accompagnons le changement, rassurons les jeunes, trouvons ensemble des solutions, et oui, en plaise à ceux qui nous gouvernent, nous arriverons encore à faire plus avec moins ! et s'il nous faut de l'argent, expliquons aux plus riches comment les aider à les déculpabiliser d'avoir autant, et de retrouver un peu de sens en partageant !

---

## Les faits marquants

- Nous avons pu réceptionner la fin des travaux de l'école. L'équipe pédagogique va pouvoir investir un espace repensé et flambant neuf. Merci à l'ARS de son accompagnement et de sa confiance, pour ce projet qui continue avec le lancement de la phase 2, avec la réhabilitation de l'ancien hangar mécanique pour : un atelier bois aux normes, une salle polyvalente (sport, réunion, conférence, réception) et une cuisine d'application ; ainsi que la création d'un espace dédié aux familles et au soutien à la parentalité
- En début d'année, l'ensemble des professionnels ont pu bénéficier de la suite d'une formation sur la théorie de l'attachement
- Les analyses des pratiques professionnelles se font avec le partenariat de l'institut de la parentalité, avec des « lunettes attachement »
- Le DiHoCa (Dispositif Hors Cadre) a animé un atelier aux journées de l'AIRe, sur l'intervention





en milieu de nature et d'aventure (chantiers de remédiation espaces verts, ainsi que les séjours de répit en milieu d'aventure)

- La fin de l'année a vu naître un début de partenariat avec l'Université de Québec à Chicoutimi. Le directeur est allé intervenir devant les étudiants canadiens, et a pu poser les bases d'un partenariat avec ce département particulier de l'université : « L'intervention en milieu de nature et d'aventure ». Trois axes sont en train de prendre corps : des étudiants canadiens viendraient sur un séjour de rupture français et se familiariser avec les « troubles de la conduite et du comportement ». Des étudiants canadiens organiseraient un séjour en milieu d'aventure pour des enfants français aux troubles de la conduite et du comportement. En parallèle, l'université nous accompagne dans une action/recherche sur la théorie de l'attachement, dans une intervention psychosociale en terrain d'aventure et de nature.

---

## Regard(s) sur l'activité réalisée

**Le SESSAD a vu une baisse de son activité depuis la rentrée de septembre car deux éducatrices (sur trois) se sont faites débauchées par le département, avec des salaires beaucoup plus attractifs ; et depuis, peu ou pas de candidat(e)s, là où 5 ans en arrière, on avait une vingtaine de candidatures, dès qu'un poste se libérait ! Et aucune embauche de psychologue en vue (1 ETP disponible).**

Pour l'ITEP, nous peinons également à recruter (2 ETP éducatifs), ce qui ne permet pas un taux d'encadrement sécurisé. Une légère baisse d'activité également à noter, par suite de départs sur le groupe des plus grands, et de nombreuses arrivées qui saturaient le groupe des arrivants. Un glissement des populations d'enfants sur les différents groupes à la rentrée de septembre va pouvoir nous remettre à l'équilibre des accueils.

Les enfants que l'on nous oriente sont également de plus en plus divers dans leurs troubles et les mélanges de population sont souvent complexes pour trouver le bon équilibre !



---

## Les personnes accueillies et l'accompagnement

**Le travail des équipes depuis plusieurs années, avec des professionnels qui s'installent dans leurs pratiques, la théorie de l'attachement qui est venue éclairer nos pratiques, ainsi que le formidable travail autour du soutien à la parentalité et de médiation familiale, nous permet une réelle alliance thérapeutique avec les familles et les enfants accueillis !**

Cette confiance, nécessaire, continue de nous gratifier de belles sorties, où les fins d'accueil et d'accompagnement sont signes d'une scolarité reprise, de diplômes obtenus et de sérénité familiale retrouvée.





## Focus sur les projets réalisés

**Le rapport d'activité est l'occasion de partager les projets réalisés. Les professionnels, dans ce rapport, vont vous parler des séjours qu'ils ont vécus avec les enfants, l'organisation d'un Cross, la participation au « challenge inter-itep de rugby », la réussite de notre marché de Noël, notre traditionnelle fête de fin d'année, le séjour linguistique en Angleterre du SESSAD...**

Mais ce sont aussi nos partenariats : avec le Racing club de rugby, avec le Tennis club de Versailles qui nous fait confiance pour l'entretien de ses espaces verts.

Et cette année, c'est le partenariat avec l'Ecole primaire de Saint-Lambert qui est à l'honneur dans ce rapport, avec la collaboration des équipes pédagogiques autour de la création d'un potager partagé. Ce partenariat se continuera cette année avec, en plus, une implication de la mairie, de l'école et de l'ITEP sur un projet avec le Parc régional de la Vallée de Chevreuse.

## La dynamique RH

**Pour retranscrire la « dynamique RH », je ne dirais pas mieux et plus vrai (encore plus) que mon écrit de l'an dernier !**

Définition de « Dynamique » :

*Adjectif*

1. Physique : Relatif aux forces, à la notion de force (s'oppose à statique).
2. Didactique : Qui considère les choses dans leur mouvement, leur devenir. Une morale dynamique.

*Nom féminin* La dynamique :

1. Partie de la mécanique qui étudie le mouvement dans ses rapports avec les forces qui le produisent.
2. Ensemble de forces orientées vers un développement, une expansion. Créer une dynamique.

Quelle que soit la définition du mot « dynamique », on retrouve les notions de mouvement, d'une expansion, d'un devenir...d'un avenir ! Ce mot dynamique, associé aux « ressources humaines », semble bien mal à propos.

Le secteur ne fait plus « recette », les organismes de formation ne font plus le plein et nos offres d'emploi restent très longtemps sans réponse. Alors, nous embauchons des personnels non-qualifiés, en quête de donner du sens à leur vie, en faisant un « métier du soin » ; dans le meilleur des cas, une vocation naît sur un terreau favorable, là où seule la bonne conscience et les bons sentiments ne suffisent pas. Sinon, les personnes recrutées démissionnent et, découvrant l'ampleur de la tâche, et l'investissement psychique personnel indispensable ; ou bien encore, nous autres dirigeants avons la lourde tâche de procéder à des licenciements devant des fautes commises par des ignorants. Plusieurs conséquences en résultent :

- Les enfants revivent à chaque fois l'abandon, et renforcent leur sentiment de mauvais objet (c'est ma faute s'il est parti, ou pire, s'il part, c'est bien que je ne suis pas digne d'intérêt)
- Nous venons renforcer un malaise social et personnel des personnes, en leur envoyant ce signal qu'elles ne sont pas « compétentes »
- Les équipes et les jeunes voient se succéder les professionnels, en portant une part de responsabilité du départ, et de l'effort d'être de nouveau en sous-effectif
- Enfin, le salarié licencié, ne comprenant souvent pas sa faute (il aura essayé de bien faire), ira chercher réconfort, dans sa quête de sens, de légitimité et de justice, auprès de Dame Prud'hommes et sera conforté dans son sentiment d'injustice.

Car en effet, on nous reproche d'embaucher des personnels non formés et de les licencier pour manque de compétences ayant entraîné la faute.

Une autre solution existe alors, embaucher en CDD des éducateur auto-entrepreneurs (qui facturent l'équivalent d'un salaire de directeur (ce qui n'est pas excessif en soi) ... logique de l'offre et de la demande).

Ou bien encore le recours à l'intérim (parfois formé), mieux payé, avec moins de contraintes qui, par leur présence, envoient un message curieux aux

salariés de l'établissement moins bien payés et avec plus de contraintes ?

Tout cela ayant pour conséquence que les enfants ont parfois un adulte différent et donc inconnu chaque matin au-dessus de leur lit pour leur expliquer quelle merveilleuse journée sécurisée s'annonce.

Nous sommes rendus, à l'heure de l'évaluation où, plus que jamais, les critères de plus en plus exigeants (avec moins de moyens : on n'y avait pas pensé !), la bientraitance et la bienveillance pour les publics accompagnés, leurs familles et les professionnels sont les maîtres-mots comme autant de slogans galvanisés.

Je le dis une nouvelle fois, sous forme de conclusion, grâce à la confiance de l'AVVEJ, association militante aux idéaux toujours affirmés contre l'exclusion sous toutes ses formes, et au soutien de notre financeur et à sa confiance, le Logis parvient encore à répondre à la commande. La confiance et les moyens ne seraient rien sans le courage individuel et collectif de l'ensemble des collègues du Logis. Nous parvenons à effectuer un travail efficace et incroyablement soignant, auprès des enfants qui nous sont confiés et de leur famille. Nous avançons à grand pas (neurosciences, ICDV, thérapies brèves, notion du trauma, théorie de l'attachement...) dans notre métier encore jeune du soin psychique, et les projets se bousculent et bouillonnent. Mais, sans personne pour les porter, pour les financer, combien de temps peut-on encore vivre en étant muets et invisibles ? Et SERAFIN-PH ne me laisse rien présager de bon, merci à l'AVVEJ de son courage en la matière !

**Olivier Cadiou**  
directeur

---

## Témoignages sur l'activité

### L'équipe des Eterlous : La dimension soignante de l'internat

Dans notre pratique, éclairée par la théorie de l'attachement, et comme nous le faisons pour chacun des jeunes, le dernier rendez-vous d'admission se nomme « Présentation du cercle de sécurité ». Le jeune Brice est accueilli sur l'ITEP au début du



mois de mai 2024, sa maman émet des doutes et des inquiétudes sur le fait que son fils accepte d'être accompagné en internat. Nous répondrons à cette dame que la demande viendra de Brice et que son accueil dans l'institution se fera tout d'abord en journée (en semi-internat : terme administratif), avec un retour au domicile tous les soirs.

A l'ITEP, nous parlons « d'internat thérapeutique » où se jouent, entre autres, les expériences de séparations et de retrouvailles avec l'environnement familial, mais aussi avec les professionnels de l'ITEP, et le cadre et les limites qu'ils représentent.

Nous parlons également « d'internat thérapeutique » car l'organisation du travail, l'organisation des lieux et les modalités d'accueil sont pensées contenantantes et visant à l'apaisement.

Au bout de quelques semaines, nous envisageons avec Brice la possibilité de passer une première nuit en semaine à l'internat, Brice s'agite, il présente des « étrangetés », nous ressentirons toutes ses angoisses et autres « débordements émotionnels » ... après une première tentative, les difficultés de Brice continuent de s'exprimer et s'amointrissent au fil du temps et des nuits passées à l'internat.

Lors d'un échange téléphonique avec la maman de Brice début janvier 2025, elle me dira « vous savez quand vous m'aviez dit que c'est Brice qui finira par demander l'internat et bien je ne vous croyais pas du tout ! Et bien là ! il vient de me demander à pouvoir dormir tous les jours de la semaine à l'internat ! ».

Cette maman pourra ensuite manifester le fait d'être contente que son fils fasse cette demande, il doit donc se sentir bien à l'ITEP, mais aussi inquiète de son enfant à distance de l'environnement familial. Cet enfant avec lequel elle fait le choix, pour lui permettre de s'apaiser, de dormir avec lui, tout au moins dans sa chambre.

Nous laisserons un peu de temps à Brice pour construire sa demande et y donner du sens. Ce temps lui permettra de devenir plus acteur de son accompagnement et de l'aider à identifier ses besoins et ses difficultés.

Brice vient de formuler sa demande d'aide, il a confiance dans ce que vont pouvoir lui apporter les éducateurs dans ces temps supplémentaires d'internat...

Le cadre et les contraintes posés par l'internat, les rituels du quotidien, autant de frustrations possibles, nécessaires à un développement harmonieux, une réponse à des besoins fondamentaux...

La « mission » thérapeutique de l'internat semble donc active.

**F. Goron**  
**chef de service éducatif ITEP Le Logis**  
**pour l'équipe éducative des Eterlous**

### L'équipe du DiHoCa

#### **Raconter nos pratiques pour continuer d'évoluer !**

Je viens ici témoigner d'une expérience nouvelle de communication de nos pratiques et du sens qui y est « attaché ».

Novembre 2023 : Réunion pour le plan de développement des compétences, nous confirmons, comme tous les ans, notre participation aux « journées de formation, d'étude et de recherche de l'Association des ITEP et de leurs réseaux (AIRE) » qui auront lieu les 6,7 et 8 novembre 2024.

26 mars 2024 : Mr Michel Defrance, administrateur de l'AVVEJ et ancien membre de l'AIRE, écrit un e-mail à notre directeur :

*« Bonjour, je vois passer cette info de l'AIRE... avez-vous pensé à proposer un atelier ? Le thème des journées semble s'y prêter pour présenter votre pratique de la théorie de l'attachement dans la logique du care... A bientôt, amitiés ».*

Toujours le 26 mars : notre directeur rédige un e-mail à l'équipe de Cadres :

*« Bonjour à tous et toutes, Pour le coup, je souhaite que l'on réfléchisse à une participation, merci de prévoir un temps d'échange autour du sujet. »*

Le thème de ce séminaire est le suivant : « Au-delà des murs et des frontières, les DITEP, Acteurs du CARE. » A travers ce thème, notre sensibilité éducative et thérapeutique est touchée et donne envie de répondre à la commande.

Evidemment, la fiche projet pour proposer un atelier est à renvoyer aux organisateurs pour le 2

avril 2024. Il faut déjà être en mesure de proposer quelque chose qui, à la fois est accrocheur, et peut paraître innovant, dans le partage d'expériences que cela doit revêtir.

C'est le lancement de l'aventure... le 14 avril, nous apprenons que notre atelier est retenu et le titre sera finalement : « Quand la souffrance de l'enfant met à l'épreuve le cadre... », le « Dispositif Hors Cadre » un outil qui institue la continuité du Care. »

Les échéances tombent pour être prêts le 7 novembre 2024 à Lille, il s'agit là d'écrire ce que nous faisons et de formaliser des pratiques, de leur donner tout leur sens... Fini l'heure des « scouts de l'AVVEJ » où l'intuitif guide la pratique...

Evidemment que notre pratique actuelle sort de l'intuitif et trouve du sens à travers différents repères théoriques, tels que la théorie de l'attachement, qui sera au cœur de notre présentation.

La véritable question est de pouvoir transmettre à l'autre quelque chose qui nous est extrêmement familier et d'en être compris, rapidement nous nous apercevons que l'exercice n'est pas si aisé. Nous devons nous contraindre à expliquer plus notre contexte, d'où on part, notre problématique... sûrement le véritable enjeu de la formalisation !

Les premières réunions seront faites d'apports en vrac, d'échanges qui nous rappellent pourquoi aujourd'hui nous faisons les choses comme ceci ou comme cela...

Constitution d'un équipage pour cette aventure, Médecin psychiatre, Educateur, Psychologue et Chef de service seront les principaux acteurs. Nous mettrons également à contribution le directeur, des jeunes et autres professionnels pour étayer le projet.

Nous mettons en œuvre différents temps de travail pour écrire et mettre en forme notre présentation d'un outil central à l'établissement, qui permet de mettre en évidence tous les paradoxes de notre intervention, indissociables du sens qu'on lui donne.

Photos, vidéos, et autres Powerpoint sont à mettre au point pour étayer notre présentation qui aura lieu le jeudi matin de 8h30 à 12h00.

Dans cet écrit, je ne partagerai que le synopsis qui est paru, pour que les participants puissent choisir les ateliers auxquels ils participeront :

## Synopsis :

Prescrire du « Hors Cadre » pour des enfants ayant un besoin fondamental de cadre et de limites est un paradoxe qui devient le fondement de la continuité du soin, une proximité interdisciplinaire du quotidien revisité.

Nous avons fait le choix, notamment à travers le prisme de la théorie de l'attachement, de sécuriser l'enfant au sein de l'établissement, avant de lui faire vivre l'aventure du rapport à l'autre, et au monde qui l'entoure. Présentation de cet outil éducatif du quotidien ayant une position centrale et des marqueurs forts de « soins intensifs », ou « intensification de soins » comme nous préférons le nommer.

Dans cette logique « Hors Cadre », des temps très individualisés de séjour de « répit », « rupture » ou de « passage » sont mis en œuvre avec comme support principal la marche et la nature. La théorie de l'attachement vient nous donner des clés de compréhension sur les différents enjeux de cet outil.

Nous voilà presque prêts, toujours un peu dans l'urgence tout de même, une petite répétition avec l'équipe de Direction de l'ITEP, nous ajustons notre présentation, en tenant compte des observations de nos collègues.







Le 6 novembre, nous avons la matinée, dans le hall de l'hôtel à Lille pour finaliser l'intervention.

Jeudi 7 novembre, rendez-vous à 7h45 au Grand Palais de Lille pour prendre possession de la salle, quelques désagréments de dernière minute, mais l'adaptation reste possible, 8h15 les premiers participants arrivent, 8h30 nous y sommes, environ 120 participants, tous professionnels en ITEP, sont présents dans la salle et c'est à nous de jouer...

L'introduction par notre directeur, puis il reprendra sa place dans le public aux côtés de Monsieur Defrance, présent également, quelques bafouillements pour démarrer et le rythme est pris, nos prises de parole s'enchaînent. Nous avons organisé notre présentation en deux temps distincts, un premier qui présente le dispositif au quotidien et, en deuxième partie, une présentation des séjours en situation de nature et d'aventure.

Les retours des participants paraissent positifs, chacun essayant de s'emparer, de transposer, de comprendre le concept présenté par rapport à leurs pratiques en établissement. La mission semble remplie car il s'agissait là de partager, de témoigner de notre expérience et de présenter les étapes par lesquelles nous sommes passés, indispensables, pour arriver au résultat actuel et peut être d'inspirer des pratiques à venir. C'est aussi une mise en perspective du temps qu'il aura fallu pour que l'outil ait un caractère abouti, en tous cas pour le moment, car l'histoire nous montre bien qu'il ne sera plus le même dans les mois et les années à venir.

Pour nous l'exercice aura permis de requestionner et revisiter le sens donné à nos pratiques actuelles, de se rappeler pourquoi nous les mettons en œuvre, avec quels objectifs, comment ces pratiques ont évolué au fil du temps...

C'est aussi l'occasion de se projeter sur ce qui doit changer ou évoluer à court ou moyen terme et de continuer de penser l'évolution du dispositif à plus long terme.

J'en profite également pour remercier tous les collègues ayant participé de près ou de loin à notre aventure.

**F. Goron**  
**chef de service éducatif du Dispositif Hors Cadre**

## L'équipe pédagogique

### Projet potager Unité d'enseignement – Ecole de St Lambert

Une équipe pédagogique pleine d'envie d'ouvrir des projets avec les partenaires locaux, et une nouvelle équipe enseignante à l'école du village... Pour la première fois depuis plusieurs années, c'est la naissance d'un projet entre les deux établissements avec au cœur les enfants d'une scolarité adaptée et ceux d'une scolarité ordinaire. Nous souhaitons mettre en avant la paire-aidance dans la réalisation d'un projet commun.

Les objectifs visés, définis en amont entre professionnels, sont les suivants :

- Réaliser une expérience positive de l'école inclusive
- Expériences de partage
- Échanges de connaissance et valorisation de l'estime de soi pour les enfants
- Expérience de socialisation

L'aventure commence le 2 février 2024. La classe Colibri consacre son début de matinée à la recherche d'informations et de conseils pour des plantations : Que planter en hiver ? Et au printemps ? Faut-il faire des semis ou planter directement en terre ? ... Avant de rencontrer les élèves de CE1/CE2 de l'école, il vaut mieux être au clair avec nos connaissances... C'est l'occasion également d'échanger sur l'image que l'on renvoie, de la posture à tenir dans un endroit autre que l'ITEP, de faire preuve de bienséance envers les personnes qui nous ont invitées...

Il est 10h45, on prend la route pour se rendre à l'école de Saint-Lambert. Kaïs, Eric et Corentin sont accompagnés des deux éducateurs techniques, Messieurs Colineau et Benichou, ainsi que de leur enseignante, Madame Dechavassine.

Nous arrivons enfin à l'école où nous sommes accueillis par Monsieur G., le directeur. Après avoir visité les lieux, nous nous sommes rendus dans la classe des CE1/CE2 où nous sommes vivement attendus par les enfants, impatients de nous rencontrer.

Tels des invités de marque, nous nous installons dans leur classe et nous nous présentons mutuellement...

une ribambelle de regards tournés vers nous, nous scrutant avec intérêt ... et face à eux, nos trois grands gaillards imperturbables, calmes et polis mais cachant leur trac et leur gêne d'être ainsi le centre de toutes ces paires d'yeux... Rassemblant leur courage, les enfants de la classe vont nous expliquer leur projet de création de potager et vont nous faire partager leurs interrogations concernant la germination des plantes... D'ailleurs, peut-être pourrions-nous les aider dans leurs expériences pour éclaircir quelques mystères : les graines ont-elles besoin des insectes pour germer et donner naissance à une plante ? Et la lumière, joue-t-elle un rôle dans la germination ?

Il est 12h, l'heure de la cantine, l'heure de nous quitter... Nous nous disons au revoir et vivement le prochain rendez-vous pour l'installation du premier potager et des premières plantations...

Cet échange était vraiment constructif. Nos trois garçons se sont comportés de façon exemplaire. Ils ont été polis, attentifs et ont même participé pour transmettre leurs connaissances lors de notre échange. Le retour à l'ITEP était un peu plus mouvementé et nous a demandé plus de vigilance... comme s'ils avaient besoin de libérer toute cette énergie accumulée durant la visite, à moins que ce soit l'appel du repas pour calmer des estomacs affamés.

Le 9 février, c'est au tour de la classe des CM1/CM2 de Saint-Lambert de nous rendre visite. Dès leur arrivée, ils sont accueillis à l'envol par l'équipe enseignante.

Madame Dechavassine leur fait faire le tour des différentes classes, où chacun écoute avec attention les explications données : c'est la découverte avec enthousiasme d'une école différente !

Ensuite, Monsieur Benichou dirige son petit monde vers son lieu d'expression potagère. Il leur fait la présentation du potager, relate l'historique des plantations passées ou les événements vécus, puis conte les projets à venir, les chantiers en cours de la classe technique. Un échange s'instaure entre les élèves et Monsieur Benichou pour parler de l'importance du monde du micro-cosmos où vit, à foison, insectes et autres petites bêtes et de leur implication dans le recyclage naturel, du respect des saisons pour faire pousser les plantes dans des conditions optimales, en respectant leurs besoins... Ensuite, à l'atelier bois, la visite s'organise autour d'un quizz sur les outils utilisés pour travailler le



bois... C'est donc autour d'un moment ludique que les élèves de l'école de Saint-Lambert découvrent cet espace. Ce temps de rencontre était très enrichissant sur le plan pédagogique et de bon augure pour la suite du projet...

Notre rendez-vous suivant est pour le 8 mars. Les jeunes de l'ITEP ont travaillé toute la semaine sur les plans du potager, en s'aidant des différentes propositions des enfants de l'école. En suivant les instructions de Monsieur Colineau, les jeunes se sont essayés au dessin technique avec mise à l'échelle. Fort de ce travail, ils ont élaboré des plans et munis de ceux-ci, nous prenons la route de l'école, afin de présenter aux élèves, le résultat de nos cogitations.

Nous arrivons dans la classe de cycle 2, où les garçons s'installent pour présenter leur travail. Corentin et Eric, prêts à parler devant toute la classe qui les regarde avec attention. Kaïs ayant du mal à gérer ses frustrations, restera en retrait auprès de son enseignante.

Le 15 mars, nous nous organisons en deux groupes. Kaïs et Eric sont en classe avec les maternelles pour faire les semis. Ils montrent une patience incroyable... assis autour des petites tables, entourés des enfants, ils aident à remplir les pots, à planter les graines. Ça piaille, ça crie, ça rit, ça se dispute... et nos jeunes au milieu, posés et calmes, dispensant conseils et parlant pour ramener le calme. C'était beau de les voir se confronter à ces petits !

Pendant ce temps, Corentin et Mathieu assistent Monsieur Colineau pour commencer la pose des potagers. Il faudra plusieurs séances pour fabriquer et poser les structures. Ce sera la partie la plus pénible et celle qui demandera plus de rigueur. Mesurer, couper, assembler, visser, suivre les directives de Monsieur Colineau et maintenir ses efforts pour aller au bout de la tâche...

C'est dans ces moments-là que les garçons nous montreront leurs faiblesses. L'effort et la concentration sont redoutables. La dispersion est tentante... Kaïs prendra du temps pour sauter un peu partout, Mathieu perfectionnera son utilisation de la perceuse en jouant avec... Que de stratégies et de patience nous ferons preuve pour les accompagner. Il faudra les rassurer, les encourager, les aider à se surpasser et aller au-delà des difficultés.

Enfin, le grand jour arrive ! Les potagers sont finis ! Admiratifs, nous contemplons le résultat de ce dur labeur ! Les adultes sont satisfaits d'avoir finalisé le

projet, les jeunes sont soulagés que ce soit terminé, et les enfants, heureux de pouvoir se projeter dans leurs futures plantations.

Dans les dernières séances, nous passons au remplissage des carrés. Le directeur de l'école a pu faire livrer de la terre, mais il faut maintenant acheminer la terre jusqu'au potager sur trois séances entre mai et juin. A vos pelles et vos brouettes ! Ce sont des moments conviviaux que nous nous apprêtons à vivre ! Tels des petits lutins, une ribambelle d'enfants court dans tous les sens et met de l'ardeur à travailler... les équipes s'organisent... il y a ceux qui sont dans les sacs de terre et qui remplissent les brouettes à coup de pelle, puis ceux qui transportent leur chargement vers les potagers, en allant le plus vite possible et en évitant les accidents de brouette. Enfin, les derniers qui déchargent et étalent la terre dans les carrés en évitant les tas par-ci, par-là. Une vraie fourmilière, cette école !

Notre aventure prend fin maintenant. Nous quittons ce lieu d'apprentissage avec la satisfaction d'avoir fait quelque chose de bien. Voir nos jeunes évoluer avec d'autres enfants ne nous avait pas rassurés au tout début... nous avons posé un cadre... nous avons consolidé et sécurisé les bords, nous avons arrondi un peu les angles pour plus de confiance et le résultat était au-delà de nos espérances. Nous avons observé des jeunes qui ont pris sur eux pour ne pas déborder et être sécurisants envers eux-mêmes et des élèves plus petits. Nous les avons vu côtoyer des enfants, en jouant avec eux et en les aidant. Ils n'étaient pas jugés, ils n'étaient pas différents... ils étaient juste eux dans ces moments.

Et si on remettait ça, l'année prochaine ?

**l'équipe pédagogique ITEP Le Logis**

**S. Thomazo**  
**cheffe de service pédagogique ITEP Le Logis**

### **L'équipe du Sessad**

L'année 2024 a été marquée par des changements au sein de l'équipe et des jeunes. Cela a amené une dynamique différente. Dans ce contexte, tout a été mis en place pour maintenir la continuité du suivi des jeunes, dans les meilleures conditions possibles.



Nous avons également, cette année, engagé un travail plus soutenu autour de l'accompagnement et le soutien à la parentalité au Logis.

### **Ateliers et transfert**

Rendez-vous de rentrée : Comme en chaque début d'année scolaire, les familles ont été conviées, afin de leur faire une présentation des professionnels et des projets de l'année scolaire à venir.

Atelier Cirque : Création d'un nouvel atelier par la psychomotricienne. Il se fait en binôme avec une éducatrice. Il a pris du temps à se mettre en place, à la suite d'événements non dépendants du SESSAD (formation de l'intervenante, arrêt maladie de l'intervenante, ...) et le maintien du projet a été questionné. Cependant il a finalement pu démarrer et est bien investi par les 4 jeunes présents à l'atelier.

### **Atelier à visée soignante**

- Musico'Logis : le but de cet atelier est de proposer un espace sécurisant pour les jeunes. Des temps d'écoute, de jeux et de partage sont mis en place lors de cet atelier. Travail de la confiance en soi, du respect du cadre

- Médiation équine : le but de cet atelier est de proposer un espace extérieur et privilégier aux enfants en petit groupe de quatre. C'est un atelier qui se fait au semestre, afin que le jeune ait le temps de rencontrer le poney qui lui correspond, avec lequel il peut se sentir en confiance. L'idée est de pouvoir travailler autour de la motricité du corps dans son ensemble, sur l'estime de soi et de prendre de soin de l'autre, en s'appuyant sur le poney

- Sport ballon : le but de cet atelier est de voir l'interaction des jeunes en dehors de leur environnement quotidien. Nous évaluons le savoir-perdre, savoir-gagner, respecter les règles du jeu, jouer en équipe, savoir gérer les éventuels conflits. Mais aussi et surtout prendre du plaisir à jouer ensemble. Nous les observons sur différents types de sport avec le ballon : le football, le basketball, le handball, la passe à dix

- Escalade : le but de cet atelier est de pouvoir proposer un temps dans un environnement extérieur aux prises en charge habituelles. C'est un atelier encadré par un coach de la salle. Cela nous permet de pouvoir observer les jeunes face à un autre adulte et d'autres règles. C'est un espace qui se veut aussi bien collectif qu'individuel

- Art culinaire : le but de cet atelier est de travailler l'écoute, la concentration et la précision, de respecter un cadre, pour faire une réalisation commune ou individuelle. La première séance de chaque séquence est consacrée au choix des recettes, Les jeunes doivent être force de proposition. Malheureusement, depuis la rentrée de septembre, il n'a pas pu se remettre en place. Dans un premier temps, car l'éducatrice était en mi-temps thérapeutique, et dans un second temps, par manque de jeunes pouvant être présents à cet atelier.

### **Marché de fin d'année**

Nous avons participé au marché de fin d'année à l'ITEP. Pour cela, nous avons en amont organisé des ateliers créatifs, le jeu de la queue de l'âne et un atelier pâtisserie avec les jeunes pour les stands.



## **Transfert : Londres**

Le SESSAD est parti du 10 au 13 février à Londres, afin de faire découvrir à un groupe de jeunes un autre pays et de les mettre en immersion dans une capitale avec une autre langue. Ce séjour les a fait sortir du pays, devenir ou « redevenir » un étranger.

L'idée était aussi de les mobiliser sur un projet à l'année, afin de les investir sur plusieurs aspects : le choix des activités, le financement (en montant diverses actions), ... ; qu'ils puissent faire le lien entre le budget et les possibles, qu'ils effectuent des recherches et des choix (Ex : Eurostar/avion, Travelcard / Oystercard / ...) et priorisent.

La finalité de ce séjour a donc été de solliciter leurs capacités d'adaptation. De plus, beaucoup de jeunes accompagnés sur le SESSAD rencontrent des difficultés dans leurs relations aux autres : adultes et/ou pairs. Ce mini-séjour avait donc aussi pour but de faire groupe, vivre ensemble et partager ; faire cohésion.

Ce quotidien partagé a permis aux accompagnateurs (éducateurs, psychologues, chef de service) de travailler sur cet aspect durant le temps du séjour et a été aussi un support aux rencontres éducatives et thérapeutiques individuelles à venir.

## **Les vacances scolaires de février**

- Cité des métiers : 4 jeunes / 3 professionnels
- Balade en forêt avec le chien : 4 jeunes / 3 professionnels
- Exposition robots et jardin de Versailles : 6 jeunes / 2 professionnels
- Cité des sciences : 5 jeunes / 3 professionnels

## **Les vacances scolaires d'octobre**

- Visite de la galerie de l'évolution et la ménagerie (Paris) : 8 jeunes / 5 professionnels
- Chasse au trésor sur l'ITEP : 4 jeunes / 4 professionnels
- Séance de médiation animal : 2 jeunes / 2 professionnels
- Balade en forêt : 5 jeunes / 2 professionnels

## **L'équipe**

Cette année, une professionnelle apprentie éducatrice spécialisée au SESSAD depuis trois ans, a été diplômée. À la suite de son diplôme, elle a postulé et a été recrutée. Depuis fin août, elle fait partie de l'équipe éducative, en tant qu'éducatrice spécialisée. Nous avons également, depuis cette rentrée de septembre, une nouvelle apprentie au sein de notre équipe. Un collègue psychologue a rejoint l'équipe mi-novembre 2023.

## **La place des familles**

Les familles ont une place centrale dans nos accompagnements avec leurs enfants.

Nous mettons en place plusieurs temps de rencontre :

- Un RDV est proposé à chaque famille à la rentrée de septembre avec l'éducateur référent, la thérapeute référente et la cheffe de service, de même qu'en fin d'année scolaire
- Une réunion un samedi matin a également été réalisée au printemps, afin de présenter les objectifs du mini-séjour
- Il y a eu le traditionnel samedi de fin d'année
- Le samedi de rentrée de septembre

Par ailleurs, un projet d'accompagnement et de soutien à la parentalité a été créé et mis en place cette année. Il part du constat qu'engager un processus de changement avec l'enfant met en évidence la nécessité d'accompagner et soutenir les parents dans ce même processus de changement. Un des objectifs de cet accompagnement est que les relations intra-familiales s'apaisent, pour que l'enfant et ses personnes d'attachement retrouvent du plaisir à être ensemble, à partager. Il s'adresse à toutes les familles, aux fratries et aux enfants accueillis.

Au regard des besoins repérés, plusieurs actions sont proposées :

- Ateliers parents/enfant
- Groupes de parole thérapeutique
- Ateliers fratries

**M. Constancin**  
**cheffe de service éducatif SESSAD Le Logis**

## L'équipe de la Source

### L'accompagnement des parents pour soutenir le développement de la sécurité interne de leur enfant

L'ITEP Le Logis accueille en internat des garçons âgés de 8 à 20 ans qui présentent des troubles du comportement et des conduites.

La régulation des émotions, au cœur de la théorie de l'attachement est centrale pour les enfants que nous accompagnons.

En effet, c'est bien dans le ressenti des émotions négatives que leurs comportements d'attachement insécures et désorganisés se manifestent, venant ainsi traduire les réponses de leur figure d'attachement aux besoins exprimés lors de leur première année de vie.

Sur l'ITEP, pour apaiser ces enfants, notre premier objectif est de leur apporter la sécurité dont ils ont besoin, par un environnement prévisible, cohérent et sensible.

Si cet apaisement est significatif quelques mois après leur arrivée, cela n'est pas toujours perceptible une fois de retour chez eux, dans leur environnement familial.

Partant de ce constat, et de l'hypothèse que l'environnement familial n'apporterait pas les réponses dont l'enfant a besoin pour se sentir en sécurité, il est une volonté d'accompagner les parents à soutenir le développement de la sécurité interne de leur enfant.

Cet accompagnement devient possible, une fois l'alliance de travail installée avec les parents et l'enfant, dès la procédure d'admission, pour ensuite, à la lumière de la théorie de l'attachement, venir réparer les relations interpersonnelles tout au long du parcours de l'enfant sur l'ITEP : par les différentes rencontres, dans le cadre du parcours de soin de l'enfant et par la mise en œuvre du dispositif « Accompagnement et Soutien à la Parentalité », proposant différents ateliers aux parents, frères et sœurs, et toutes autres figures d'attachement que peut avoir l'enfant.

**S. Lebourg**  
**cheffe de service éducatif ITEP Le Logis**

## L'équipe thérapeutique

Un planning thérapeutique souvent refait car changeant : absence - départ rapidement programmé - arrivée - absence qui se répète et dure - fausse arrivée - départs douloureux - arrivée - toujours pas d'orthophoniste.

Comment maintenir une alliance de soin : enfant / thérapeute / parent ; une ambiance d'équipe logisécure.

Il s'agit de construire, au mieux, une certaine prévisibilité et de garder une cohérence.

Et pour cela, ceux qui sont là, encore et toujours là : rester à l'écoute, attentifs, sensibles, empathiques - tant que possible ; être présents physiquement, disponibles émotionnellement.

Prendre des relais.

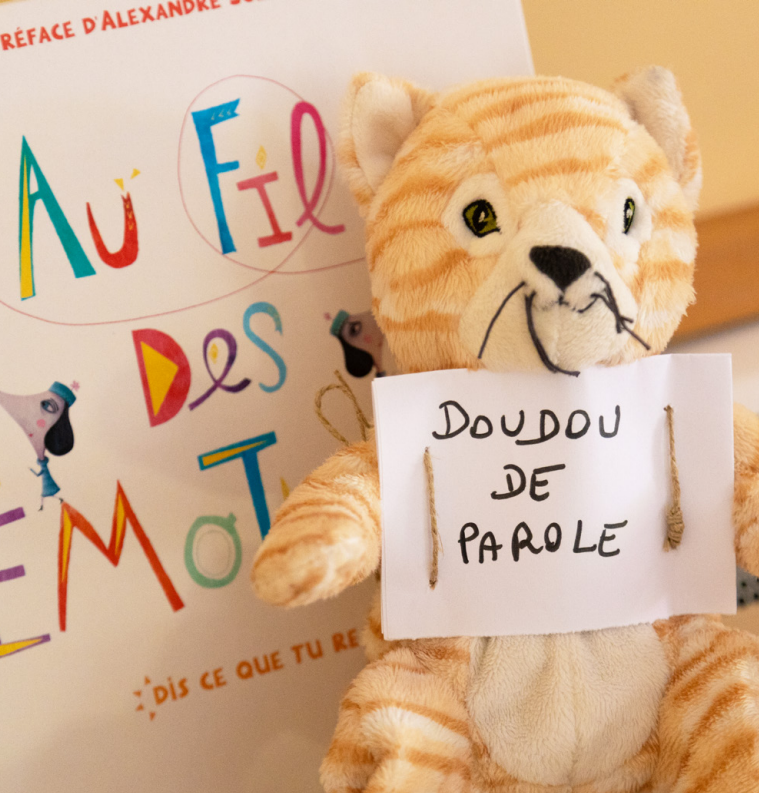
Garder la cohérence, la chaleur nécessaire à la traversée des changements, afin d'apprendre les séparations, les retrouvailles, et les nouvelles rencontres.

Un porte-avion thérapeutique, à l'équipage remanié, qui prend appui sur l'interdisciplinarité : le cercle de sécurité de l'enfant est là - attentif. L'enfant « s'active », certains parents aussi : pourquoi l'absence ? Pourquoi le départ ? Qui arrive ? Educateurs, pédagoges, chefs de services mettent des mots.

Des mots transmis pour mettre du sens, pour accompagner, contenir les réactions, les émotions.







Apprendre que le lien à l'autre se construit, dans ces rencontres, ces cycles de parcours partagés. Ces séparations plus ou moins choisies.

Arriver, partir

Décoller, atterrir

S'attacher, se détacher

En sécurité.

Alors, 2024 au sein de l'espace thérapeutique du Logis, une année particulièrement « attachement » animée. L'avenir nous dira s'il s'agissait d'un épisode que nous pourrions appeler expérience relationnelle correctrice.

**Dr L. Le Louarn**  
**médecin psychiatre ITEP/SESSAD Le Logis**

## L'équipe éducative

### Dans les pas d'une Educatrice

2024 ? Que retenir ? Il y a forcément des choses, des événements. Ne me revient qu'une citation, un état d'esprit ? Une protection ? résultat des dernières années, d'un monde, peut-être post-Covid ? Mais de moins en moins compréhensible... Alors : « Il ne restait dès lors qu'une chose à faire : se replier sur soi-même et se taire, aussi longtemps que

durait la fièvre et le délire des autres. » Le Monde d'hier, Stefan Zweig. Cette phrase m'a accompagné toute l'année et même, affichée sur la porte de mon bureau, alors à la veille de passer le cap de la cinquantaine, ce « repli » m'a permis à la fois de remettre en ordre ma pensée (enfin je l'espère) et de répondre favorablement à la proposition du directeur qui coïncidait parfaitement avec mon envie/besoin de partir dans les Cévennes...

Mais petit retour en arrière, je vous propose mon voyage dans le temps, pas si loin, mais sûrement déjà l'ancien monde, en 2017/2018.

Lorsque je prends mes fonctions de directeur Adjoint, au Logis, en mai 2018, j'ai déjà quelques impressions sur ce lieu, avec les cinq entretiens que j'ai eus, dans le cadre de ma candidature, avec le directeur. Je viens ici, vous conter une histoire, une sorte de fil rouge qui pourrait se résumer à « boucler la boucle ».

Donc premier entretien : J'arrive à Saint Lambert des Bois, le site de l'établissement est magnifique. Tout est calme, il est environ (Grrrr la mémoire...) 18h30. Lors de ce premier entretien, quelqu'un frappe à la porte du bureau du directeur. Après la politesse d'usage, deux personnes entrent dans la pièce et échangent sur la situation d'un jeune. Je ne comprends pas tout, mais il semble qu'ils vont aller marcher avec ce jeune, il est question d'organisation d'un « séjour ». De ce moment entre ces trois personnes, je ne retiendrais que leurs visages... dans un premier temps.

Deuxième entretien : Lorsque j'arrive, un vendredi vers 13h30 (là, j'en suis sûr), il y a une sorte d'émulation entre les professionnels présents. Ils sont tous autour de trois Trafics et semblent être dans un concours de montage de chaînes. Je reconnais en passant les deux professionnels, déjà vus au premier entretien.

Quatrième entretien : Lorsque je me gare sur le parking du Logis, à quelques mètres se trouvent le directeur, et à nouveau ces deux professionnels-là. Je me permets d'aller serrer la main de ces trois personnes, puis recule, afin de laisser le temps qu'ils puissent finir leur conversation.

J'apprendrai plus tard que ces deux professionnels font partie du « DiHoCa » le Dispositif Hors Cadre de l'ITEP. Depuis 6 ans, j'ai vu partir plusieurs séjours, j'ai discuté avec ces deux collègues, les

autres professionnels désignés par le jeune. Le texte suivant entre guillemets a été écrit par le Docteur Le Louarn et Monsieur Goron (Chef de service éducatif et ancien du DiHoCa (Je les remercie pour cet emprunt).

« Ce « Hors Cadre » est pensé comme étant une proposition différente pour des enfants encore très en difficulté pour rejoindre les systèmes ordinaires d'apprentissage, tant sur l'unité d'enseignement de l'ITEP que sur l'extérieur, en inclusion au sein de l'éducation nationale. Il tentera de susciter l'envie d'apprendre d'une façon différente.

L'accueil au sein du dispositif intervient souvent lorsque, de nouveau, l'intensité des troubles et des angoisses rendent les enfants incapables de solliciter l'aide de l'autre, selon les codes sociaux attendus pour leur âge. L'agir prend la place du langage et éloigne la pensée, provoque la rupture de la relation.

Prescrire du « Hors Cadre » pour des enfants ayant un besoin fondamental de cadre et de limites. Un paradoxe qui devient le fondement de la continuité du soin, la cohérence, la prévisibilité et la disponibilité interdisciplinaire, nécessaires à l'intervention auprès des enfants en grande souffrance psychologique - une proximité éducative du quotidien revisitée. Nous limiterons donc le nombre de fois où l'enfant doit se négocier auprès d'un nouvel adulte au cours d'une même journée, Il trouvera sur le dispositif un cadre clair et permanent ne laissant pas place à la négociation. »

Et sur les séjours :

« Dans cette logique « Hors Cadre », des temps très individualisés de séjour de « répit », « rupture » ou de « passage » sont mis en œuvre avec comme support et levier à l'élaboration psychique la marche et la nature.

Ce séjour se déroule sur 6 jours de marche en autonomie sur le chemin de Stevenson.

Le choix du moment du départ apparaît toujours comme une évidence pour l'enfant ou les enfants concernés (maximum 2) :

- Besoin d'aller à la rencontre de soi, avant d'enclencher la finalité du projet après tous les efforts fournis
- Besoin d'arrêter une spirale d'échecs

- Besoin d'un déclic permettant de franchir une étape, faire rite, faire entrer le jeune dans son « nouvel environnement ».

Aujourd'hui, la théorie de l'attachement vient nous donner des clés de compréhension sur les différents enjeux de cet outil et nous a permis d'affiner nos modalités d'accompagnement de ce temps si précieux dans l'avant, le pendant et l'après. Ces démarches se feront toujours dans la richesse de l'interdisciplinarité.

Avant le départ en séjour, le cercle de sécurité se réunira deux fois, à deux semaines et une semaine avant le départ, afin d'affiner les objectifs de séjour pour le(s) jeune(s).

Des rendez-vous avec la famille, les premières figures d'attachement de l'enfant, sont programmés pour les accompagner dans leur rôle de caregivers auprès de ce jeune, qui rentrera du séjour riche de cette nouvelle expérience émotionnelle correctrice.

La famille sera reçue avant, pendant et après le séjour, pour construire et accompagner une parentalité en corrélation avec le mouvement psychique de leur enfant en cette période.

C'est un temps de passage entre deux mondes, moments pressentis de la mise en marche du processus d'élaboration psychique. C'est une façon d'envisager la nécessaire transition entre deux états.

La rupture permettant le répit de l'enfant dans les différents univers qu'il traverse ou le répit permettant la rupture avec les mécanismes d'opposition tant connus et utilisés par l'enfant.

Le répit permettant la pause, le passage...

Le paradoxe continue de s'animer à travers le fait que ces moments « hors institution » sont à la fois provocateurs d'insécurité, dans la quête de l'inconnu, et le moyen de reposer un cadre sécurisant pour les enfants.

Ecrire une histoire commune, s'autoriser l'extraordinaire, qui rassemble, qui engage la confiance dans l'accompagnement du projet pré-professionnel. Venir créer une expérience nouvelle dans le parcours de l'enfant.

Une priorité : « Ecrire une histoire commune » avec l'enfant. Une de nos missions est d'être provocateur de souvenirs. Il faut parfois jongler



avec l'improbable, l'inattendu, le tout dans le respect du cadre fixé.

Cette notion d'histoire commune permettra aux enfants d'avoir une histoire extraordinaire à raconter et de ne plus avoir besoin de se fabriquer des morceaux de vie pour réussir à exister.

C'est l'occasion pour ces enfants de montrer et de se montrer qu'ils ont la capacité de réaliser ce qui peut paraître insurmontable, de leur redonner confiance en eux, leur redonner confiance dans les adultes et leur donner envie d'aller à la rencontre de leur future vie d'adulte.

Dans ces séjours, la symbolique de l'ordalie anthropologique décrite par David Le Breton prend tout son sens, dans ce moment où est favorisée l'intensité du « Care ».

L'effort physique répété, la difficulté rencontrée dans la marche ou dans la vie quotidienne amène des débordements émotionnels qui sont accueillis, puis reparlés dans l'après coup. Pour d'autres jeunes, plus inhibés, les aider à la verbalisation de l'expression émotionnelle représente le défi. Chaque adolescent, de par la sensibilité des réponses des adultes, différentes de celles entendues habituellement, décalées, va expérimenter là encore avec d'autres adultes, des expériences émotionnelles correctrices qui concourront à faire évoluer leur mode de réponse habituel. Un partenariat corrigé quant au but va se mettre en place : chacun des protagonistes de la relation va adapter son comportement à la reconnaissance de l'état émotionnel de l'autre, distinguer le point de vue de chacun. Avancer dans un but commun. Ces capacités vont conditionner les aptitudes à négocier les conflits et les désaccords.

Ce séjour représente un passage pour le jeune. Il y aura un avant et un après. Tout jeune, tout adulte, s'en souvient. L'après-coup du séjour est repris avec les professionnels partis, et ceux restés qui retrouvent le jeune, ses référents éducatifs, psychologiques... l'enfant se remémore, les sensations, les souvenirs, les émotions... « Les Cévennes » sont ancrées dans l'ITEP. Chaque enfant, même nouvel arrivant, en entend parler, sait que lui aussi pourra vivre cette aventure.

Ce séjour permet de nommer les doutes, le manque de confiance, de mettre le processus d'élaboration psychique en mouvement, afin de s'enrichir d'un regard sur soi.

Le caractère atypique de ce séjour provoque à la fois un effet de rupture, par rapport à la routine, le coutumier ; il aménage de l'extraordinaire, le temps d'une halte, mais il relie aussi l'enfant qu'ils ont été, qui sommeille toujours quelque part en eux. L'expérience peut aussi les inviter à se reconnecter avec l'archaïque de la nature humaine primitive. Une telle parenthèse doit les enrichir du bénéfice d'un regard sur soi.

Ce séjour est aussi l'occasion de développer l'aspect symbolique de la notion de parcours, les liens à faire entre ce qui se passe, le maintenant, et ce qui a été vécu dans l'enfance et la petite enfance, le possible traumatisme :

- les adultes devront nommer la souffrance ressentie (qui se dégage)
- faire évoquer leurs pensées aux jeunes
- favoriser la verbalisation des émotions.

Ces séjours sont toujours mis en œuvre avec la présence d'un éducateur du DiHoCa, de la personne choisie par le jeune (sa figure d'attachement) et d'un cadre de l'institution (directeur ou chef de service pas encore tout à fait...ça viendra).

Ces séjours permettent de :

- découvrir des émotions nouvelles et apprendre à les gérer
- vivre quelque chose d'extraordinaire, en réalisant l'insurmontable, les enfants reprennent confiance en eux, envers les adultes
- replacer l'enfant au cœur de son projet pour qu'il en devienne acteur
- s'autoriser la réussite et donc réhabiliter l'image de soi
- remettre en route la « machine à penser » (consigne de ne pas parler, la pensée avant la parole...)
- mettre en place une situation qui pourrait provoquer un « déclic »

Après plusieurs années autour de ce fonctionnement, certains jeunes demandent à être sur le DiHoCa, dans l'organisation de leur semaine et peuvent faire la demande du séjour dans les Cévennes (et certains adultes désireux d'être désignés).

Pour les séjours, il nous faudra développer certains points, afin de retranscrire encore un peu plus les côtés émotionnels de chacun avant, pendant et après).

Ces jeunes sont des enfants déjà présents dans l'institution, pouvant s'identifier à d'autres déjà sur le dispositif ou ayant créé un lien particulier avec un des éducateurs du DiHoCa, souvent en ayant déjà observé où seront leurs intérêts, la réponse à certains de leurs besoins.

Le NON sera toujours au cœur des désaccords, mais le jeune viendra le chercher de façon répétitive, pour capitaliser sa réassurance. La théorie de l'attachement nous a également appris à faire ressortir le confetti positif de chacune des situations vécues. Aujourd'hui, dans les différents échanges, le tiers portera cette dimension, afin de permettre aux professionnels d'objectiver l'évènement, le moment observé...

La description de notre dispositif hors cadre rejoint la définition, qui consiste à penser qu'un dispositif est une boîte à outils ; le DiHoCa paraît donc être la boîte à outils d'accompagnement au Logis. Aujourd'hui, la théorie de l'attachement vient favoriser l'interdisciplinarité (au sens de Piaget), notamment à travers la mise en place des cercles de sécurité et du liant que cela provoque.

L'apport de la théorie de l'attachement est une approche bio-psycho-sociale intégrative, dans l'accompagnement des jeunes de l'établissement, cette lecture permet de déployer d'autres ressources dans le cadre d'une approche plus contemporaine. »

Je suis donc parti du 21 novembre (date symbolique pour moi personnellement) au 29 novembre. Il y aura donc dans cette « expédition » le Chef de service, anciennement Educateur de ce dispositif, qui assurera l'encadrement et la sécurité sur ce séjour, un Educateur du DiHoCa qui ouvrira la marche, le jeune et son Educatrice référente, et moi, fermant la marche.

J'ai en tête, en amont et lors du trajet aller, à ma place, au comment vont réagir les collègues et puis concrètement que va-t-il arriver, en priorité pour le jeune, les collègues et forcément moi, pendant ce temps d'inconfort, d'efforts et de promiscuité.

J'ai vécu, ressenti beaucoup de sensations, d'émotions différentes qu'il me semble avoir su

gérer, d'excellents souvenirs, d'un groupe constitué pour l'occasion, découvrir un jeune sous une autre facette dans un quotidien, pas si quotidien, et des collègues aussi.

Il faudra, je pense, encore du temps pour, personnellement, mentaliser et décortiquer ce séjour. Mais déjà, le rapport à ces trois collègues et à ce jeune est définitivement modifié.

Ce que je retiens, en premier lieu, hors la découverte et la rencontre avec ces professionnels, c'est ces temps de marche en silence, ces paysages... et lors de montées ardues, la tête baissée (oui, je ne suis absolument pas sportif) dans un dur relatif, j'ai été aidé. Cette aide, j'ai pu la nommer sur la fin du séjour. Cette aide, c'est justement ce que je voulais indiquer dans ce premier écrit sur les Cévennes...

Habituellement, dans le cadre de mes fonctions, c'est mon rôle de venir en aide, de prendre soin des professionnels. J'ai découvert l'inverse... J'ai marché dans ses pas... elle m'a aidé sans le vouloir, le savoir... J'ai regardé fixement ses chaussures, la droite, la gauche, et ainsi de suite, en attendant une pause. J'ai marché dans ses pas... Elle m'a aidé... Elle a été importante pour moi, dans ce moment-là... Elle, c'est l'Educatrice référente du jeune. Je pense ne pas l'avoir assez remerciée du rôle qu'elle a joué, sûrement, à ses dépens. Ah, au fait... son prénom, c'est Marine.

Je tenais, par cet écrit, la mettre à l'honneur comme symbole de l'ensemble des travailleurs sociaux, si peu, voire pas du tout reconnus, malgré les discours pavés de bonnes intentions, et qui pourtant sont là, tous les jours, motivés et qui permettent à des jeunes de s'en sortir. Qui fait mieux pour la société ?

Merci à eux..., merci pour votre engagement.

**D. Dehays**  
**directeur-adjoint ITEP/SESSAD Le Logis**



## Les chiffres clefs

- Activité en nombre de jeunes (moyenne annuelle)

- Yvelines : 43
- Hors Yvelines : 7

- Nombre de demandes d'admission : 75

- Accord : 37
- Refus : 35
- Admissions effectives en 2024 : 21

- Les accueils réalisés : 23

- Yvelines : 19
- Hors Yvelines : 4

- Les sorties : 18

- Yvelines : 14
- Hors Yvelines : 4

- Âge moyen à l'entrée :

- États-Unis : 15,6 ans
- Pont Colbert : 16,9 ans
- SSA : 17 ans
- SAVVA : 17,3 ans
- Oustal : 16,8 ans

- Les parcours en interne :

- Pont Colbert - SAVVA : 1
- SSA - SAVVA : 1
- États-Unis - Pont Colbert : 2
- États Unis - SAVVA : 1

- Sorties : 18 jeunes ont quitté le foyer :

- États-Unis : 4 sorties
- Pont Colbert : 2 sorties
- SSA : 6 sorties
- SAVVA : 6 sorties

- Âge moyen à la sortie :

- États-Unis : 18 ans
- Pont Colbert : 21 ans
- SSA : 18,7 ans
- SAVVA : 20,8 ans
- Oustal : 18 ans

- Durée moyenne d'accueil des jeunes sorties :

- États-Unis : 19 mois
- Pont Colbert : 45 mois
- SSA : 17 mois
- SAVVA : 48 mois
- Oustal : 2 ans 7 mois et 11 jours

- Après la sortie : jeunes sorties mineures

- Mesure à domicile : 60 %
- Retour en famille : 20 %
- Inconnue : 20 %

- Après la sortie : jeunes sorties majeures

- Hébergement logement social/adapté : 77 %
- Logement droit commun : 15 %
- Retour en famille : 8 %

# L'OUSTAL

## Les faits marquants

**L'année 2024 s'ouvre avec l'arrivée d'un nouveau directeur, en mai, dans un contexte institutionnel tendu. Le Département des Yvelines annonce son intention de réinternaliser le Service d'Accueil Familial (SAF) du SAU78 dans ses propres services, ce qui aurait entraîné une fermeture du service et un plan social concernant une quinzaine de postes.**

Afin d'éviter cette issue, le Département propose deux conditions :

- Engager une rationalisation des ressources humaines entre les établissements Oustal et SAU78, jugés trop coûteux par rapport au nombre de bénéficiaires
- Travailler à la création d'un Placement Éducatif à Domicile (PEAD), rattaché au SAU78, sans budget supplémentaire

Dans un premier temps, un projet de PEAD est élaboré permettant une économie potentielle de 220 000 €. Ce projet, initialement bien accueilli, n'est finalement pas retenu par les services du Département, bien qu'une ouverture vers une activité en milieu ouvert reste envisageable à moyen terme.

Dans le même temps, le Département transforme le SAF d'urgence en SAF classique, en réduisant le coût à la place de 79 000 € à 69 000 €, ce qui modifie en profondeur l'équilibre financier de l'établissement.

Face à cette double contrainte – baisse des financements et rejet du PEAD – un processus alternatif est déployé :

- Travailler de façon circulaire entre les deux établissements, avec une mise en commun des ressources
- Identifier les postes structurellement sous-utilisés, notamment sur le pôle administratif, de gestion et de direction, ainsi que sur le groupe Espace Ressources, qui mobilise 3,5 ETP pour une moyenne mensuelle de seulement 7 jeunes accueillis

Une décision majeure est prise en 2024 : la réinternalisation de l'Espace Ressources au sein des unités de vie. Cette réorganisation permet de :

- Réaliser une économie structurelle rééquilibrant partiellement nos budgets
- Maintenir l'ensemble des emplois, en réaffectant les professionnels dans les unités
- Renforcer la cohérence de l'accompagnement éducatif, en rapprochant les activités de jour des lieux de vie des jeunes

Cependant, cette réorganisation a engendré des tensions sociales importantes, notamment au sein des professionnels de l'Espace Ressources. Plusieurs alertes sociales ont été émises, traduisant une volonté de freiner le processus de transformation. Cette crise a mis en lumière des problématiques plus profondes : cloisonnement historique des fonctions, manque de clarté sur les missions, et forte instabilité dans la direction, avec un taux de rotation élevé des directeurs au fil des années.

Malgré les tensions, plusieurs signes de stabilisation apparaissent en fin d'année :

- Au moment de la rédaction de ce document, en mars 2025, une seule démission depuis l'été, témoignant d'un retour à un climat plus apaisé



- Le taux d'absentéisme reste élevé, mais semble lié à des causes bien identifiées
- L'achat de la maison de la rue Jacques Boyceau, début 2025, site historique de l'Oustal, marque un signal fort en faveur d'un ancrage territorial et symbolique

Parallèlement, des jeux de positionnement en cascade ont émergé, à la suite d'évolutions hiérarchiques internes précédant l'arrivée de la nouvelle direction – notamment la promotion d'un cadre avec la création d'un deuxième poste de directrice adjointe divisant le périmètre d'encadrement – venant modifier les rattachements habituels des deux établissements. Des tensions sous-jacentes ont été observées entre certains acteurs, toutes fonctions confondues, mettant en exergue des enjeux de légitimité en lien avec la réorganisation.

## Ressources humaines

**L'année 2024 a été marquée par une nette amélioration de la stabilité des effectifs. Si l'année précédente avait souffert d'un nombre important de postes vacants et de difficultés de recrutement persistantes, la situation s'est inversée au second semestre 2024. Au moment de la rédaction de ce rapport, le turn-over est quasiment à l'arrêt : une seule démission a été enregistrée entre août 2024 et mars 2025.**

Cette stabilité est un signe encourageant pour l'établissement, malgré un contexte toujours marqué par des tensions organisationnelles. À noter que les éléments relatifs au Service d'Accueil Familial (SAF), rattaché au SAU78, seront traités dans le rapport correspondant et ne sont pas développés ici.

Toutefois, la fatigue des équipes éducatives demeure perceptible, alimentée par plusieurs facteurs : des missions parfois peu définies, un manque de lisibilité dans les articulations entre les différents niveaux hiérarchiques (notamment entre éducateurs coordinateurs, chefs de service), ainsi qu'un sentiment diffus de surcharge administrative ou de dispersion des priorités, avec notamment

des situations marquées dans le groupe Espace Ressources où plusieurs arrêts de travail répétés ont été observés ne permettant pas la réaffectation effective des postes et obligeant les unités concernées à fonctionner avec des intérimaires. Cette difficulté d'adaptation au contexte de réorganisation a été prise en compte avec un accompagnement spécifique peu efficient car freiné par les alertes de certains professionnels et les enquêtes en cours.

Un recrutement de psychologue à 0,6 ETP a été tenté en septembre 2024 pour le SSA ne disposant plus de cette fonction depuis plusieurs années. Ce poste était notamment pensé en articulation avec la perspective d'ouverture du PEAD, qui ne s'est finalement pas concrétisée. La professionnelle recrutée a mis un terme à sa période d'essai, invoquant un décalage entre ses attentes professionnelles et les pratiques institutionnelles et culturelles rencontrées. Par ailleurs, l'absence du chef de service du SAVVA et du SSA à partir de l'été n'a pas été remplacée, ce qui a contribué à fragiliser l'encadrement. Son départ officiel début 2025 a permis de lancer un nouveau processus de recrutement. Celui-ci devra faire l'objet d'une grande vigilance, car plusieurs chefs de service n'ont pas réussi à s'inscrire durablement dans cette fonction. Les causes identifiées relèvent d'un cumul de facteurs : charge de travail importante, attentes spécifiques des équipes vis-à-vis de l'encadrement, et habitudes de fonctionnement pouvant freiner la capacité d'initiative dans la conduite des actions.

Ces éléments appellent à un travail d'identification des rôles, à la fois dans les fiches de poste et dans les pratiques quotidiennes, pour sécuriser davantage le cadre d'intervention des professionnels et prévenir l'épuisement. Un chantier structurel autour de l'organisation, du sens donné aux missions et de la cohérence des délégations reste à poursuivre en 2025, en lien avec le projet d'établissement à venir.

Plus largement, l'organisation du travail préexistante laisse entrevoir un cloisonnement des certaines fonctions administratives/supports et la méconnaissance des périmètres respectifs. Ceci complexifie les articulations entre acteurs et de l'encadrement. Certains postes ont suscité des interrogations quant à leur charge réelle, renforçant la nécessité d'un travail d'identification des rôles et de réorganisation de certaines missions.



---

## L'activité en 2024

L'année 2024 progresse dans son niveau d'accueil au sein de l'Oustal, malgré les contraintes structurelles rencontrées précédemment. Avec une moyenne mensuelle de 50 jeunes accueillis, le dispositif atteint un taux de réalisation de 98% par rapport à l'objectif budgétaire de 52 jeunes, traduisant une bonne capacité de mobilisation des équipes.

En équivalent journées, cela représente environ 18 250 journées réalisées sur un objectif annuel de 18 600, confirmant une occupation quasi maximale. Cette dynamique s'est maintenue tout au long de l'année, avec un léger pic estival observé en juillet et août.

---

## Activité éducative

**L'organisation de l'Oustal s'inscrit dans un contexte marqué par les difficultés spécifiques des jeunes accueillis : instabilité des parcours, conflit de loyauté familiale, troubles du comportement, besoins de sécurité et de soutien renforcé sur le plan éducatif.**

Ces problématiques affectent les dynamiques collectives de jeunes, mais influencent aussi, parfois inconsciemment, les postures des professionnels. Il arrive que certaines tensions ou replis observés dans les équipes fassent écho aux fonctionnements des jeunes, notamment autour des enjeux relationnels, des clivages, ou des conflits de loyauté. Ce phénomène bien identifié dans les pratiques de la protection de l'enfance souligne la nécessité d'une vigilance constante sur les impacts de la relation éducative.

C'est dans cette optique que l'établissement a mis en place, en complément des supervisions, à la marge, des temps d'échanges de type co-développement. Ces séances visent à soutenir une posture de réflexion, à favoriser la coopération et à doter l'encadrement d'un outil clinique transversal appelé à être généralisé.





### Unité de vie « États-Unis »

Cette unité a fonctionné de manière continue tout au long de l'année 2024, avec une équipe au complet, malgré un arrêt de longue durée qui a été remplacé par un intervenant de façon constante depuis plus d'un an.

L'un des enjeux principaux pour cette équipe réside dans la nécessité de fédérer des professionnels récemment recrutés autour de principes éducatifs partagés. La formalisation d'un projet d'unité spécifique visera à ancrer une culture commune d'intervention. L'enjeu est de renforcer la cohérence entre adultes.

Cette unité est davantage confrontée à des contextes de tension où les règles de vie doivent être posées de manière rigoureuse, avec un risque accru de passages à l'acte de la part des jeunes. Cela implique, pour les professionnels, une cohérence éducative sans faille. Le risque de reproduire inconsciemment des mécanismes vécus par les jeunes (notamment autour de la loyauté, du clivage ou de l'opposition) est particulièrement marquée ici.

En termes d'accueil, l'unité a atteint sans difficulté son taux d'occupation tout au long de l'année. Une réflexion est engagée sur l'ajout d'une chambre supplémentaire, permettant d'alléger temporairement certains groupes ou d'absorber une légère sous-activité anticipée.

### Unité de vie « Pont Colbert »

Fermée temporairement en 2022 à la suite de dysfonctionnements importants au sein de l'équipe, cette unité a été réouverte précipitamment pour des raisons budgétaires. Sa réouverture sans formalisation d'un nouveau projet a généré certaines fragilités dans la mise en œuvre de l'accompagnement.

Cette unité accueille des adolescentes dont les modalités relationnelles rendent difficile une vie en collectif classique. Le fonctionnement repose donc sur une alternance entre autonomie individualisée et intégration partielle dans le groupe.

Si la pleine capacité d'accueil a été atteinte au second semestre 2024, l'autonomie laissée initialement aux jeunes s'est révélée excessive pour certaines. Une reprise éducative doit être amorcée par l'introduction de moments partagés et de nouveaux médias éducatifs. Le manque de médias éducatifs mobilisables a pu limiter l'engagement dans la relation éducative. Par exemple, la reprise de la gestion du budget des jeunes en lien avec un contrat d'autonomie géré par les professionnels devrait permettre de recréer du lien et de soutenir une autonomie.

Par ailleurs, le renforcement des effectifs en septembre 2024 a permis de pallier un manque de couverture sur les horaires d'internat, en transformant un poste de maîtresse de maison en poste éducatif avec une mission spécifique d'accompagnement aux tâches domestiques et à l'autonomie.

### Unité de vie « SSA »

Cette unité accueille des jeunes filles dans un collectif et deux jeunes filles dans un appartement situé à Bois-d'Arcy. Elle vise à accompagner des adolescentes vers un accès progressif à l'autonomie dans ses différents aspects (SAVVA).



Or, en 2024, le profil des jeunes accueillies a mis en tension cette logique : autonomie fragile, non-respect fréquent des règles, et comportements transgressifs. L'équipe – historiquement stable et autonome – a dû s'adapter. Des dynamiques informelles ont été relevées, rendant difficile l'intégration de nouveaux professionnels.

### Unité de vie « SAVVA »

Ce service accueille 19 jeunes en studios ou appartements collectifs pour la plupart situés à Versailles. L'accompagnement s'appuie sur des modalités de milieu ouvert : visites à domicile, entretiens individualisés, travail sur le projet personnel et l'autonomie fonctionnelle.

L'équipe bénéficie d'une bonne dynamique, soutenue par la relative distance avec les enjeux de la vie quotidienne en internat. Ce cadre permet aux professionnels de conserver une posture de recul, facilitant l'analyse des situations et l'appropriation des missions d'accompagnement.

### Commentaire en lien avec l'activité du SSA

L'unité SSA occupe une place particulière dans l'architecture de l'Oustal. L'équilibre observé en 2024 entre mesures CJM et PCJ révèle la spécificité de cette unité : elle accueille à la fois des jeunes majeures volontaires et des mineures en mesure judiciaire imposée souvent en difficulté dans les collectifs classiques. La semi-autonomie proposée peut ainsi représenter un levier éducatif, en offrant un espace plus souple à des jeunes ayant besoin de distance.

Mais cette souplesse constitue aussi un risque, notamment lorsque les jeunes n'ont pas encore acquis de repères suffisants pour gérer une autonomie relative. Les difficultés rencontrées dans cette unité en 2024 rappellent la nécessité d'identifier des critères d'admission compatibles à l'équilibre du groupe. De même, la fluidité du parcours entre unités au sein de l'Oustal et du SAU78 devra être considérée en fonction des spécificités des jeunes en s'appuyant sur la cohérence déployée dans le cadre d'un travail pluridisciplinaire.

---

## Témoignages et regards croisés

**Les témoignages proposés dans ce chapitre ne relèvent pas uniquement d'un partage d'expérience institutionnelle. Ils traduisent des mutations profondes à l'œuvre dans le champ du travail social et, plus largement, dans la société. Ils éclairent aussi la manière dont ces évolutions se vivent dans un établissement comme l'Oustal, à travers des postures professionnelles, des logiques de fonctionnement, des tensions de terrain.**

Ces contributions sont volontairement diversifiées — émanant de professionnels de terrain, de fonctions supports, ou de membres de l'équipe de direction — et offrent un regard complémentaire sur l'activité, les dynamiques internes, les transformations du secteur. Chacune est suivie, d'un éclairage de la direction, afin de relier la parole de chacun à l'analyse globale du fonctionnement de l'institution.

### Témoignage 1 — Regards croisés sur les mutations du travail social par Diminga GOMIS, Psychologue — SAVVA

«... au cours des dernières années, les formations en travail social se sont beaucoup transformées, dans leurs contenus avec l'instauration de référentiels (de compétences, de certification), mais aussi dans leur forme avec la validation des acquis de l'expérience, l'apprentissage, l'intégration des diplômes d'État au système Licence — Master — Doctorat.

La diversification des métiers, et donc des formations, n'a cessé de s'accroître au risque de rendre un paysage institutionnel de moins en moins lisible.

À la faveur du renouvellement des équipes éducatives et au regard des problématiques de recrutement que l'on repère dans les champs social et médico-social, L'Oustal est de plus en plus amené à intégrer des professionnels venant d'autres secteurs d'activité, mais aussi des jeunes diplômés.

S'appuyant sur leurs formations et sur leurs motivations à élargir leurs compétences à la protection de l'enfance, ils font alors la rencontre de modalités de travail qui, historiquement reposent sur des approches psychodynamiques fondées



sur les principes de la clinique éducative dans une articulation entre chefs de services éducatifs et psychologues, engagés de manière complémentaire dans la guidance et l'éclairage auprès des équipes.

Cette rencontre peut, à certains égards, être déstabilisante pour des professionnels qui sont plus enclins à construire leurs accompagnements et leurs pratiques sur la base d'outils opérationnels qui, s'ils représentent des supports de travail rassurants parce que permettant de suivre un protocole d'actions prédéfinies, ne familiarisent pas aux modalités de travail qui privilégient l'élaboration collective à partir de ce que nous identifions de la subjectivité des jeunes que nous accueillons.

C'est en effet par le travail de mise en commun de nos observations, de mise en question et potentiellement d'un certain degré de conflictualité quand les représentations ou les hypothèses divergent qu'émergent les axes d'accompagnement que nous allons suivre.

Les réunions pluridisciplinaires hebdomadaires en tant qu'espace groupal sollicitent les professionnels, individuellement et collectivement, dans leur capacité de pensée, de transformation, de création à partir de ce que les jeunes nous amènent dans leur discours et dans leurs comportements. En équipe, nous sommes convoqués non seulement à contenir leurs mouvements, mais à tenter d'en saisir le sens et la fonction.

Les premières réunions sont souvent vécues par les nouveaux arrivants comme "denses", "longues", voire "éprouvantes". En effet, nous accordons un espace-temps conséquent à ce travail de repérage et d'analyse qui nous permet de réintroduire nos éléments d'observation dans une historicité, mais aussi d'identifier parfois une actualité potentiellement porteuse de réactivations traumatiques. À partir de ces regards croisés, nous cherchons à repérer les ressources à partir desquelles nous allons accompagner les jeunes dans leurs projets. La complexité des problématiques des jeunes que nous accompagnons et la discontinuité de leur parcours, qui confère à l'établissement sa "renommée" sur le département, rendent le travail exigeant, mais c'est aussi ce qui est en fait l'intérêt et soude les équipes dans leur mission.

C'est dans l'objectif de soutenir la mise au travail des aspects transférentiels inhérents à l'accompagnement éducatif que ce travail d'acculturation auprès des

professionnels qui rejoignent nos collectifs de travail prend tout son sens.

Les espaces groupaux de travail, tels que les réunions de réflexion institutionnelle, les réunions hebdomadaires, les groupes d'analyses de pratiques professionnelles, mais aussi les espaces plus informels d'échanges entre professionnels autour des situations participent de cette élaboration collective. Ce sont les allers-retours entre ces espaces qui nourrissent la réflexion et rendent possible le portage collectif et la référence d'équipe.

Il est cependant à noter que cette modalité de travail est plus aisée dans les dispositifs qui proposent un accompagnement à distance et un suivi individualisé s'inscrivant dans un temps long, à la différence des dispositifs d'accueil collectif davantage soumis aux aléas du quotidien et aux mouvements des adolescents qui convoquent continuellement réactivité et opérationnalité et font recours à davantage de médiations éducatives...»

## Éclairage

Ces dernières années, le secteur a connu de profondes transformations : refonte des référentiels de formation, rajeunissement du public professionnel, recomposition des parcours de recrutement avec la VAE et les reconversions professionnelles, crise des vocations, intégration de profils issus d'autres secteurs... À cela s'ajoute le choc de la crise sanitaire, qui a modifié en profondeur les représentations du travail et mis à mal les équilibres au sein des équipes.

À l'Oustal, ces mutations se sont incarnées de manière concrète, notamment à travers le renouvellement des équipes, les écarts de culture professionnelle entre anciens et nouveaux arrivants, ou encore les interrogations sur le sens du métier. Le témoignage de la psychologue illustre la tension entre une approche clinique, une approche d'élaboration, et des attentes plus opérationnelles de la part de nouveaux professionnels, parfois moins habitués à la complexité du travail éducatif dans la durée.

Dans ces conditions, l'objectif majeur pour 2025 n'est pas uniquement de « remplir les équipes », mais de permettre l'intégration réelle des nouveaux professionnels, c'est-à-dire leur entrée dans une culture de travail commune, porteuse de sens et de cohérence éducative.



Cela suppose de dépasser les malentendus initiaux, d'éviter l'échec de la communication entre les générations professionnelles, et de recréer des espaces partagés de sens, où l'on interroge les pratiques, les postures, et les valeurs de notre action éducative. Réunions d'unité, supervisions, groupes de réflexion institutionnelle, mais aussi médiations informelles : tous ces espaces doivent redevenir des leviers pour refaire du commun, dans une période où les repères collectifs sont fragilisés.

Refonder le commun professionnel, c'est garantir la continuité éducative, prévenir l'usure, et assurer la qualité de l'accueil proposé aux jeunes. C'est aussi une condition de l'ancrage des nouveaux professionnels dans la durée.

### **Quand l'analyse clinique rencontre les contraintes structurelles**

Si le premier témoignage nous plongeait dans les tensions professionnelles et culturelles qui traversent le travail éducatif aujourd'hui — entre transmission, acculturation, et construction du sens collectif — le second nous amène sur un autre registre complémentaire : celui du suivi de l'activité, des réalités RH, et des conditions d'un contexte de pilotage contraint.

La parole de la directrice adjointe éclaire directement les enjeux structurels auxquels l'Oustal est confronté : équilibre budgétaire fragilisé, tension dans la gestion des admissions, régulation difficile des sorties pressions RH, ou encore évolution des dispositifs d'insertion. Là encore, il s'agit de rendre compte du réel, sans travestir les difficultés, mais en restant fidèle à l'engagement collectif porté par l'institution.

### **Témoignage 2 — Regard sur l'activité réalisée : entre ambition éducative et contraintes structurelles, par Isabelle Zoubiri, directrice adjointe**

«... En 2022, nous avons été contraints de fermer l'unité de vie de Pont Colbert, ce qui a conduit à un gel d'activité pendant plusieurs mois avec la fermeture de 10 places. La reprise d'activité a démarré avec un nouveau projet de préparation à l'autonomie, mais ne nous a pas permis d'atteindre nos objectifs et de parvenir à un équilibre entre le produit de l'activité et les charges financières.

En 2024, nous avons engagé quelques travaux d'aménagements pour accueillir plus de jeunes tout en maintenant ce projet axé vers l'autonomie. 5 jeunes ont pu être accueillis, ce qui nous a permis de compenser la sortie de 2 jeunes, dont une a intégré le service du SAVVA. Ces efforts n'ont pas été sans difficulté d'autant qu'ils ont été portés par une équipe réduite de 50 %. Les équipes ne contestent pas la réalité gestionnaire et sont au fait de nos engagements auprès du département que nous partageons avec elles. Les logiques et réalités éducatives ne sont pas nécessairement opposables aux réalités financières. Mais les problématiques RH que nous rencontrons en 2024 contraignent les équipes à un travail conséquent qui ne peut être pallié par les intérimaires que nous avons sollicités.

Même si nous nous sommes efforcés de garder les mêmes intervenants, la situation des jeunes et leurs problématiques nécessitent un accompagnement constant et continu qui s'accommode mal de ces interventions temporaires. Un travail pour retrouver un équilibre des ressources humaines est aujourd'hui engagé, même s'il se heurte nécessairement à certains freins.





En 2024, les mouvements d'entrées et sorties au SAVVA ont été difficiles à réguler (6 sorties et 4 entrées, dont 3 orientations internes). L'activité du SAVVA est un indicateur prégnant. Avec 19 places, le SAVVA constitue 37 % de l'activité globale, ce qui nous amène à une réelle vigilance sur la gestion des flux. En 2024, il nous a été difficile si ce n'est complexe d'organiser une file active en perspective des départs. Les sorties prévues des jeunes femmes, même ayant atteint l'âge de 21 ans, n'ont pu être réalisées faute de places disponibles dans les hébergements sociaux, mais également à cause de la régulation des flux sur ces dispositifs qui n'ont pu répondre au nombre important des demandes.

En outre, et, pour la première fois, nous avons réalisé que nos jeunes n'étaient plus prioritaires

sur certains hébergements — CHRS notamment — étant donné qu'elles ne relèvent pas de l'urgence. Quoi qu'il en soit, toutes les sorties correspondant aux projets d'accompagnement prévus et à la situation de chacune ont pu aboutir favorablement. Les sorties ont pu être préparées dans la temporalité qui nous était imposée et les jeunes ont pu quitter l'Oustal pour un logement adapté à leur problématique. Nous restons engagés pour que le parcours institutionnel de ces jeunes demeure bénéfique et accompagnons cette transition vers la sortie du dispositif de l'ASE.

En dépit des difficultés pour réaliser notre activité à l'Oustal, nous parvenons à un taux d'occupation satisfaisant de 98 %. À cet indicateur de « performance » s'oppose un déficit comptable de 127 349 €. Ce déficit est inédit pour l'Oustal. Nous avons toujours eu une gestion rigoureuse et avons maintenu notre budget à l'équilibre. Sur ce point, quelques éléments d'explications sur ce déficit qui correspond d'une part à une plus forte mobilisation du groupe 2 et à des charges en augmentation et non compensées sur les groupes 1 et 3.

Ces augmentations constantes des charges aujourd'hui non compensées par des économies du groupe 2 met à mal notre stabilité financière. Quoi qu'il en soit des réponses des autorités de contrôle, l'engagement et l'implication des équipes dans le projet associatif ne parviendront pas à combler ni absorber ce déséquilibre structurel budgétaire.

D'autres charges sont à notre actif certes, mais elles correspondent à des charges non compensées, comme notamment l'augmentation du loyer avant le rachat effectif de l'Oustal que la congrégation « Notre Dame de la Charité » a souhaité nous concéder. Ce projet s'est actualisé dans un contexte de crise financière avec l'augmentation régulière des taux d'emprunt jusqu'à aboutir à un compromis acceptable pour pérenniser notre action en direction des plus vulnérables...

### **Éclairage — accompagné avec constance dans un contexte sous tension**

Le témoignage d'Isabelle Zoubiri souligne avec lucidité les tensions auxquelles l'établissement est confronté : accompagner des jeunes aux parcours complexes, dans un contexte de ressources humaines

contraintes, tout en maintenant l'exigence de qualité éducative.

La situation du SAVVA et de l'unité Pont Colbert illustre bien la capacité d'adaptation de l'Oustal en matière de modalités d'accueil. Cependant, elle met aussi en lumière les limites rencontrées lorsqu'aucune réponse extérieure n'est disponible, notamment pour les jeunes majeures en fin de parcours, pour lesquelles l'absence de solutions de relogement freine les sorties du dispositif.

Le déficit budgétaire enregistré en 2024 — une première pour l'établissement — s'explique en partie par une hausse continue des charges de fonctionnement (loyers, électricité, location de véhicules...), non compensée par les autorités de tarification.

La meilleure mobilisation du Groupe 2 (charges de personnel) ne permet plus de constituer une variable d'ajustement vis-à-vis des groupes 1 et 3 (fonctionnement et investissement) dont les charges sont en augmentation constante. Cette situation fragilise l'équilibre budgétaire global : les économies réalisées ne suffisent plus à couvrir l'ensemble des surcoûts, et la marge de manœuvre s'amenuise.

Cela rappelle la fragilité économique croissante du secteur éducatif, pris en étau entre des exigences qualitatives élevées et des moyens contraints. Dans ce contexte, il est impératif de poursuivre un pilotage lucide, transparent et engagé, capable de relier réalité de terrain et cohérence du projet éducatif, au service des jeunes accueillies.

### **Tensions systémiques, instabilité et nécessité d'un projet d'unité éducative cohérent**

Après les contributions précédentes qui ont pu mettre en lumière d'une part, les mutations du travail éducatif et, d'autre part, la coordination entre accompagnement et réalité budgétaire, ce troisième témoignage vient prolonger la réflexion en portant un regard clinique et organisationnel sur l'évolution du projet d'unité.

La parole de la psychologue, Zornita, met en exergue un phénomène sensible dans le secteur de la protection de l'enfance : celui de la perte de sens lorsque les transformations institutionnelles,

les contraintes externes ou les incertitudes organisationnelles fragilisent les repères professionnels ainsi que les dynamiques collectives

### **Témoignage 3 — L'évolution d'un projet d'unité éducative en lien avec les nouvelles problématiques des jeunes, par Zornita Tantcheva, Psychologue — Unité Pont Colbert**

«... les perspectives de travail durant cette année se sont inscrites dans une évolution des pratiques et autour de réflexions sur le sens des différents projets de service. C'est également dans un contexte de transformation avec une complexité liée aux demandes et besoins parfois changeants du côté des politiques institutionnelles des divers collaborateurs que nous essayons de construire un projet de service différencié des existants.

Comme les années précédentes, nous avons observé qu'un manque de coordination et de clarté dans les missions et interventions des uns et des autres entravait systématiquement l'accompagnement des jeunes et réactivaient des mécanismes de protection ne permettant pas de penser la poursuite de certaines prises en charge.

Ces changements nous ont amenés à nous interroger sur les mutations des services, le sens dans les accompagnements proposés, la place du chacun. Des confusions de rôles, de places et de missions ont été identifiées et ont rendu le travail déjà sensible plus complexe, contribuant à la fois à l'agitation des jeunes et des professionnels. La mise au travail autour de cette question est restée en suspens et mérite une attention particulière, afin d'éviter la désorganisation des différents services. Entre le temps qui paraît plus restreint (des profils de jeunes majeurs ou proches de la majorité) et la notion d'urgence dans le traitement des informations, les freins externes et internes à l'élaboration semblent renforcer l'insécurité et le développement de mécanismes du travail déviants.

L'ajustement aux profils et aux situations des jeunes est certes nécessaire, mais dans un contexte où l'élaboration est complexe et provoque davantage des effets déstructurant. Ainsi l'interrogation sur les modalités à proposer pour penser un service et son fonctionnement est apparue comme centrale.



Le rapport au travail étant déjà en pleine mutation, et la confrontation aux fonctionnements pathologiques, voire régulièrement psychiatriques, des jeunes ont renforcé la perception d'un sentiment d'instabilité dans les propositions d'accompagnement. Cette perception a pu par moment provoquer une perte de repères et de sens quant aux projets initiaux des services, nécessitant à l'heure actuelle une réflexion plus approfondie sur les missions d'encadrement, les directives de travail données aux professionnels et les disponibilités de ces derniers pour penser et élaborer ensemble.

Ces transformations nous encouragent à affirmer une position de sens et de cohérence, afin de ne pas perdre le fil conducteur de nos interventions. La clinique indispensable à l'analyse des situations a pu parfois être remise en question au profit d'une logique organisationnelle, des processus ou protocole mettant le sens du projet des jeunes entre parenthèses.

C'est dans cette dynamique et les fragilités qui y sont associées que le projet du service a inscrit sa construction et poursuit son évolution...»

### **Éclairage — replacer la clinique dans un cadre de cohérence partagée**

Ce témoignage traduit la fragilité des repères professionnels dans un contexte de transformation institutionnelle rapide, marqué par l'évolution des profils des jeunes accueillis, les ajustements budgétaires, et les évolutions organisationnelles. Il pointe un risque réel : celui d'une confusion des rôles, des places, et des intentions éducatives, à la fois pour les professionnels... et pour les jeunes.

Le retour de la psychologue souligne que l'absence de cadre commun et de lisibilité dans les projets de service peut générer une insécurité psychique, tant pour les équipes que pour les adolescentes accueillies. Elle rappelle aussi que le travail d'élaboration collective afférente à toute action éducative dans la durée ne peut être suspendu sans en payer le prix.

Ce témoignage est un appel à la réaffirmation du sens des missions, la cohérence des modalités d'intervention, et l'indispensable articulation entre les fonctions d'encadrement, de soin et de l'éducatif. Il ne s'agit pas d'opposer l'organisation à la clinique,

mais de les penser ensemble, en s'autorisant à ralentir quand nécessaire pour préserver la qualité du lien, du sens et du cadre.

Dans la période, cette contribution résonne fortement avec les priorités de 2025 : redéfinir les périmètres de responsabilité, stabiliser les projets d'unité, et maintenir des espaces de réflexion communs, même en période de transformation. C'est à ce prix que l'Oustal pourra continuer à accueillir et à accompagner sans se désorganiser.

### **Témoignage 4 — Réflexions autour du poste de chef de service du SAVVA et du SSA, par Isabelle Zoubiri, directrice adjointe**

Depuis de nombreuses années, nous constatons un changement des chefs de service sur le SSA et le SAVVA. Depuis 2020, trois chefs de service se sont succédé, sans compter les relais pris par la direction pour pallier les absences.

Face à cette rotation, plusieurs formules ont été testées pour faciliter la prise de fonction : réduction du périmètre, relais directorial, allègement d'astreinte... Ces ajustements n'ont pas permis à ce jour d'installer durablement un cadre éducatif.

Les effets de cette instabilité sont notables : perte de repères, difficulté à structurer les temps collectifs, usure des équipes éducatives. Le poste concerne 29 jeunes accueillies, réparties sur deux unités aux fonctionnements spécifiques, avec des situations de plus en plus complexes (soin, insertion, handicap...).

Le chef de service éducatif occupe une position clé : à l'interface entre les professionnels et la direction, garant du cadre, régulateur des tensions et porteur du sens éducatif. Sans un ancrage stable, cette fonction perd en lisibilité, et les équipes se retrouvent plus exposées.

Une réflexion structurelle est engagée :

- Redéfinir la fiche de poste du chef de service, en lien avec les réalités de chaque unité
- Clarifier le rôle de l'éducateur coordinateur, véritable soutien quotidien
- Mettre en place une procédure d'accueil plus structurée pour les nouveaux professionnels

- Programmer des temps de régulation partagés, associant chef de service, éducateur coordinateur et psychologue

L'objectif n'est pas de pourvoir un poste à tout prix, mais de créer les conditions d'un encadrement pérenne, reconnu, soutenu, et capable d'accompagner les équipes dans la durée.

### **Éclairage : Soutenir l'encadrement pour renforcer la stabilité du collectif, par David Yvon**

Ce témoignage met en lumière un point de vigilance important : la difficulté à stabiliser le poste de chef de service sur deux unités aux fonctionnements spécifiques et aux charges de travail importantes. Il rappelle combien le rôle d'encadrement intermédiaire est déterminant : il articule les réalités du terrain, les besoins des équipes et les orientations de la direction.

La rotation répétée à ce poste produit des effets sur l'ambiance professionnelle et l'organisation des pratiques. Elle rappelle aussi les limites d'un modèle qui s'appuie sur un seul professionnel, sans réelle marge de soutien complémentaire.

Le diagnostic partagé ici nous amène à envisager autrement la fonction d'encadrement, non pas comme un poste à occuper, mais comme un tiers de régulation, de cohérence et de continuité éducative.

L'enjeu est clair : faire en sorte que ce poste redevienne une référence pour les professionnels, au service des jeunes, dans un établissement qui mise sur la confiance, la structuration et la stabilité.

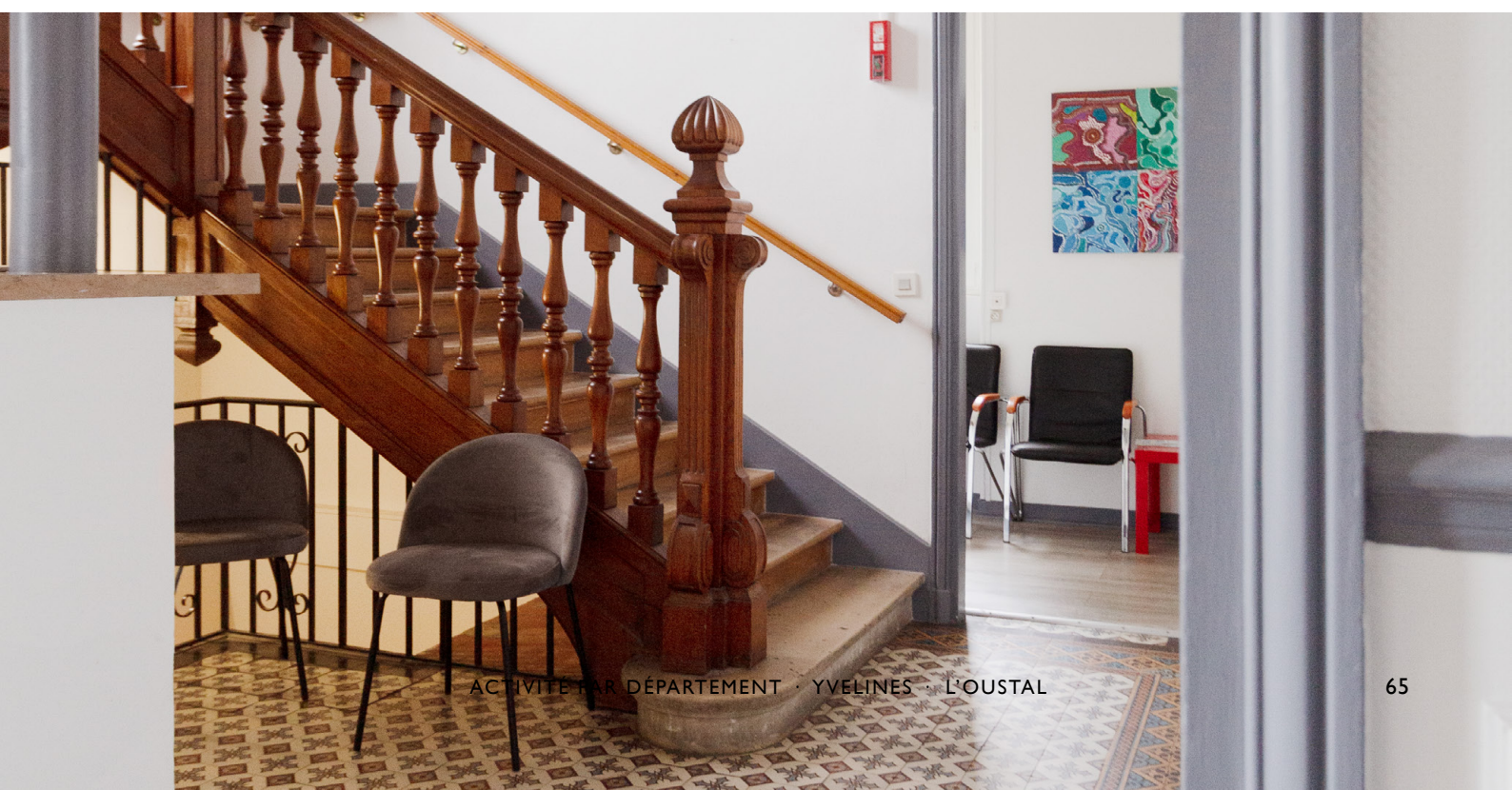
### **Témoignage 5 — Unité de vie « États-Unis » — Stabilisation et évolution du collectif éducatif, par Yoann Tournier, chef de service**

L'année 2024 montre une tendance claire à la stabilisation de l'effectif de l'unité États-Unis, composée exclusivement de jeunes filles placées dans le cadre de mesures judiciaires (PCJ).

Dès janvier, l'effectif est complet avec 12 jeunes. Deux adolescentes proches de la majorité sont progressivement orientées vers des appartements, avant d'être confiées à l'unité Pont Colbert.

À compter de mai, l'unité se recentre sur une prise en charge collective resserrée, avec un effectif stabilisé à 10 jeunes. Ce recentrage est accompagné par un renforcement de l'équipe éducative, dont les pratiques deviennent plus ritualisées, permettant d'instaurer une dynamique de groupe plus structurée.

L'été 2024 est marqué par des difficultés de maintien du cadre, avec des retours en famille non autorisés pour deux jeunes. Ces situations aboutissent à des fins de placement : l'une sans poursuite de suivi, l'autre avec une mesure AEMO.





D'autres parcours internes sont réalisés : une jeune est orientée vers le service appartement du SAVVA, une autre vers le dispositif semi-autonome de Pont Colbert.

En septembre, des admissions concernent de jeunes adolescentes âgées de 14 à 15 ans, accueillies depuis des structures diverses : SATI Élancourt, MEY Mantes, PEJ Versailles, ASE93, SAU 92 Colombes.

La fidélisation d'intervenants remplaçants a permis de maintenir une continuité dans les parcours et d'assurer une contenance éducative rassurante.

### **Éclairage**

L'année 2024 marque une avancée importante dans la stabilisation de l'unité États-Unis, aussi bien sur le plan de l'organisation que des pratiques éducatives. L'ancrage autour de la vie de groupe, la ritualisation des accompagnements et la montée en compétences de l'équipe permettent progressivement de créer un cadre plus stable pour les jeunes.

Cette unité fonctionne sur un modèle plus classique de MECS, avec des adolescentes plus jeunes et une temporalité éducative plus aléatoire en fonction de l'évolution des jeunes.

Mais au-delà des jeunes, l'un des enjeux majeurs a été de stabiliser l'équipe, en facilitant la coexistence de cultures professionnelles parfois différentes, sans basculer dans des logiques conflictuelles. Cela implique un travail institutionnel sur la redéfinition des rôles, la reconnaissance des places et la prévention des conflits de loyauté au sein même des équipes — ces mêmes conflits que les jeunes vivent souvent dans leur histoire familiale.

Pour 2025, il s'agira de poursuivre ce travail collectif, en valorisant les complémentarités professionnelles et en renforçant les temps de régulation.

### **Témoignage 6 — Unité de vie Pont Colbert — Montée en charge et accompagnement de jeunes en fragilité, par Yoann Tournier, chef de service**

En 2024, l'unité Pont Colbert poursuit sa transformation vers un modèle de semi-autonomie mixte, combinant vie collective et appartements individualisés. L'effectif s'élève à 14 jeunes (8 en

collectif, 6 en appartements), avec une évolution progressive des profils accueillis.

Si la dynamique d'autonomisation reste au cœur du projet, l'unité collective est confrontée à l'accueil de jeunes présentant des troubles psychiques importants, parfois associés à une reconnaissance de handicap, ou relevant du « handicap invisible ».

Les jeunes accueillies doivent composer avec la gestion de leur quotidien, en lien avec la cohabitation, ce qui peut se révéler très éprouvant. L'équipe éducative s'efforce de soutenir leur responsabilisation, mais la réduction du nombre de professionnels en 2024 (6 réguliers) rend cette tâche plus complexe.

Des mouvements internes vers les appartements sont organisés, et des orientations externes ont concerné deux FJT et un passage vers le SAVVA.

### **Éclairage**

Pont Colbert incarne aujourd'hui un dispositif charnière dans les parcours d'autonomisation proposés à l'Oustal. Mais l'année 2024 a révélé une fragilité importante dans l'équilibre entre autonomie fonctionnelle attendue et besoin de soutien psychique réel.

L'accueil de jeunes filles aux profils particulièrement vulnérables psychiquement — certaines avec reconnaissance de handicap, d'autres relevant de troubles invisibles — demande un cadre institutionnel plus structuré, plus contenant, que celui actuellement proposé.

En l'absence d'un cadre psychique suffisant, c'est l'institution elle-même qui est sollicitée pour contenir, réguler, soutenir. Cela implique de repenser en profondeur le projet d'unité, les supports à l'action éducative, et les médias relationnels à disposition des professionnels.

Les effets sur l'organisation du travail sont palpables : confusion des rôles, tensions internes, épuisement des équipes.

Pour 2025, des actions rapides sont nécessaires : définir les modalités d'accueil, renforcer la fonction du chef de service dans la régulation des professionnels, créer des repères partagés entre collectif et individuel.

---

## Perspectives et conclusions

**L'année 2024 a marqué un tournant pour l'Oustal, révélant autant ses capacités de résilience que certaines fragilités structurelles. L'établissement a maintenu un niveau d'activité élevé (98 % de taux d'occupation) malgré un contexte tendu, tant sur le plan budgétaire qu'organisationnel. Cette mobilisation collective témoigne de l'engagement des équipes auprès des jeunes accueillies, dans un secteur soumis à des injonctions parfois contradictoires entre exigences qualitatives et contraintes économiques.**

La réinternalisation de l'Espace Ressources, amorcée mais non finalisée en 2024, demeure un chantier prioritaire. Les résistances exprimées et les tensions sociales qui en ont découlé soulignent la complexité de ce processus, mais aussi son caractère déterminant. Finaliser cette transformation en 2025 permettra d'équilibrer nos budgets de façon circulaire entre l'Oustal et le SAU78 et de réduire les surcoûts liés au recours à l'intérim. De plus, cela contribuera à renforcer le travail éducatif, en rapprochant les activités de jour des unités de vie. Ce rapprochement favorisera un accompagnement plus efficient, au service de la continuité des parcours.

Les postes de chefs de service, en particulier au SSA et au SAVVA, nécessitent une réflexion approfondie. L'instabilité observée à ces fonctions clés a fragilisé les dynamiques collectives et mis à l'épreuve les équipes éducatives. Il s'agit désormais de redéfinir les périmètres de responsabilité, de clarifier les rôles entre chefs de service et éducateurs coordinateurs, et de garantir aux professionnels un encadrement pérenne, porteur de sens et de soutien. Le diagnostic partagé autour de ces enjeux sera le support des transformations à venir.

Les profils des jeunes accueillies à l'Oustal se complexifient. Troubles psychiques, handicaps invisibles, autonomie fragile : ces réalités exigent des ajustements constants des pratiques éducatives et des cadres institutionnels. Le SAVVA et Pont Colbert, en particulier, illustrent les limites des dispositifs actuels lorsqu'aucune solution extérieure (notamment en matière d'hébergement social) n'est

disponible. Ces constats appellent à repenser les modalités d'accueil, à renforcer les soutiens au sein des unités, et à fluidifier les parcours internes pour sécuriser les transitions.

Les mutations du travail social et éducatif ne cessent de reconfigurer les repères professionnels. La rencontre entre anciens et nouveaux professionnels, aux cultures parfois divergentes, met à l'épreuve la continuité des pratiques. L'objectif est désormais de refonder une culture commune, capable d'articuler l'héritage psychodynamique de l'accompagnement à des attentes plus opérationnelles. Cela suppose de maintenir, voire de renforcer, les espaces de réflexion collective : réunions d'unité, supervisions, groupes d'analyse de pratiques, médiations informelles. Ces espaces constituent des leviers indispensables pour garantir la qualité de l'accompagnement et prévenir l'usure des équipes.

Le déficit budgétaire enregistré en 2024 (-127 349 €), inédit pour l'établissement, met en lumière la fragilité économique croissante du secteur. L'augmentation continue des charges fixes (loyers, électricité, intérim, primes de précarité), non compensée par les financements départementaux, réduit la marge de manœuvre.

En 2025, il sera impératif de renégocier l'enveloppe budgétaire, en particulier sur les charges fixes sous-évaluées (remplacements, surveillants de nuit), et de poursuivre la rationalisation des coûts sans remettre en cause la qualité de l'accompagnement.

L'achat de la maison historique (rue Jacques Boyceau) symbolise l'ancrage territorial de l'Oustal, et ouvre des perspectives de stabilisation à moyen terme. Mais cet ancrage ne pourra pleinement porter ses fruits que si l'établissement parvient à stabiliser son encadrement, finaliser ses réorganisations internes et redéfinir collectivement ses projets d'unités.

L'année 2025 sera donc une année de consolidation, pour inscrire l'Oustal dans une dynamique durable, fidèle à ses missions de protection, d'accompagnement et d'insertion des jeunes filles et jeunes majeures accueillies.

**David Yvon**  
directeur



## Les chiffres clefs

- Activité en nombre de jeunes (moyenne annuelle)
  - Moyenne accueil Yvelines collectif : 11
  - Moyenne accueil Yvelines familial : 12
  - Moyenne total Yvelines : 23
- Nombre de demandes d'admission
  - Total tous DPTS : 130
  - Total Yvelines : 92
- Les accueils réalisés
  - Yvelines : 45
  - Hors Yvelines : 3
- Les sorties
  - Yvelines : 43
  - Hors Yvelines : 3
- Jeunes accueillis en 2024
  - Accueil familial : 22 entrées
  - Collectif mixte : 26 entrées
- Jeunes sortis en 2024
  - Accueil familial : 21 sorties
  - Collectif mixte : 25 sorties
- Mixité
  - Accueil familial : 51,5 % garçons, 48,5 % filles
  - Collectif mixte : 36,1 % garçons, 63,9 % filles
- Durée moyenne d'accueil
  - SAU78 : 5 mois et 11 jours
  - Accueil familial : 6 mois et 23 jours
  - Collectif mixte : 4 mois et 6 jours
- Âge moyen à l'entrée
  - SAU78 : 10,9 ans
  - Accueil familial : 5,6 ans
  - Collectif mixte : 15,8 ans
- Âge moyen à la sortie :
  - SAU78 : 12 ans
  - Accueil familial : 6,9 ans
  - Collectif mixte : 16,2 ans
- Les orientations en sortie - Accueil familial
  - Retour en famille sans mesure ASE : 38 %
  - Retour en famille avec mesure ASE: 10 %
  - Etablissement PE : 52 %
- Les orientations en sortie - Collectif mixte
  - Retour en famille sans mesure ASE : 16 %
  - Retour en famille avec mesure ASE: 16 %
  - Etablissement PE : 48 %
  - Sortie majorité sans demande de CJM : 4 %
  - Orientation vers l'Oustal : 4 %
  - Fin d'accueil fugue : 12 %

## SAU78

### Les faits marquants

#### Une année de réorganisation structurelle

Le mois d'avril 2024 s'ouvre dans un contexte de tension renforcée sur les équilibres budgétaires et organisationnels. Le Département des Yvelines fait savoir qu'il envisage la fin de la contractualisation du Service d'Accueil familial (SAF), jugé trop coûteux au regard du nombre de bénéficiaires, et invalide le budget 2024.

Cette perspective de fermeture aurait entraîné une réorganisation complète du service et la suppression d'une quinzaine de postes. Ce signal s'inscrit dans une dynamique engagée depuis plusieurs années : il y a environ cinq ans, un premier rapprochement entre Oustal et le SAU78 avait été amorcé à la demande du Département, dans une logique de mutualisation et de maîtrise des coûts.

Si cette première phase a permis quelques ajustements, elle n'a pas permis d'atteindre les objectifs attendus. L'ensemble Oustal/SAU78 continue d'être perçu comme surdoté en postes, notamment dans les fonctions support et d'encadrement.

En 2024, trois conditions sont posées par l'autorité de tarification pour maintenir le SAF :

- Réengager une restructuration des organisations de travail ;
- Développer une logique de fonctionnement circulaire entre les deux établissements, avec des mutualisations ;
- Proposer au Département un projet PEAD en réorganisant nos ressources internes et donc à coût

constant, pour opérer une baisse de nos charges en augmentant le nombre de bénéficiaires (projet finalement non retenu par le Département).

En août 2024, cette dynamique de transformation s'est accentuée avec une réduction imposée du coût place, passant de 79 000 € à 69 000 €, soit une baisse budgétaire de 140 000 € sur l'exercice. Cette décision, unilatérale, est intervenue alors même que les charges de fonctionnement demeuraient inchangées. Elle a directement contribué à accélérer la réorganisation de l'Espace Ressource, identifiée comme l'un des rares leviers structurels d'ajustement.

#### L'Espace Ressource

L'une des conséquences majeures de cette réorganisation est la remise en question du groupe Espace Ressource, historiquement constitué comme un dispositif transversal. Ce groupe ne représente ni un service autonome ni une entité budgétaire propre, mais a été créé en agrégeant des postes issus des différentes unités de vie.

Cette organisation a fragilisé les équipes éducatives sur chaque unité, en réduisant les effectifs disponibles sans toujours apporter une plus-value équivalente. En 2024, l'activité de ce groupe est apparue particulièrement faible : une moyenne de 8 jeunes accompagnés par mois, souvent quelques heures par semaine, pour 3,5 ETP mobilisés.

De plus, la structure bénéficie de la location d'une maison dédiée, dont le coût important pèse significativement sur les charges fixes de l'établissement, sans que les effets éducatifs produits soient perçus comme justifiant cet investissement.

La décision est donc prise de réintégrer ces fonctions dans les unités de vie, avec une double finalité :



- Rapprocher les professionnels des lieux de vie des jeunes et restaurer une cohérence éducative ;
- Supprimer les charges directes et indirectes liées au fonctionnement autonome de ce groupe pour contribuer au rééquilibrage budgétaire.

## Direction des établissements

Dans le prolongement de cette transformation, l'organisation de l'équipe de direction a également évolué. Précédent la prise de poste du nouveau directeur, un autre poste de direction adjointe a été créé, soit deux postes : l'un dédié à l'Oustal, l'autre au SAU78.

Ces évolutions ont modifié les rattachements habituels, à une période où d'autres changements de fonction étaient également en cours. En effet, la direction de l'établissement a été fragilisée par un taux de rotation élevé des directeurs au cours des dernières années, ce qui a pu entretenir un climat d'instabilité, limitant la construction de repères communs et affectant la continuité du projet institutionnel.

Cette situation a été précédée, entre janvier et avril 2024, par une direction de transition, assurée dans un contexte où les équilibres budgétaires n'étaient pas encore remis en cause. L'arrivée du nouveau directeur en mai 2024 a marqué un tournant : le Département a modifié ses attentes de manière soudaine, posant de nouvelles exigences à court terme. Ce changement de cadre de négociation,

intervenu sans préparation auprès des équipes, a nécessité une réorganisation rapide, parfois vécue comme brutale, notamment par les professionnels de l'Espace Ressource directement concernés par les réaffectations.

Côté SAU78, la cheffe de service a quitté ses fonctions en septembre 2024, dans le cadre d'une mobilité interne au sein de l'AVVEJ. Son remplacement a pu être anticipé, avec l'arrivée d'un nouveau chef de service dès la rentrée de septembre, dans un souci de stabilité de l'équipe d'encadrement.

## Mobilités et redéploiement

Au sein du SAU78, la cheffe de service nommée en octobre 2023 est issue de la fonction de coordinatrice éducative. Elle a quitté ce poste en septembre 2024 dans le cadre d'une mobilité interne au sein de l'AVVEJ. Une éducatrice de l'équipe du SAU78 pour le collectif a pris ses missions de coordinatrice en 2024.

Côté SAF, la coordinatrice éducative a quitté ses fonctions en juin 2024, promue cheffe de service dans une autre association grâce à un accord de mobilité interassociatif. Ce poste est transformé en poste d'éducateur classique pourvu par redéploiement interne, assurant une certaine continuité.

Chez les assistants familiaux, la stabilité demeure forte, marquée par un engagement envers l'institution. Toutefois, la spécialisation progressive du SAF dans l'accueil de nourrissons — difficilement compatible avec la logique d'accueil d'urgence — a conduit plusieurs professionnels à solliciter ou à envisager un changement de contractualisation auprès de SAF classiques, pour garantir l'accompagnement de ces nourrissons.

Le départ de la coordinatrice éducative en poste depuis de nombreuses années, la création d'un poste de directrice adjointe et l'arrivée d'un nouveau chef de service ont pu déstabiliser certains professionnels sur le plan relationnel et organisationnel.

## Effets sur la dynamique institutionnelle

L'ensemble de ces transformations a contribué à fragiliser les collectifs de travail, en particulier dans le SAU collectif. Plusieurs facteurs sont identifiés :



- Difficulté à stabiliser des repères éducatifs partagés ;
- Manque de lisibilité dans les articulations hiérarchiques (direction, chef de service, coordination, terrain) ;
- Rotation importante des fonctions d'encadrement ;
- Projet de réintégration de l'Espace Ressource vécue de manière contrastée ;
- Hausse des arrêts de travail dans l'éducatif comme dans l'encadrement ;
- Absence de supervision extérieure sur l'ensemble de l'année 2024.

Certaines situations ont mis en évidence des conflits de loyauté, exprimés par des professionnels confrontés à des repositionnements rapides, parfois mal expliqués, entre anciens et nouveaux responsables hiérarchiques.

Des alertes internes ont été activées, traduisant à la fois une volonté de préservation d'un cadre de travail préexistant. Ces alertes ont également eu pour fonction de freiner le processus de réinternalisation des postes de l'Espace Ressource.

Ces tensions, bien que contenues, ont pu générer un climat d'incertitude, voire de démobilisation pour certains professionnels (SAU collectif et Espace ressource). Le projet de réintégration de l'Espace Ressource, en particulier, a cristallisé ces enjeux, du côté de certains professionnels du SAU collectif.

Malgré ce contexte complexe, plusieurs éléments invitent à un regard plus apaisé en fin d'année :

- En mars 2025, une seule démission enregistrée depuis l'été 2024 ;
- Un taux d'absentéisme encore élevé, mais désormais mieux compris et à traiter ;
- L'acquisition du bâtiment partagé de la rue Jacques Boyceau — lieu historique du projet — marque une étape importante dans l'ancrage territorial et symbolique des établissements.

Ces signaux, bien que fragiles, témoignent d'un retour vers un fonctionnement plus lisible sur lequel s'appuyer pour penser 2025.

## Ressources humaines

### Effectifs et organisation du temps de travail

L'année 2024 s'est inscrite dans la continuité des contingences du travail en internat, impliquant une large part de l'équipe éducative dans un dispositif à horaires alternants ou de nuit.

Au total, 13 salariés (dont 2 cadres) sont concernés par ces modalités particulières d'organisation, assurant ainsi une présence effective auprès des jeunes 24 heures sur 24.

Aucun salarié n'a sollicité de passage à temps partiel ni de mise en place d'horaires personnalisés. Cette stabilité traduit une organisation des plannings qui reste adaptée aux besoins du service.

### Santé, sécurité et conditions de travail

L'établissement a poursuivi ses efforts en matière de sécurité au travail :

- 10 salariés avaient la possibilité d'être formés à la sécurité en 2024
- 10768 € investis dans la mise en conformité des locaux (extincteurs, contrôle APAVE, blocs feu, etc.)

Concernant les accidents du travail, 5 incidents ont été déclarés, dont 4 avec arrêt. Parmi ceux-ci :

- Une chute dans un escalier (lié à la manutention)
- Un incident survenu lors d'une activité patinoire avec les jeunes
- Trois cas liés à la gestion de l'anxiété ou à des situations de crise avec des usagers

Aucun accident de trajet ni maladie professionnelle n'a été recensé, attestant d'un environnement de travail maîtrisé malgré les contraintes spécifiques du secteur.

Aucun accident du travail avec arrêt n'a été enregistré entre 2021 et 2023. En 2024, un total de 30 jours d'absence est recensé, marquant la réapparition de ce type d'absence.

Les assistants familiaux concentrent deux tiers des jours d'absence pour accident du travail, tandis que la direction/encadrement est également concernée (un tiers). Aucun accident du travail avec arrêt n'est constaté dans les autres catégories.



## Formation, intégration et parcours professionnels

L'année a vu l'accueil d'une stagiaire éducatrice spécialisée, inscrivant l'établissement dans une dynamique de transmission des savoirs.

Sur le volet des parcours internes :

- En 2024, 4 revalorisations de coefficient liées à l'ancienneté
- 1 mobilité interne a été sollicitée cette année
- Concernant l'accompagnement RH, 6 entretiens individuels ont été conduits (période d'essai, d'appréciation annuelle, gestion de conflit), contribuant à la régulation des situations

## Dialogue social et budget CSE

Le dialogue social s'est poursuivi régulièrement, avec :

- 12 réunions CSE tenues en 2024
- 55,5 heures de délégation utilisées par les représentants du personnel

Le budget CSE mutualisé (Oustal + SAU 78) a été mobilisé à hauteur de :

- 12 675 € pour les activités sociales et culturelles (chèques Noël, cinéma, chocolats...)

Le SAU78 affiche un effectif global réalisé de 28,80 ETP en 2024, proche de 2023 (26,28 ETP), traduisant une stabilité

## Mobilités internes et continuité RH

- Plusieurs mobilités internes au sein de l'établissement ont :
- Passage d'un chef de service à la fonction de directrice adjointe. Cette nouvelle fonction de directrice adjointe renforce l'encadrement du SAU78
- Passage de la coordinatrice éducative en cheffe de service fin 2023
- Le taux d'intérim reste modéré (2,18 %) et peu de démissions sont à signaler, signe d'un engagement professionnel fort dans un contexte incertain





---

## Témoignages et regards croisés

**Les témoignages proposés dans ce chapitre ne relèvent pas uniquement d'un partage d'expérience institutionnelle. Ils traduisent des mutations profondes à l'œuvre dans le champ du travail social et, plus largement, dans la société. Ils éclairent aussi la manière dont ces évolutions se vivent dans un établissement comme l'Oustal, à travers des postures professionnelles, des logiques de fonctionnement, des tensions de terrain.**

Ces contributions sont volontairement diversifiées – émanant de professionnels de terrain, de fonctions supports, ou de membres de l'équipe de direction – et offrent un regard complémentaire sur l'activité, les dynamiques internes, les transformations du secteur. Chacune est suivie, d'un éclairage de la direction, afin de relier la parole de chacun à l'analyse globale du fonctionnement de l'institution.

### Repenser les repères éducatifs à l'ère des fragilités psychiques et du numérique

Dans un contexte où les transformations de l'adolescence, de la parentalité, et des usages sociaux viennent bouleverser les repères éducatifs, il paraît essentiel de donner la parole aux professionnels intervenant au plus près des jeunes. Le témoignage de Didier Aklama, chef de service au SAU78, illustre avec justesse les nouvelles problématiques auxquelles nos dispositifs se confrontent.

#### Témoignage de Didier Aklama, chef de service du SAU78

«... L'année 2024 a été marquée par une intensification des problématiques adolescentes, avec des situations de plus en plus complexes à gérer.

Nous sommes régulièrement confrontés à des jeunes présentant des troubles psychiques importants, parfois sans diagnostic établi, ce qui complique l'évaluation éducative dans le temps imparti. Il devient difficile de discerner ce qui relève du comportement, du contexte, ou d'une pathologie sous-jacente. Cela suppose un travail

collectif renforcé, en lien avec les services de santé mentale, qui ne sont pas toujours en mesure d'intervenir rapidement.

Autre élément marquant : l'impact massif des usages numériques sur le quotidien des jeunes. Les téléphones sont devenus un vecteur de repli, mais aussi de tensions, de conflits ou de décrochage relationnel. Nous passons beaucoup de temps à gérer des effets de réseaux sociaux, des groupes WhatsApp, des cyberharcèlements ou des problématiques d'exposition à des contenus inappropriés.

Cela nous oblige à réinventer notre manière de travailler. L'éducateur doit faire preuve d'une grande agilité relationnelle, tout en posant un cadre très clair. Ce n'est pas simple, car l'autorité éducative est souvent mise à l'épreuve dans un contexte où les repères sont brouillés.

Mais je reste convaincu que l'enjeu, dans ce type de service, est de maintenir des collectifs éducatifs solides, bien soutenus par la direction, avec des temps de régulation, des espaces d'élaboration, et une vraie réflexion sur nos pratiques. Le SAU reste un lieu d'accueil décisif, où tout peut encore se jouer pour certains jeunes. Il faut préserver cette mission, malgré les contraintes...»

#### Éclairage – par David Yvon

Ce témoignage nous alerte avec lucidité sur la complexité actuelle des parcours de jeunes accueillis, et sur les nouvelles tensions à l'œuvre dans la relation éducative. Il met le projecteur sur les conditions essentielles à préserver dans un SAU :

la cohésion des équipes, le soutien du cadre, la régulation des pratiques, et l'analyse partagée.

À travers ces mots, c'est toute la vigilance de l'institution qui est convoquée : pour soutenir les professionnels, reconnaître leurs préoccupations, et continuer à inventer ensemble des réponses éducatives à la hauteur des nouvelles problématiques.

### Penser la relation d'accueil dans un contexte de désorganisation

Dans un contexte marqué par une forte instabilité institutionnelle, le témoignage de Tania Fernandez, psychologue au SAU78, vient éclairer



la dimension clinique et humaine du travail de protection de l'enfance. Son regard, ancré dans l'expérience quotidienne du Service d'Accueil familial (SAF), donne à voir les effets concrets des décisions organisationnelles sur la qualité de l'accompagnement et sur le vécu des professionnels. Ce témoignage resitue la clinique dans la prise en charge d'enfants vulnérables, et met en lumière les tensions qui émergent lorsqu'elle n'a plus l'espace pour se déployer pleinement.

### **Témoignage de Tania Fernandez, psychologue clinicienne au SAU78**

«... l'année 2024 fut une année complexe pour le Service d'Accueil familial (SAF). En début d'année, le département a mis en cause l'existence du service pour des raisons financières.

À cette annonce s'ajoute le départ en mars d'Elodie Kloj, coordinatrice du service, et de Pamela Mikart, cheffe de service du SAU en septembre. Il y a eu aussi pendant l'année de nouveaux arrivés : Nadia Kraiem, cheffe de service de l'Espace Ressources, a été nommée directrice adjointe du SAU, Kémal Bouhrani a rejoint l'équipe d'éducateurs du SAF, Véronique Hack a rejoint l'équipe d'assistantes familiales, et Didier Aklama est arrivé comme nouveau chef de service du SAU.

Rétrospectivement, il me semble que ces deux éléments (l'annonce du département et les mouvements du personnel avec les départs et arrivées) ont contribué à créer un climat d'anxiété et d'incertitude, voire d'insécurité au sein du service. Dans ce climat, il a été encore plus complexe de mobiliser les professionnels dans des espaces de réunion pour penser notre pratique.

Pourtant, notre pratique est basée sur la clinique qui implique d'avoir ces espaces d'élaboration indispensables pour penser l'accueil en urgence et l'évaluation des enfants qui sont confiés au service. Enfants qui ont été confrontés, pendant leurs premiers jours ou années de vie, à des environnements qui n'ont pas pu répondre à leurs besoins fondamentaux. Ils ont été soumis à des interactions précoces désaccordées à leur bon développement. En effet, les enfants que nous accueillons au SAF, et plus généralement dans la protection de l'enfance, arrivent avec une histoire de

vie singulière, complexe, marquée plusieurs fois par la violence (physique, sexuelle, psychologique), la négligence sévère, des événements potentiellement traumatiques, entre autres.

Les problématiques complexes des enfants s'actualisent dans la relation auprès des professionnels, dans le cas du SAF, particulièrement avec l'assistante familiale avec qui ils sont au quotidien. Les espaces d'élaboration s'avèrent indispensables pour prendre du recul, pour élaborer autour de ce qui se joue dans la relation entre l'enfant et l'assistante familiale, et ainsi faciliter un accompagnement de l'enfant au bon niveau au quotidien. Lors des réunions nous élaborons autour des observations du quotidien de l'enfant en le mettant toujours en perspective avec la complexité de la situation et son histoire familiale. Il s'agit d'un travail d'élaboration pour mener à bien notre mission d'évaluation et d'orientation de l'enfant vers un service qui correspond à ses besoins.

Lorsque ces espaces d'élaboration sont mis à mal, nous assistons à l'insécurité des professionnels, à des réponses en miroir, des conflits, de la méfiance, des accusations, voire de l'agressivité. Les situations des enfants confrontent souvent les professionnels à des réalités impensables, qui mobilisent chez eux des défenses massives pour se protéger et faire face aux situations faute de ne pas avoir les espaces dédiés à l'élaboration à plusieurs autour des situations accompagnées.

Cela témoigne de la place indispensable de la clinique dans les accompagnements institutionnels dans le cadre de la protection de l'enfance...»

### **Éclairage – par David Yvon**

Ce témoignage met en lumière l'impérieuse nécessité de préserver les espaces d'élaboration dans les services de protection de l'enfance. Lorsqu'ils sont absents ou fragilisés, la relation éducative devient incertaine, et les professionnels peuvent se retrouver en difficulté face à des situations relationnelles intenses.

Il s'agit ici d'un appel à revaloriser la pensée clinique comme socle d'équilibre et de qualité dans nos pratiques. La parole de Tania nous oblige à repenser nos équilibres entre fonctionnement, urgence, et sens du travail éducatif.



### Entre contraintes structurelles et réponses de terrain : réguler l'activité au quotidien

Dans un contexte où les équilibres d'activité sont fragilisés par des aléas humains, territoriaux et organisationnels, Nadia Kraiem, directrice adjointe du SAU78, témoigne des adaptations nécessaires tout au long de l'année 2024 pour garantir la continuité de l'accueil au sein du Service d'Accueil familial. Ce témoignage rend compte de la complexité de la conduite opérationnelle dans un cadre de plus en plus contraint, et de la réactivité des équipes pour préserver un accompagnement de qualité.

#### Témoignage de Nadia Kraiem, directrice adjointe du SAU78

« Au cours du mois d'avril 2024, nous avons repéré une baisse de l'activité sur le service d'accueil familial du SAU78. Cette sous-activité a été générée en partie par le départ en congé maternité de deux assistantes familiales, ce qui correspond à environ 390 journées.

Afin de compenser cette sous-activité, nous avons embauché une assistante familiale en CDD pour augmenter notre capacité d'accueil et permettre un retour à l'équilibre à la fin de l'année.

En parallèle, l'éloignement géographique des assistants familiaux qui résident, pour la plupart, en Normandie ne permet pas de répondre à la notion de l'urgence, puisque les admissions se font en dehors des soirs et des week-ends.

Durant l'année 2024, nous avons constaté une demande plus accrue pour l'accueil d'adolescents en placement familial. Or, la situation géographique de nos familles d'accueil ne permet pas toujours de répondre à ces demandes. En effet, les adolescents accueillis au SAF peuvent se montrer réfractaires à l'idée d'évoluer dans un environnement rural, mettant en avant leur besoin d'être à proximité de leurs proches et la nécessité de pouvoir se déplacer de manière autonome par le biais de transport en commun. Nous avons également été confrontés à des difficultés de rescolarisation, notamment dans les classes spécialisées (SEGPA, ULIS...) qui sont moins représentées qu'en région parisienne.

Les assistants familiaux, que nous avons principalement sollicités pour l'accueil de nouveaux en 2023, ont adapté leur foyer en conséquence et ne sont pas toujours équipés pour accueillir un public adolescent.

Les raisons ci-dessus évoquées ne nous ont pas permis de répondre de manière favorable à certaines demandes d'admission.





Comme chaque année, une baisse d'activité a été repérée sur la période estivale. En effet, les congés des assistants familiaux supposent une sous-activité, puisque nous devons trouver des solutions en interne afin d'organiser l'accueil en relai des enfants. Le très jeune âge de ces derniers ne nous permet pas d'autres alternatives. Nous tentons de maintenir les mêmes relais pour que les enfants puissent avoir des repères et se sentir en sécurité lors de ces accueils ponctuels. Cette organisation suppose deux / trois places inoccupées sur la période de juillet / août.

Afin de compenser le déficit du SAF lié aux congés d'été des assistants familiaux, nous avons réalisé de la suractivité au collectif mixte du SAU78. En effet, durant la période estivale, les jeunes du collectif ont bénéficié d'un séjour transversal de trois semaines organisées avec l'Oustal.

Nous avons donc proposé des places d'urgence temporaires sur la période correspondante au séjour que nous avons soumises aux départements du 78 et du 92. L'effectif du collectif était à + 2 sur les mois de juillet et août.

À partir du mois de juin, nous avons utilisé l'appartement attendant au collectif pour y accueillir une jeune pressentie pour une orientation en semi-autonomie. Ces modalités d'accueil permettent à l'équipe éducative d'évaluer et d'accompagner le jeune en vue de son orientation.

La suractivité du collectif a permis de compenser, en partie, la sous-activité du SAF.

Nous travaillons en étroite collaboration avec le SAO (Service d'Accueil et d'Orientation) qui nous adresse les demandes d'admission et auprès de qui nous faisons part des mouvements des jeunes afin d'anticiper les entrées et les sorties.

Nous sollicitons également le Département lorsque nous réalisons de la suractivité afin d'obtenir des dérogations à la surcapacité.

Nous avons clôturé l'année avec une moyenne de 23/24 sur l'établissement du SAU78, ce qui correspond à 11/10 sur le collectif (avec une légère suractivité), et 12/14 sur le SAF. »

### Éclairage – par David Yvon

Ce témoignage met en lumière les nombreux facteurs structurels et contextuels qui pèsent sur l'activité du Service d'Accueil familial au sein du SAU78. Il illustre les adaptations permanentes nécessitées par cette activité, dans un contexte marqué par des contraintes humaines (congés maternité, éloignement géographique), territoriales (environnement rural, offre scolaire limitée), mais aussi institutionnelles (équilibre budgétaire à maintenir, taux d'occupation à atteindre).

À travers cette parole de cadre, on perçoit une gestion pragmatique, orientée vers la recherche de solutions concrètes pour garantir la continuité de l'accueil, tout en maintenant un niveau d'activité soutenu. L'organisation d'un séjour transversal, le recours à la suractivité, l'activation d'un appartement pour tester la semi-autonomie d'une jeune... autant d'initiatives qui témoignent d'une capacité d'adaptation collective.

Mais cette agilité organisationnelle ne doit pas occulter les limites structurelles du dispositif, notamment la difficulté à répondre à certaines demandes d'admission d'adolescents, ou à assurer des relais d'été de qualité pour les tout-petits. En filigrane, ce témoignage interroge la viabilité à moyen terme du modèle d'accueil familial tel qu'il est organisé aujourd'hui, et appelle à des pistes de réflexion plus larges sur les évolutions nécessaires.

Enfin, ce retour d'expérience met en exergue l'importance d'une conduite fine, en lien étroit avec les services du Département, pour articuler les impératifs de qualité d'accueil avec les réalités du terrain.

## Repenser les périmètres pour fluidifier les parcours et sécuriser les équipes

La redéfinition des périmètres entre les deux établissements Oustal et SAU78, effective dès janvier 2024 avec la nomination d'une seconde directrice adjointe, constitue une modification majeure dans l'organisation du travail. Ce repositionnement visait à mieux articuler les accompagnements, fluidifier les parcours, et répondre à des exigences d'adaptabilité dans un contexte de forte tension sur les places disponibles.

Le témoignage de Nadia Kraiem met en lumière les effets pratiques de cette réorganisation : décloisonnement progressif entre les deux entités, expérimentations de mutualisation de moyens, renforcement des outils RH, et volonté d'appui sur les professionnels pour structurer une culture commune dans un environnement instable.

### Témoignage de Nadia Kraiem, directrice adjointe du SAU78

« En janvier 2024, l'organisation des périmètres des deux établissements : Oustal et SAU78 ont été redéfinies avec l'arrivée d'une deuxième directrice adjointe :

Les services d'hébergement de l'Oustal c'est-à-dire États-Unis, Pont-Colbert, SSA et SAVVA sont sous la direction adjointe de Mme Zoubiri.

Le SAU78 et le service pédagogique de l'Oustal, c'est-à-dire : le collectif mixte, le service d'accueil familial et l'Espace Ressources, ont été confiés à Mme Kraiem.

Cette organisation implique un travail de collaboration afin de favoriser les parcours internes et les solutions d'urgence des jeunes que nous prenons en charge. La visibilité des sorties prévues à l'Oustal permet d'anticiper d'éventuelles orientations des jeunes filles accueillies au SAU, dont le profil correspond à l'accompagnement proposé. La question de l'orientation des jeunes accueillis au SAU collectif est essentielle, puisque celles-ci ne peuvent se faire hors département, alors que nous repérons un manque de place sur le territoire. L'impossibilité d'orienter crée une désorganisation au sein de notre service, qui se retrouve à faire des

“accueils longs”, ce qui bloque également les places au sein du service du collectif, qui ne répond alors plus aux besoins du Département.

Néanmoins, nous travaillons en étroite collaboration avec le SAO (Service d'Accueil et d'Orientation du Département) avec qui nous arrivons à trouver des alternatives permettant d'accueillir et d'orienter selon les situations. Plusieurs demandes de dérogation ont été adressées au Département afin de pouvoir accueillir des jeunes en surcapacité de manière provisoire, en vue des sorties prévues.

Nous favorisons également les solutions internes en mutualisant les deux établissements. Cet été, une demande d'admission nous a été adressée pour le collectif du SAU78. Les services d'accueil d'urgence, dont le nôtre, étant tous complets à cette période, nous avons accueilli cette jeune fille à l'Oustal le temps du week-end, pour qu'elle intègre, par la suite, le collectif à la sortie d'une jeune fille, prévue la semaine suivante. Ces mouvements internes se font également dans le sens inverse, notamment lorsque certaines situations deviennent compliquées sur le groupe et qu'il faut extraire une jeune le temps que la situation s'apaise.

Ces solutions internes concernent principalement les situations des jeunes filles, puisqu'il n'existe pas de mixité au sein de l'Oustal, contrairement au SAU78. La question de l'orientation des jeunes garçons devient également difficile à mettre en œuvre, au vu du peu de places existantes dans les Yvelines. Ainsi, lorsque la situation le permet, et en soutien du SAO et avec l'accord des PEJ, nous soumettons des orientations hors département auprès d'établissements avec lesquels nous travaillons en partenariat. Ces demandes restent très exceptionnelles et doivent être motivées pour qu'elles puissent aboutir.

La situation RH a su se stabiliser en cours d'année malgré les vacances de poste. En effet, nous avons pu embaucher trois éducateurs : deux CDD sur des arrêts maladie longs, et en auto-entrepreneuriat sur un poste inoccupé. L'objectif étant de limiter les interventions d'intérimaires pour que les jeunes que nous accueillons puissent être pris en charge dans une certaine continuité, et repérer les professionnels qui les accompagnent au quotidien, ce qui semble les sécuriser.



Concernant les professionnels, nous avons établi un plan de développement des compétences pour l'année 2025 qui comprend :

- Des formations collectives, favorisant l'émergence d'une culture professionnelle commune
- Le soutien en faveur des VAE permettant aux salariés d'obtenir une reconnaissance de leur expérience professionnelle, facilitant les évolutions internes

Pour accompagner les professionnels dans ces démarches, une campagne d'entretien professionnel a été programmée sur la période d'octobre 2024 à septembre 2025. Ces entretiens professionnels, qui relèvent d'une obligation légale prévue par le Code du travail, nous permettent d'échanger des perspectives d'évolution professionnelle avec le salarié et de repérer, ensemble, les formations adaptées et nécessaires.

L'ensemble des équipes d'hébergement du SAU78 et de l'Oustal bénéficient d'analyse des pratiques professionnelles. L'intervenant du collectif du SAU78 n'a pu poursuivre les séances pour l'année 2025. Des pistes concernant le choix d'un nouvel intervenant sont en cours, afin que les professionnels puissent de nouveau profiter d'un étayage sur leurs pratiques.

L'élaboration des fiches de poste a démarré en début d'année 2024 avec le directeur de transition, M. Houbart, et se poursuit sur l'année 2025 sous la supervision du directeur actuel, M. Yvon. La réalisation de ces outils est exhaustive, puisque les fonctions des postes diffèrent selon les services qui ont des missions singulières. Ce travail se fait de façon transversale et collaborative avec les professionnels concernés. »

### **Éclairage – par David Yvon**

Le témoignage de Nadia met en évidence une volonté de structurer les relations entre établissements et de décloisonner les pratiques, avec pour objectif de fluidifier les parcours des jeunes et de mieux utiliser les ressources disponibles. La redéfinition des périmètres a permis de définir autrement les rattachements hiérarchiques tout en incitant à une mutualisation plus forte entre Oustal et SAU78, notamment pour des solutions d'hébergement d'urgence.

Cette transformation a également des effets notables sur l'organisation du travail : des glissements de tâches ont pu être observés dans le quotidien des équipes, en lien avec la réorganisation des directions adjointes. L'exemple des relais entre établissements, des dérogations à la surcapacité ou des orientations croisées illustre un changement de culture de l'accompagnement éducatif, plus transversal, plus souple, mais aussi exigeant en termes de coordination.

Sur le plan des ressources humaines, le témoignage illustre une stabilisation, malgré des postes encore vacants en début d'année. La réduction du recours à l'intérim, l'intégration de nouveaux professionnels dans la durée, et le déploiement d'un plan de développement des compétences permettent de renforcer les repères collectifs. Le soutien aux parcours professionnels par la VAE et la programmation des entretiens professionnels viennent également renforcer un équilibre interne.

Enfin, l'élaboration des fiches de poste reste un levier important de définition des missions et d'anticipation des conflits, dans un contexte où les attentes envers les cadres intermédiaires et les professionnels sont marquées. Cette démarche, encore en cours, participe à l'émergence d'un modèle organisationnel partagé.

---

## **Perspectives et conclusions**

**En 2024, l'activité éducative du SAU78 s'est déroulée dans un contexte de réorganisation. Le recentrage sur le primo placement permettra de mieux définir les objectifs éducatifs du collectif, tandis que le SAF s'est spécialisé dans l'accueil des jeunes enfants.**

Plusieurs ajustements ont été nécessaires :

- Intégration de l'appartement semi-autonome pour mieux répondre aux parcours des jeunes
- Mutualisation à la marge avec l'Oustal pour répondre aux problématiques des jeunes

L'enjeu éducatif a été de préserver un cadre de vie sécurisant, tout en adaptant l'accompagnement aux profils parfois très fragilisés des jeunes accueillis.

Le budget 2024 du SAU78, côté SAF, a été impacté par une baisse unilatérale du coût à la place, entraînant une réduction de 149 000 € sur l'exercice.

Cette diminution s'est faite sans ajustement des charges fixes, ce qui a accentué le déséquilibre entre coûts et ressources.

Les postes les plus contraints :

- Loyers, électricité et charges fixes en hausse
- Dépenses de personnel (CDD, remplacements) ponctuellement élevées
- Location de maison (Espace Ressource) qui sera supprimée en 2025 pour alléger les dépenses du SAF

Une partie du déséquilibre a été compensée par une meilleure utilisation du collectif (suractivité estivale), mais les marges de manœuvre restent faibles pour 2025.

L'année 2024 aura été marquée par des transformations majeures, à la fois organisationnelles et financières. La réorganisation des services, la réduction budgétaire imposée, et la recomposition des équipes ont nécessité une grande réactivité de la part des professionnels.

Malgré les tensions, le SAU78 a su préserver un cadre d'accueil structurant, maintenir une activité constante, et faire preuve d'innovation dans l'adaptation de ses modalités éducatives.

Pour 2025, les priorités identifiées sont :

- Consolider la stabilisation des équipes et renforcer les pratiques partagées
- Redéfinir les missions de l'accueil familial
- Développer les articulations internes et inter établissements pour fluidifier les parcours
- Réinstaurer des espaces de supervision clinique et d'analyse de pratique
- Préparer une évolution du projet de service intégrant les contraintes territoriales et budgétaires nouvelles

**David Yvon**  
directeur





## Les chiffres clefs

137 personnes accompagnées en 2024

- Nombre d'entrées : 50
- Nombre de sorties : 44
- Durée moyenne de séjour : 17 mois
- Nombre de femmes victimes de violences conjugales : 30
- Nombre de familles monoparentales : 48
- Nombre d'enfants : 73
- Nombre de domiciliations à l'accueil de jour : 104
- Nombre d'actes à l'accueil de jour : 21811
- Nombre de dépannages alimentaires et d'hygiène sur l'AJ : 960
- Typologie du public
  - 47% des personnes accueillies en hébergement tous services confondus sont des adultes
  - 53% des personnes sont des enfants
  - 35% sont des femmes avec enfants
  - 6% sont des femmes seules
- 32% des personnes sont sorties dans l'année, dont :
  - 52% des personnes vers un logement de droit public
  - 16% des personnes vers d'autres structures d'hébergement AHI
  - 18% des personnes vers un logement « Autre » (solution familiale, retour au domicile)
  - 14% des personnes ont fait l'objet d'une exclusion / fin de prise en charge

## CHRS STUART MILL

### Les faits marquants

L'année 2024 a été riche d'échanges, de rencontres, de projets et de partage pour le CHRS. Le début d'année a été marqué par la reprise de la démarche de mise en place du CPOM avec notre financeur de la DDETS avec pour objectif d'asseoir la pérennité du CHRS et de consolider les acquis.

A la suite de la transformation de places CHU en CHRS sur le début d'année, nous avons progressivement avancé collégialement sur la construction du CPOM (diagnostic avec l'équipe, budgétaire avec les comptables puis sur les objectifs avec la DDETS). Ce travail a permis de clarifier et sécuriser nos budgets sur cinq ans. De plus, sur le service du SAUVI, une partie des enfants n'était pas reconnue ni financée dans nos places ; avec ce CPOM que nous avons validé, cette anomalie sera corrigée au 1er janvier 2025, date de sa mise en place effective.

Dès le début d'année, un travail important sur l'hygiène et la sécurité des locaux ainsi que des véhicules a été mis en place collectivement (fiches de suivi) afin de garantir un environnement sûr, digne et bienveillant pour tous.

Le travail de définition des missions de chaque dispositif amorcé en 2023 a pu se poursuivre en équipe sur l'année 2024 (mise à jour des outils, fiches de poste et procédures).

Sur l'année 2024, l'accueil de jour a également beaucoup évolué avec l'arrivée d'une seconde professionnelle et la mise en place de nombreux

Tableau synthétique de l'activité des services du CHRS

	SAUVI	SAU	SAR	FE / FSM	CHU
Entrées 2024	17 personnes (8 mères/enfants, 9 enfants)	6 personnes (3 mères/enfants, 3 enfants)	12 personnes (4 adultes - 2 couples, 1 mère/enfant, 7 enfants)	14 personnes (3 mères/enfants, 4 femmes enceintes, 7 enfants)	1 personnes (femme seule)
Sorties 2024	20 personnes (1 femmes seule, 7 mères/enfants, 12 enfants)	6 personnes (3 mères/enfants, 3 enfants)	5 personnes (2 mères/enfants, 3 enfants)	12 personnes (6 mères/enfants, 6 enfants)	1 personne (femme seule)
Présents au 31-12-2024	32 personnes (14 mères/enfants, 18 enfants)	14 personnes (7 mères/enfants, 7 enfants)	22 personnes (2 hommes, 6b mères/enfants, 14 enfants)	20 personnes (10 mères/enfants, 10 enfants)	5 personnes (femmes seules)
Provenance orientation	SIAO 78	SIAO 78	SIAO 78	4 femmes (78), 12 femmes (93)	SIAO 78
Familles suivies	22 familles	10 familles	8 familles	16 familles	6 personnes (femmes seules)
Composition familiale	20 familles monoparentales (mère/enfant), 2 femmes seules	10 familles monoparentales (mère/enfant)	6 familles monoparentales (mère/enfant, 2 couples)	12 mères/enfants, 4 femmes enceintes	6 femmes seules sans enfants
Nombre de personnes suivies	52 personnes (22 adultes, 30 enfants)	20 personnes (10 adultes, 10 enfants)	27 personnes (10 adultes, 17 enfants)	32 personnes (16 adultes, 16 enfants)	6 personnes (femmes seules)
Durée moyenne de séjour	17 mois	21 mois	20 mois	12 mois	18 mois
Taux d'occupation	153,49 % / 12 359 jours	99,41 % / 5530 jours	100,63 % / 7693 jours	95,44 % / 3493 jours	99,62 % / 1823 jours
Orientation / destination des sorties	5 familles en en logement de droit public, 2 familles vers logement 'autre' (solution familiale), 1 famille exclusion / fin de PEC	1 famille en logement de droit public, 1 famille vers logement 'autre' (solution familiale), 1 famille exclusion / fin de PEC	2 familles en logement de droit public	3 familles en hébergement AHI (CHU), 2 familles en logement de droit public, 1 famille vers logement 'autre' (hôtel)	1 personne en hébergement AHI (CHU)





ateliers pour les femmes et enfants (initiation au français, atelier d'informatique, de socio-esthétique, massage bébé, sophrologie...). Sur la fin d'année, nous avons obtenu une nouvelle subvention alimentaire de la DDETS et avons expérimenté et mis en place des petits déjeuners pour les femmes et enfants bénéficiaires de l'accueil de jour.

Le projet d'établissement devait également être en réécriture sur 2024 mais les mouvements d'équipe et les différents sujets que nous avons eu à traiter n'ont pas permis de prioriser ce travail. Il sera réalisé avec l'équipe sur 2025 en prenant en compte les nouveaux éléments du CPOM ainsi que nos projets à venir.

En effet, l'établissement a connu de l'instabilité marquée par différents mouvements de personnel (départs, maladie, ...) ; l'équipe a donc dû assurer la continuité de service de la structure en absorbant la charge de travail qui en a découlé. Néanmoins, la qualité d'accueil pour le public accueilli a été garantie.

Afin de renforcer l'accompagnement, différentes conventions partenariales avaient été signées en 2023 et ont été mises en œuvre sur l'année 2024.

Ainsi, le travail avec l'Association Relais Jeunes des Prés se met en place progressivement. Un partenariat a été créé avec « règles élémentaires » dans le cadre de la précarité menstruelle. Le CHRS bénéficie de dotations régulières de produits périodiques ainsi que des temps de formation à destination des professionnels.

Nous avons renforcé nos partenariats existants : EMSP, Hors les Murs/ACT, RJP, BAPIF, REVCO, Amicale du Nid, CCAS et SAS de Trappes.

Avant l'été, trois dames hébergées ont eu l'occasion de participer à l'Assemblée Générale de l'AVVEJ. Elles ont brillamment pris la parole devant l'assemblée en exprimant un message d'espoir et des remerciements à l'AVVEJ ainsi qu'à l'équipe du CHRS pour la qualité de l'accueil. Elles ont également tenu le stand du CHRS toute la journée avec les professionnels. Cette expérience positive a marqué l'institution et les dames car c'était une première.

L'année a également été marquée par l'organisation de trois groupes d'expression des personnes accompagnées. Les femmes ont répondu présentes avec leurs enfants pour ces temps collectifs. Cette belle dynamique va donc se poursuivre sur l'année 2025. Le Vice-Président et la Trésorière de l'association étaient avec nous sur ces temps importants.

En parallèle et afin de favoriser l'implication des personnes accueillies et hébergées dans la vie de l'établissement, nous avons mis en place entre chaque rencontre une réunion collaborative mêlant professionnels et personnes accompagnées dans le but de répondre aux questions et préparer le prochain événement ensemble.

Il est à noter que sur l'année 2024 nous avons eu de nombreux soucis avec nos véhicules. En effet, à quatre reprises nous avons eu des vols de pièces détachées de Renault Clio. Il y a également eu trois accidents de la route (pas de blessés). Si nous avons mis en place un temps de formation sur les risques routiers en lien avec l'ACMS, l'établissement a connu une gêne importante dans son fonctionnement du fait des longs délais de réparation.

L'année 2024 a été celle de la concrétisation du CPOM, du développement de l'accueil de jour, de la participation des personnes accompagnées et sur la fin d'année de stabilisation d'une équipe pluridisciplinaire dans le but de poursuivre le travail qualitatif et de bientraitance mené au service du public. La thématique de la participation des personnes accompagnées est et sera encore au cœur de nos préoccupations sur 2025.

La poursuite de l'actualisation de nos outils de la loi 2002-2 sera à l'œuvre ainsi que la réécriture du projet d'établissement.

Le CHRS prend également un virage incontournable dans la transformation digitale en étant l'un des « établissements pilote de l'AVVEJ » concernant la mise en place du Dossier Usager Informatisé (DUI).

L'année 2025 va également amener le CHRS à se développer avec la création d'un nouveau dispositif innovant « La main tendue » au service des femmes victimes de violences conjugales en territoire rural.

---

## Regard(s) sur l'activité réalisée

**L'INSEE désigne les occupants d'un même logement par le terme « ménage » et non plus famille. Ainsi, un ménage peut être composé d'une ou plusieurs personnes.**

Sur l'année, 32 ménages ont été accompagnés par les services dédiés aux victimes de violences, 8 ménages par le service appartements relais, 16 par le service femmes enceintes ou sortant de maternité et 6 femmes dans le cadre de l'hébergement d'urgence, soit 137 personnes accompagnées en 2024 sur l'établissement.

L'ensemble des personnes hébergées est orienté par le Service Intégré de l'Accueil et de l'Orientation (SIAO). Un entretien de préadmission permet de vérifier l'adéquation entre le besoin d'hébergement de la famille et l'accompagnement proposé.

En effet, dès son admission, chaque famille hébergée s'inscrit dans un projet individualisé, réalisé avec son travailleur social référent, au moyen d'un accompagnement global visant le mieux-être, l'insertion sociale et professionnelle et l'ouverture au monde. Dès lors que le ménage perçoit des ressources déclarées (salaires, prestations sociales), et suivant la réglementation<sup>1</sup>, la personne hébergée s'engage à régler mensuellement une participation aux frais d'hébergement, correspondant à 10 ou 15% de ses ressources (selon la composition familiale).

---

<sup>1</sup> Arrêté ministériel du 13 mars 2002 portant application de l'article 8 du décret n°2001-576 du 3 juillet 2001 relatif aux conditions de fonctionnement et de financement des CHRS. Arrêté préfectoral n°2016-12-13-021 du 13 décembre 2016.

Depuis 2022, la convention partenariale avec la Banque Alimentaire de Paris et l'Île de France (BAPIF), permet de distribuer des colis alimentaires aux personnes ne disposant pas de ressources. En 2024, la BAPIF a créé un nouveau dispositif « PROXIDON » qui favorise l'anti-gaspillage et demande aux commerçants de donner leurs invendus aux associations. De cette manière, un partenariat avec « Bio C'est Bon » de Versailles a pu se mettre en œuvre. Par ailleurs, afin de favoriser l'autonomie et la diversification, les ménages reçoivent mensuellement des chèques multiservices ainsi qu'une participation aux transports. De la même manière, suite à l'appel à projet de 2021, mais aussi notre récent partenariat avec Règles Élémentaires, des protections périodiques sont mises à disposition des femmes hébergées et accueillies ; une façon pour le CHRS de lutter contre la précarité menstruelle.

---

## Les personnes accueillies et l'accompagnement

### Le Service Appartements Relais (SAR)

8 familles composées de 2 couples avec enfants et 4 familles monoparentales ont été accompagnées sur l'année 2024.

Malgré une certaine stabilité des entrées et sorties du dispositif, les profils orientés ne correspondent pas toujours aux critères prédéfinis avec la DDETS et le SIAO. L'objectif d'un tremplin pour des familles prêtes au logement se trouve ébranlé face aux difficultés administratives, d'adaptation et parfois d'autonomie de certains ménages. En effet, la majorité des ménages accueillis a connu un parcours d'errance et d'hébergement précaire pendant de longues périodes sans nécessairement être accompagnée.

Cette année 2024 a été marquée par l'arrivée de familles peu autonomes (langage, quotidien, dispositifs de droit commun...), ce qui a nécessité un accompagnement renforcé tant au niveau du « savoir habiter » que des codes à adopter en France ; ce qui étend considérablement la durée de séjour.

Pour autant, suivant un parcours d'insertion professionnelle, deux ménages ont pu accéder à un logement public.





PHOTO : CHRS STUART MILL

## Le SAUVI et le SAU

72 personnes (32 adultes et 40 enfants) ont été mises en sécurité et accompagnées par les professionnels des services dédiés aux violences conjugales.

La durée moyenne de séjour (19 mois) reste importante et tient compte du travail réalisé autour des violences qui pour certaines situations ne peut se mesurer en termes de temps, le choix du CHRS étant de considérer la singularité de chacune des personnes accompagnées.

Elle peut s'expliquer aussi bien par la nécessaire temporalité de chacune, les difficultés voire lenteurs administratives et juridiques (absence de régularisation, désolidarisation, démarches de séparation...), les possibilités d'insertion (notamment en présence de jeunes enfants), ou encore la pénurie de logements sociaux. Cependant, le dispositif SYPLO, offrant un accès prioritaire au logement a permis à 5 ménages « prêts au logement » de quitter le service dans de bonnes conditions.

## Le Service Femmes Enceintes et Femmes Sortant de Maternité (FE/FSM)

Le service a accueilli 16 femmes en 2024 : 4 originaires du département des Yvelines, 12 de la Seine Saint Denis. Enceintes de plus de 7 mois ou en errance avec un nourrisson, hébergées au sein d'un des trois appartements dédiés, ces femmes peuvent envisager leur maternité dans de meilleures conditions.

Dès leur installation, le cas échéant, elles sont orientées vers la maternité la plus proche, la PMI, mais aussi vers l'Equipe Mobile Périnatalité 78/95 de l'Elan Retrouvé ou le Colibri, dès lors que l'équipe éducative constate un besoin d'accompagnement spécifique du lien.

L'absence de droits complets empêche les réorientations vers d'autres CHRS. De ce fait les durées de séjour s'allongent (12 à 30 mois), avec des enfants qui grandissent et une insertion professionnelle peu réalisable. Aussi, alors qu'il s'agissait en 2022 d'accueillir et d'orienter dès le 4ème mois, dans un souci de fluidité, aujourd'hui la prise en charge des FEFSM est davantage soutenue et chaque femme bénéficie d'un suivi global. En effet, la plupart entame une demande d'asile, dans l'espoir d'une régularisation, ce qui nécessite un

accompagnement de proximité. En 2024, seule une enfant de 2 ans a obtenu la protection de l'OFPPA, ce qui a permis à sa mère de bénéficier du statut de « parent d'enfant réfugié » avec une carte de résident de 10 ans.

La place faite aux pères reste à interroger, quelques pères français reconnaissent leur enfant et donnent ainsi la possibilité aux mères de s'inscrire dans un parcours d'insertion, bien qu'aucun projet de famille n'existe. Les rares sorties se font vers les CHU de la Seine Saint Denis.

Les ménages bénéficient de colis alimentaires et d'une aide au transport ; le récent partenariat avec « un petit bagage d'amour » permet aux femmes enceintes ou mères d'un enfant de moins de 18 mois, de disposer de vêtements, couches, matériel de puériculture, petits pots pour bébés, produits d'hygiène.

### **Le service Hébergement d'Urgence pour femmes isolées**

Six femmes ont été hébergées au sein du CHU sur l'année 2024, seule l'une d'entre elles a pu être réorientée vers une autre structure, du fait de problèmes de cohabitation. L'accueil est inconditionnel, la plupart ne sont pas régularisées mais chacune fait preuve d'autonomie et parvient à occuper ses journées au moyen de bénévolat dans des associations et/ou d'activités de ménage et d'aide à domicile, non déclaré.

Les deux appartements dédiés à leur accueil sont en cohabitation, nous dénotons une forte solidarité mais surtout un investissement important tant au sein de l'hébergement que dans les engagements auprès du CHRS (CVS, ateliers...)

De la même manière que les autres services, les durées de séjour s'allongent et l'espoir d'accéder à une régularisation s'amoindrit.

### **L'Accueil de Jour**

Cette troisième année d'activité est celle de l'essor de ce dispositif. Le travail en réseau réalisé par les professionnels a permis d'accroître le nombre de domiciliations et par conséquent la fréquentation de l'Accueil de Jour. Hébergées chez des tiers, en CHU ou en errance, en 2024, 104 femmes et leurs

ayants-droits ont été domiciliées (79 premières demandes et 25 renouvellements).

Le nombre croissant de demandes d'accompagnement social, permettant essentiellement l'ouverture des droits et les demandes d'hébergement, montrent la saturation des dispositifs de droit commun. Cela souligne aussi un besoin d'accéder à un espace où chacune peut être écoutée, entendue, évoquer ses fragilités et se sentir considérée. Bien que la demande principale concerne un besoin de soutien alimentaire et d'hébergement, les divers ateliers (informatique, couture...), les réunions, événements et les sorties proposées (cinéma, visite d'une déchetterie) sont autant de parenthèses au regard de leurs soucis quotidiens.

Les « Petits Dej » ont vu le jour, au dernier trimestre.

---

### **Focus sur les projets réalisés**

- 13 janvier : Stuart Mill fête la nouvelle année, avec, à nouveau, le concours des étudiants de l'IUT de Rambouillet dont le projet était de récolter des jouets pour les enfants hébergés et accueillis, et l'intervention d'un clown sculpteur de ballons. Une belle après-midi de sourires pour une cinquantaine de femmes et enfants, autour de la galette des rois et de la distribution de jouets.
- Février : mise en place des ateliers de prévention et d'information par l'EMSP, tels que gestion du stress, compréhension du système de soins français et en parallèle, permanences bimensuelles de l'EMSP ouvertes aux personnes accueillies et hébergées, adultes comme enfants, pour des « bilans de santé » avec la présence de deux infirmières, un psychologue et un médecin.
- Le 8 mars, à l'occasion de la journée dédiée à la lutte pour les droits des femmes, le Château de Versailles a accueilli 8 femmes de Stuart Mill qui ont assisté à une pièce de théâtre ambulante et visité le Château.
- « Bulle de bien être » : massages « bien-être » pour les bébés, initiation à la sophrologie, découverte de socio-esthétique, sont autant d'ateliers qui ont été proposés de mars à septembre avec des intervenantes extérieures.
- Mai : En vue du séminaire de l'AVVEJ, belle mobilisation de l'ensemble de l'équipe pour la création





d'une affiche qui a porté ses fruits puisque le CHRS est choisi en premier exæquo avec celle du SAU 92.

- Juin : Les étudiants ont à nouveau marqué le CHRS par une distribution de produits de beauté, collectés dans le cadre de leur projet de formation. Trois femmes et quelques membres de l'équipe ont participé à la Journée associative. Un grand moment pour ces femmes qui au travers de leurs témoignages authentiques et touchants ont suscité de vives émotions.

- Juillet : Sortie au Musée des Arts Forains pour 4 femmes et 5 enfants de l'Accueil de jour et du CHRS. La période estivale a laissé place à diverses sorties, telles que les jardins de Gally avec un atelier de fabrication de pain pour les enfants, pique-nique au Pas du Lac, cinéma, Trappes Plage...

- Septembre : Une dynamique écologique et responsable a poussé les professionnels à conduire un groupe de 5 femmes à la Déchetterie de Thiverval Grignon (Plaisir). Un moment de formation à la citoyenneté qui concerne tout un chacun, quelle que soit sa condition..

- 31 octobre : Fête qui rassemble une quinzaine de familles autour d'un goûter aux couleurs d'Halloween.

- 22 et 23 novembre : la neige n'a pas empêché la traditionnelle collecte de la BAPIF. Le 22, avec le nouveau partenaire Carrefour Market Villepreux, 4 professionnelles ont récolté plus de 150kg de produits secs et un grand nombre de produits de puériculture. Le 23, ce sont les salariés de Bouygues Energies Services qui ont contribué à améliorer le quotidien des femmes que nous accompagnons en récoltant plus de 300kg de marchandises.

- Au fil des saisons, grâce aux dons de particuliers, le vide dressing trimestriel ravit petits et grands.

- Décembre : Sortie de fin d'année avec Marie (EJE), à la veille de son départ à la retraite, au Théâtre des Mathurins où enfants et parents ont pu apprécier « le pays du Père Noël ».

---

## La dynamique RH

**L'année 2024 a de nouveau été riche en mouvements, le CHRS trouve progressivement une forme de stabilité sur le plan des RH. Dans ce contexte, les professionnels du CHRS ont permis d'assurer la continuité de service et poursuivre le bon développement de la structure.**

- Une éducatrice spécialisée (ES) est en congé maternité jusqu'au 14/06/2024 – celle-ci était remplacée par une éducatrice en CDD qui elle-même est partie en congé maternité dès le mois d'avril 2024. La suite du remplacement se réalise par une mission d'intérim d'ES du 08/04/2024 au 20/05/2024. A partir du 21/05/2024 cette intérimaire est passée en CDD d'ES pour remplacer le congé maternité initial. L'ES en congé maternité, a demandé un congé parental à temps complet ; le CDD de remplacement se poursuivra jusqu'au 08/11/2024. A partir du 19/11/2024, un nouveau CDD est recruté pour le remplacement en congé parental complet d'une ES.

- Le 15/02/2024, recrutement d'une monitrice éducatrice (ME) en remplacement de la CESF en transition professionnelle jusqu'au 05/07/2024.

- Le 03/06/2024, arrivée d'un stagiaire gratifié ES pour 10 mois.

- Une ME en CDD de remplacement de congé parental complet d'une ES, passe en CDI le 11/08/2024 car l'éducatrice titulaire démissionne le 31/08/2024.

- La CESF démissionne le 23/08/2024. Faute de candidature, elle sera remplacée le 29/10/2024 par une ES. L'importante difficulté de recrutement sur ce poste de CESF nous amène à le faire disparaître pour laisser place à un poste d'ES.

- Le 28/10/2024, arrivée pour 5 mois d'une stagiaire CAFERUIS (cheffe de service).

- Le 01/11/2024, la secrétaire qui était en CDD à temps partiel, passe en CDI à temps plein.
- Le 23/12/2024, un ouvrier de maintenance est recruté (CDD) en remplacement du titulaire du poste qui est en arrêt maladie.
- Le 31/12/2024, l'EJE présente sur l'établissement depuis plus de quatre décennies prend sa retraite.

## Formations

- TICADI (CDS et ME)
- Tous Acteurs de la Sécurité Alimentaire (ME)
- GIP (Équipe)
- Sauveteur Secouriste du Travail (Équipe)
- Mise à jour SIAO
- Migration santé : Interculturalité, maternité et petite enfance / santé mentale et psycho-trauma (Équipe)
- Atelier ACMS formation et sensibilisation « Connaître et prévenir le risque routier au travail » (Équipe)
- Règles élémentaires (Équipe)

**Esther Nassalang**  
cheffe de service

**Jérôme Fernandes**  
directeur

## Temoignages sur l'activité

### Un renouveau pour l'Accueil de jour

Sur l'année 2023, l'Accueil de Jour avait connu une période de ralentissement sur ses activités. Nous avons pu reprendre les ateliers de l'Accueil de jour tels que les cours d'aide à la langue française, l'atelier couture et les cours d'informatique animés par les professionnelles et des bénévoles.

Depuis plusieurs mois, l'Accueil de Jour a connu divers rebondissements et changements. Désormais, nous sommes deux travailleurs sociaux

chargés de s'occuper de l'Accueil de Jour et du service CHU. Nous avons pu faire évoluer l'Accueil de Jour à travers de nombreux évènements.

En effet, nous accueillons toutes femmes avec ou sans enfants avec des parcours différents (Parcours migratoires, femmes isolées, victime de violences etc.) Une cohésion d'équipe s'est installée dans notre travail, ce qui a pu nous rendre plus dynamiques et efficaces. De ce fait, l'Accueil de jour peut accueillir et accompagner plus de femmes avec ou sans enfants, mais aussi orienter et proposer des ateliers. L'Accueil de jour a surtout pu développer son réseau partenarial, ce qui a permis d'obtenir plus de visibilité et réaliser plus d'actions communes.

Grace au développement du partenariat et aux idées données par l'équipe, nous avons mis en place des actions éducatives et de bien-être, comme l'intervention d'une professionnelle pour des massages bébé, une socio-esthéticienne, ou encore l'intervention d'infirmières, du médecin et du psychologue (qui parle plusieurs langues) de l'Equipe Mobile Santé Précarité de la Croix-Rouge (EMSP) afin de pouvoir accompagner, informer et orienter les femmes accueillies avec ou sans enfants.

Avec un bon échange de nos partenaires, nous avons pu rencontrer les professionnels de proximité pour pouvoir accompagner au mieux les femmes accueillies. De ce fait, le nombre de domiciliations et de nos prestations proposées se sont élargis.

Nous notons que l'année 2024 a apporté une certaine stabilité à notre équipe et une permanence du lien auprès des bénéficiaires. Par les différentes animations proposées et les activités extérieures organisées, la relation éducative avec les femmes s'est enrichie.

**Khayl Diawara et Anaïs Blaise Doukara,**  
éducatrices à l'Accueil de jour et au CHU





## Activité par département • **Essonne**

---



### Les chiffres clefs

- 168 adolescents accueillis : 96 filles, 72 garçons

Malgré notre faible capacité d'accueil, nous avons reçu de nombreux jeunes, quasiment autant qu'en 2022, alors que notre capacité d'accueil était réduite de 10 places.

Nous constatons une augmentation significative des majeurs accueillis comparativement à 2023 : En 2024, la proportion des majeurs a fait un bond significatif pour atteindre 11%, contre seulement 1% en 2019.

7% des jeunes majeurs accueillis l'ont été à la suite d'une rupture de placement et donc le retour vers un service d'accueil d'urgence était la seule solution de prise en charge. Il s'agit de jeunes majeurs dont le parcours à l'Aide Sociale à l'Enfance date de leur petite enfance. La majorité est un passage particulièrement difficile pour les jeunes placés en quête de liberté dont le nombre d'années de prise en charge à l'Aide Sociale à l'Enfance devient encore plus pesant.

- Répartition filles/garçons par tranche d'âge:
  - Moins de 12 ans : 0 filles, 7 garçons
  - 12 - 14 ans : 37 filles, 22 garçons
  - 15 - 16 ans : 28 filles, 23 garçons
  - 17 ans : 18 filles, 15 garçons
  - majeur : 13 filles, 5 garçons

À la lecture des chiffres, nous constatons depuis plusieurs années une augmentation significative du nombre de jeunes filles accueillies (57%). Les jeunes filles nous ont beaucoup accaparés et mobilisés.

## SAU ESPACE ADOLESCENTS 91

### Les faits marquants

A l'origine, Espace Adolescents accueillait les adolescents au domicile d'assistants familiaux. La pénurie d'assistants familiaux prêts à accueillir ce type de public a modifié considérablement les modalités d'accueil. En 2021, nous avons ouvert un premier lieu d'accueil collectif au sein d'un appartement à Evry, puis une maison (à la place de l'appartement) au printemps 2022 à Corbeil-Essonnes.

Cette maison accueille douze adolescents : 8 en accueil collectif. Les jeunes sont accueillis au sein de chambres à deux lits et bénéficient de trois salles de bain. Au sein de cette dernière, deux jeunes occupent un appartement, chacun bénéficie d'une chambre avec une salle de bain individuelle et partage le coin salon, salle à manger et cuisine ; deux jeunes sont accueillis au sein de deux F1 composés chacun d'une chambre, d'une pièce de vie et d'une salle de bain.

En 2023, l'association a fait l'acquisition d'une nouvelle maison, située à Ris-Orangis ; cette maison pourra accueillir 10 jeunes en accueil collectif (4 chambres à deux lits et deux chambres individuelles) et 3 jeunes seront accueillis au rez-de-chaussée de la maison au sein d'un appartement en semi-autonomie.

Notre choix est de regrouper, au sein d'un même lieu d'accueil, les adolescents hébergés sur un lieu d'accueil collectif et ceux hébergés en semi-autonomie. Ainsi, les jeunes en semi-autonomie ne sont pas isolés. Les surveillants de nuit se présentent chaque soir auprès d'eux, ils connaissent ainsi l'adulte présent de nuit qu'ils pourront solliciter en cas de besoin.

La présence d'une équipe permet aussi d'être dans la prévention concernant l'entretien des lieux.

Ainsi, les adolescents accueillis au sein des deux maisons aménagées de manière accueillante et chaleureuse peuvent se poser et s'imaginer un nouveau départ. Pour les accompagner au mieux, une équipe pluridisciplinaire est mobilisée : chefs de service, éducateurs, surveillants de nuit, maîtresses de maison, psychologue. Cette diversité de profils et de personnalités enrichit l'équipe et la rend plus forte. La pluralité de l'équipe offre une grande diversité d'approches, ce qui multiplie les chances de leur faire sentir qu'ils sont écoutés et compris. Ils évoluent dans un cadre structuré et bienveillant.

En novembre 2023, nous avons accueilli 6 jeunes au sein de la maison de Ris-Orangis en attendant le passage de la commission de sécurité. En juillet 2024, la veille de son départ, un jeune a déclenché l'alarme incendie, l'éducateur présent en pensant bien faire a appelé les pompiers. À la suite du compte rendu des pompiers, le technicien chargé de la maintenance et de la prévention des ERP de la ville de Ris-Orangis a pris la décision de faire parvenir à la Préfecture de l'Essonne un arrêté de fermeture de l'établissement, alors que la législation autorise l'hébergement de mineurs si l'effectif est inférieur à 7 au sein d'une habitation classique sans aucune démarche. A savoir que la maison était équipée d'extincteurs et d'une alarme de type 1. Nous avons donc quitté cette maison du jour au lendemain, le 17 juillet 2024.

Nous avons répondu aux exigences multiples de travaux (changement d'ouverture de porte, doublage des façades...). Quatre adolescents ont pu être réaccueillis au sein d'un appartement partagé loué par l'établissement jusqu'à la réouverture de la maison.

A l'heure où nous rédigeons ce rapport d'activité, la visite du SDIS s'est déroulée le 6 mars 2025, la réouverture de la maison sera effective le 14 mars prochain et pourra ainsi accueillir 13 adolescents.

De surcroît, cette décision a généré un déficit d'activité entraînant mécaniquement un déficit financier. Le taux d'occupation constaté au 31 décembre 2024 s'établit à 72,21%. Le déficit financier annuel s'élève à - 465 648,29 € sans compter la quote-part des déficits antérieurs de 114 000 € qu'il convient d'y ajouter.

## Regard(s) sur l'activité réalisée

**Malgré notre impossibilité à réaliser notre activité à la suite de la fermeture de la maison de Ris-Orangis et par manque d'assistants familiaux, nous avons néanmoins accueilli de nombreux jeunes (168 jeunes).**

De nombreux adolescents ont été accueillis moins de 7 jours (54%). Un travail relationnel individualisé est à entreprendre avec chacun d'entre eux, qu'il reste un jour ou plusieurs mois.

La vie quotidienne au sein d'un service d'accueil d'urgence est marquée par les arrivées et départs des jeunes, selon des rythmes différents. Plus qu'un simple lieu de passage, Espace Adolescents se veut un espace ressources permettant aux jeunes de se poser, de se reconstruire, pendant que les équipes mènent à bien leur mission, celle d'évaluer et d'orienter.







Les chiffres permettent de prendre du recul sur notre activité et cette année, ce sont les jeunes filles qui nous ont « donné du fil à retordre ». Elles représentent 57% des adolescents accueillis, pourtant, très souvent, elles nous ont mobilisés à 100% de notre temps.

La prise en charge des jeunes filles nous a particulièrement mobilisés, nous avons constaté une importante fragilité psychologique ainsi qu'une exposition accrue à des situations préoccupantes et à risques (fugues répétées, prostitution). Ces situations les placent dans une grande vulnérabilité engendrant souvent au sein de leur lieu d'accueil des conflits nécessitant une attention constante des équipes éducatives.

Les conflits entre adolescentes sont souvent interminables et mobilisent les équipes éducatives à temps plein entre conflits entre jeunes, conflits et provocations envers le personnel, les mises en danger régulières, les fugues... les jeunes filles mobilisent de plus en plus l'attention des équipes éducatives.

## Les personnes accueillies et l'accompagnement

### Les difficultés rencontrées – Le quotidien d'un SAU

#### L'accompagnement éducatif des jeunes

Cet accompagnement constitue une priorité majeure. Chaque éducateur est référent de deux jeunes en moyenne qu'il suit de près pour travailler sur un projet d'avenir en collaboration avec l'éducateur référent de l'ASE et d'autres partenaires

impliqués dans la situation du jeune. Ainsi, dans un délai d'environ deux mois, une évaluation complète du jeune est réalisée, et un projet d'hébergement est élaboré.

Des réunions de synthèse sont régulièrement organisées pour discuter du suivi des jeunes, envisager leur avenir, ou partager des difficultés.

#### La scolarité des adolescents

A noter l'accueil de plus en plus fréquent de jeunes déscolarisés, 58 % contre 48% en 2022. Cette statistique concerne les adolescents restés au minimum un mois. Avec quasiment un jeune sur deux sans scolarité, les équipes éducatives doivent faire face à des défis très difficiles à relever pour leur rescolarisation.

Le manque d'appétence des adolescents déscolarisés à retourner à l'école est un phénomène de plus en plus observé, surtout chez ceux âgés de plus de 16 ans. Cette situation est souvent liée à une multitude de facteurs sociaux, émotionnels et psychologiques qui rendent le retour en milieu scolaire difficile, voire décourageant.

Lorsqu'un adolescent quitte l'école, souvent en raison de mauvaises expériences, de difficultés d'apprentissage ou de problèmes personnels, il se trouve plongé dans un vide. L'absence de repères éducatifs et sociaux combinée à un manque de motivation, fait qu'il peut se sentir éloigné du système scolaire et de ses exigences.

De plus, ils se retrouvent dans une position délicate lorsqu'il s'agit de trouver une orientation qui leur convienne. À cet âge, le système éducatif

traditionnel n'apparaît pas toujours comme une solution idéale, trop de théorie, trop de temps passé sur une chaise. Beaucoup d'entre eux se sentent perdus dans des offres de formations qui ne leur parlent pas, ou qui semblent déconnectées de leurs aspirations personnelles. Aspirations personnelles déconnectées elles-mêmes de la réalité reflétant l'image des réseaux sociaux.

Pour pallier ces difficultés, la présence d'un éducateur scolaire sur chaque lieu d'accueil est incontournable. Il est crucial de mettre en place un espace de remobilisation scolaire au sein de l'établissement, retourner à l'école ou en formation, c'est d'abord réapprendre à écouter une consigne et la respecter, comme rester assis, ne pas utiliser son téléphone portable.

Il s'agit aussi de permettre aux adolescents de retrouver confiance en eux et en leur avenir.

### **Les fugues**

Elles font partie intégrante du placement. Bien que les fugues aient diminué, elles demeurent toutefois présentes. Les nouveaux arrivants ont souvent tendance à défier les règles, à remettre en question l'autorité des éducateurs, et à chercher à fuir le foyer pour retrouver une illusion de liberté. Ces comportements sont rapidement repris avec les adolescents pour tenter de leur faire comprendre les dangers qu'ils encourent et de mieux cerner les motifs de ces fugues.

Pour certains adolescents, leur liberté au sein de leur cellule familiale est chamboulée lors de leur arrivée, le foyer ne donne pas autant de liberté.

Les plus jeunes (moins de 14 ans) ne comprennent pas toujours les raisons pour lesquelles ils n'ont pas droit à des sorties libres, ce qui rend la tentation de partir et de fuguer particulièrement forte.

Il est essentiel de créer du lien entre les adolescents et leur l'équipe éducative. L'organisation d'activités ou de sorties leur permet de penser à autre chose qu'à un départ en fugue. L'inactivité est génératrice de départs non autorisés.

Comme mentionné dans le rapport d'activité 2023, le phénomène de la prostitution et du michetonnage était encore très présent, en particulier chez les adolescentes.

### **La gestion de la violence**

Pour différencier violence et agressivité, il est important de comprendre que la violence ne se manifeste pas toujours dans la relation avec les autres jeunes. Elle apparaît souvent comme un moyen pour l'adolescent de se sortir d'une situation complexe et est parfois la réponse à son placement non souhaité, en particulier lorsque l'adolescent comprend que sa liberté ne va plus être la même, notamment sur les sorties nocturnes. Les adolescents sont aujourd'hui très régulièrement exposés à la violence, que ce soit à travers les médias ou les réseaux sociaux, où ils y font face chaque jour.

Dans le cadre de leur placement, la violence est fréquemment perçue comme une manière pour les jeunes de s'imposer, d'affronter les autres ou de se créer une image de leader. Chaque geste violent est pris en compte et, si nécessaire, fait l'objet de sanctions. Toutefois, il est aussi essentiel de comprendre les facteurs ayant conduit à l'exacerbation de cette violence dans le comportement du jeune. Cette année, environ 25 % des jeunes accueillis dans le service ont été responsables de comportements violents, tels que le trafic de drogues, le harcèlement et les menaces envers les éducateurs et leurs pairs, les vols, les fugues, ou les tentatives de manipulation.

### **Les dégradations**

Cette année, nous avons subi de nombreuses dégradations au sein des accueils collectifs. En plus de quelques tags, de casses, de dégradations diverses sous le coup de la colère, deux jeunes ont mis « à sac » la maison de Corbeil- Essonnes. Un déchainement de casse, en moins de 30 minutes un peu plus de 9 000 € de travaux sans aucune raison, décrits comme « des casseurs » dans les notes d'admission, nous l'avons ainsi constaté par nous-même.

Deux autres adolescents ont subtilisé en pleine nuit la clef de la voiture de service et ont testé à nos frais la conduite, âgés de 14 et 15 ans, ils ont abandonné sur la route la voiture non sans l'avoir endommagée et avoir roulé sur la jante, donnant lieu à 4 mois de travaux avant de pouvoir enfin l'utiliser de nouveau.

Nous essayons de proposer des accueils conviviaux avec des aménagements agréables pour les adolescents. Ce manque de respect est parfois décourageant.



## La consommation de cannabis

La consommation de cannabis chez les adolescents est un sujet qui suscite de nombreuses préoccupations, tant au niveau de la santé publique que de l'éducation. Ce phénomène est en augmentation. La banalisation de la consommation de cannabis chez les adolescents est un phénomène inquiétant qui s'est intensifié ces dernières années, notamment avec l'évolution des perceptions sociales, la médiatisation croissante.

Cette année, un nombre important d'adolescents était consommateur et parfois consommateur et dealer ou guetteur sur des points de deal. 2% des adolescents ont été accueillis en sortant de garde à vue, tous pour des motifs de deal de cannabis.

Jusqu'alors, les jeunes étaient plutôt consommateurs de tabac. Ce n'est plus le cas, le cannabis a remplacé le tabac. Les adolescents minimisent totalement les dangers réels du cannabis.

Il y a encore 3 - 4 ans, les adolescents percevaient le cannabis comme une drogue "illégal" et "dangereuse", aujourd'hui il est perçu comme une substance inoffensive ou, à tout le moins, moins risquée que d'autres drogues. Cette banalisation se reflète dans l'attitude des jeunes, qui, influencés par la culture populaire, les réseaux sociaux et des témoignages de célébrités, considèrent souvent le cannabis comme une pratique courante, voire acceptable dans leur cercle social. De nombreuses séries télévisées, films ou influenceurs sur les réseaux sociaux véhiculent une image dédramatisée de la consommation de cannabis, contribuant ainsi à l'installer dans les comportements quotidiens des adolescents.

Il est crucial de rétablir un discours honnête et éducatif sur la consommation de cannabis, en particulier auprès des jeunes générations. Les actions de prévention doivent prendre en compte la réalité de cette banalisation et s'efforcer de déconstruire l'image dédramatisée que les adolescents véhiculent auprès de leurs pairs.

La banalisation de la consommation de cannabis chez les adolescents est un phénomène complexe qui mérite une attention particulière. Ainsi, le débat sur la légalisation et la médiatisation du cannabis

ont contribué à adoucir l'image de la substance, il est essentiel de rappeler aux jeunes que ses effets ne sont pas sans conséquences, et que leur santé et leur développement méritent toute l'attention et la protection possibles.

## Les jeunes avec des troubles psychiques

Ces adolescents représentent plus d'un quart des jeunes pris en charge. Les troubles dont ils souffrent sont divers, et avec le temps, nous avons relevé une première observation marquante : nous ne disposons ni des ressources ni de la formation requise pour prendre en charge des jeunes ayant des troubles du comportement sévères sans soins adaptés. Cependant, de nombreux autres jeunes présentant des fragilités ou des troubles plus légers sont accueillis et suivis en collaboration avec des partenaires spécialisés que nous tentons de mobiliser le plus possible.

Ces jeunes parviennent à s'intégrer au groupe et nécessitent principalement une attention particulière, une surveillance continue, et un travail interne avec la psychologue d'Espace Adolescents. Nous restons vigilants quant à leur comportement afin d'éviter qu'ils ne soient influencés par certains de leurs pairs. En cas de crise, nous faisons appel aux pompiers pour accompagner ces jeunes aux urgences. Le partenariat avec les référents ASE est primordial pour tenter de trouver la structure la plus adaptée possible pour leurs orientations.

Les jeunes accueillis ne savent pas toujours comment gérer leurs émotions et leurs ressentis. En effet, certains ont vécu des événements insupportables. Cette souffrance se manifeste parfois de façon explosive, par des comportements inacceptables. Ces réactions ont une explication. Il est essentiel de comprendre et d'accepter ces comportements non pas comme des attaques, mais comme des signaux qui nous aident à établir un diagnostic éducatif et à élaborer des réponses adaptées. Lorsque les jeunes voient des adultes qui ne les rejettent pas, ils perçoivent ce changement, et pour certains cela les aide à opérer eux-mêmes une transformation.

---

## Focus sur les projets réalisés

**Nous avons proposé de nombreuses sorties, en particulier pendant les vacances scolaires.**

Certains jeunes ont eu l'occasion de se rendre à Deauville et de découvrir pour la première fois de leur vie la mer.

Comme chaque année, nous avons organisé une fête de fin d'année en décembre et une fête à la fin de l'année scolaire.

Nous remarquons que même sur ces temps forts, les adolescents sont difficilement mobilisables. Les adultes sont donc obligés d'être les moteurs de l'animation pour que les adolescents se montrent participatifs.

Nous constatons que les adolescents sont de plus en plus difficiles à mobiliser ; il faut d'abord leur faire lâcher leur téléphone portable pour leur permettre de s'intéresser à une activité.

---

## La dynamique RH

**L'année écoulée a été marquée par une série de défis significatifs au sein du monde associatif. Espace Adolescents comme beaucoup de nos partenaires n'a pas été épargné : enjeux économiques et tensions au niveau des ressources humaines, au plus haut niveau jamais connu, ont été les éléments principaux d'un contexte également marqué par l'augmentation des vulnérabilités sociales des adolescents accueillis et de leurs familles.**

Face à cette crise de recrutement, revoir les conditions de rémunération est un impératif à court terme pour permettre aux établissements de poursuivre leur mission d'accueil dans des conditions adéquates.

Néanmoins, depuis quelques années, face à cette difficulté de recrutement, les éducateurs remplaçants nous sont d'un grand secours, il est donc important de leur exprimer notre reconnaissance pour leur engagement et leur investissement au



sein de l'établissement. Leur présence régulière et leur professionnalisme ont un impact positif sur le groupe d'adolescents. Grâce à leur implication, ils permettent une continuité de l'activité, leur adaptabilité bienveillante et efficace apporte une stabilité précieuse.

---

## Perspectives 2025

1. Réintégrer la maison de Ris-Orangis en utilisant son potentiel maximum d'accueil.
2. Continuer à faire vivre les outils éducatifs dans un souci d'amélioration de la qualité du travail.
3. Organiser et structurer les équipes éducatives en parvenant à recruter des équipes complètes et les fidéliser.
4. Continuer à répondre aux préoccupations de l'équipe concernant la prise en charge des jeunes en organisant des formations collectives sur des sujets tels que : les addictions, la fugue à l'adolescence, aborder les questions sur le genre et les diversités sexuelles afin de mieux les comprendre et de mieux les accompagner.





5. Renforcer les partenariats avec les circonscriptions de l'ASE afin de trouver des solutions alternatives en cas de crises violentes impliquant des jeunes souffrant de pathologies psychiques, rendant impossible leur maintien au sein d'Espace Adolescents.

6. Continuer la lutte contre la déscolarisation des jeunes en consolidant les partenariats avec les CIO, les établissements scolaires, et en proposant des ateliers scolaires adaptés au niveau de chaque jeune.

7. Développer et renforcer notre partenariat dans le domaine de la santé en collaborant avec des médecins généralistes, divers praticiens et spécialistes, élargir notre panel de partenaires dans le domaine de la santé et de la prévention.

8. Travailler sur la faisabilité d'un troisième accueil collectif en 2026 au sein des locaux d'Espace Adolescents à Evry Courcouronnes en relançant la mairie d'Evry Courcouronnes sur la modification possible ou non du PLU.

**Fabienne Brousse-Brunel**  
directrice

---

## Témoignages sur l'activité

### Prendre en compte la parole des adolescents

Des ateliers débat sont organisés de manière hebdomadaire. Mutualisés entre les deux accueils collectifs, ces temps d'échange sont co-animés par la psychologue et un éducateur de chaque équipe.

L'objectif est d'offrir aux jeunes un espace de parole où ils peuvent s'exprimer librement. Ces séances permettent d'aborder des sujets variés qui les concernent, tels que la relation aux autres, le harcèlement, les comportements à risque ou encore l'usage des réseaux sociaux et des écrans. Ces sujets sont toujours explorés à partir de leur vécu et de leurs ressentis, tout en ayant une dimension préventive et psychoéducative.

Ces ateliers permettent aux jeunes de confronter leurs points de vue, d'exprimer leurs représentations et leurs émotions, tout en étant exposés à celles des autres. Lors de l'animation de l'atelier, nous veillons à ce que chacun trouve sa place et puisse être entendu, dans un cadre bienveillant et sans jugement.

Selon les besoins et les thèmes abordés, différentes approches sont mises en place pour encourager la participation. Certains jeunes rencontrent des difficultés à élaborer leur pensée ou présentent une inhibition face aux discussions libres. De ce fait, nous structurons les ateliers avec une dimension ludique afin de libérer la parole. L'objectif est de s'adapter aux attentes des jeunes.

Ils ont également la possibilité de suggérer des thèmes, des activités ou leurs préoccupations via une boîte aux lettres anonyme présente sur chaque lieu d'accueil, leur permettant de s'exprimer en toute confidentialité.

**Carine Chaouat**  
psychologue

### Les chiffres clefs

Nous avons reçu 139 demandes d'admissions, dans la moyenne des dernières années :

- 121 demandes pour l'internat
- 18 demandes pour le service d'Appartements Partagés

Nous avons admis 13 jeunes en internat :

- 8 filles
- 5 garçons

Et 10 jeunes majeurs et mineurs au Service d'Appartements Partagés :

- 6 filles
- 4 garçons

23 jeunes sont sortis du dispositif :

- 9 orientations vers des dispositifs d'accueils plus adaptés (Télémythe ou PJJ) ou imposées à la poursuite de la prise en charge (structures MNA...)
- 5 contrats jeunes majeurs en dispositif d'autonomie vers la vie adulte
- 7 retours en famille
- 1 arrêt de prise en charge au SAP pour non-respect grave du règlement intérieur

## FOYER EDUCATIF LA PASSERELLE

### Préambule

L'année écoulée a été marquée par de nombreux défis et évolutions pour La Passerelle. En tant que maillon de la Protection de l'Enfance, nous avons poursuivi notre mission d'accueil, d'accompagnement et d'insertion des enfants et adolescents confiés par les services de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE). Ce rapport d'activité vise à dresser un bilan de nos actions, des enjeux rencontrés ainsi que des perspectives pour l'avenir.

D'un point de vue financier, La Passerelle comme d'autres établissements, est confrontée à un contexte budgétaire difficile, nécessitant une gestion rigoureuse des ressources tout en maintenant un niveau de qualité optimal pour l'accueil et l'accompagnement des jeunes. L'optimisation des moyens alloués voire la recherche de financements complémentaires pour certains projets s'avèrent nécessaires.

Sur le plan des ressources humaines, la période a été marquée par des enjeux majeurs liés au recrutement et à la stabilité des équipes. Attirer et fidéliser des professionnels qualifiés demeure un défi, nécessitant des efforts en matière de formation, d'amélioration des conditions de travail et de valorisation des compétences. La mobilisation des équipes autour d'un projet institutionnel commun a été une priorité afin de garantir un accompagnement bientraitant et adapté aux besoins des enfants.



Enfin, l'activité de l'établissement a été marquée par l'adaptation à la nouvelle forme d'évaluation et aux besoins des jeunes accompagnés. L'innovation dans les pratiques d'accompagnement, le développement de nouveaux dispositifs et le renforcement des partenariats ont été au cœur de notre engagement. L'évaluation des dispositifs mis en place a permis d'identifier des axes d'amélioration afin d'ajuster nos interventions et d'offrir un cadre de vie toujours plus sécurisant et structurant.

Ce rapport d'activité reflète donc notre engagement quotidien au service des jeunes que nous accompagnons. Il traduit également la volonté de l'ensemble des professionnels impliqués de faire face aux défis actuels et à venir, avec pour objectif constant d'assurer le bien-être et l'avenir des enfants qui nous sont confiés.

**Sébastien Pronzola**  
directeur

---

## Les faits marquants

### Projet d'établissement

Le Projet d'établissement s'est construit dans une démarche collaborative intégrant toutes les fonctions professionnelles. Le travail de réflexion et d'écriture s'est déroulé selon des modalités précises. Un Comité de Pilotage (COPIL) s'est organisé avec huit professionnels représentant les 5 services. Ainsi, quatre groupes de travaux ont été créés par l'équipe de direction en prenant soin de mixer les professionnels de tous les services.

Une réunion plénière a permis à la direction de présenter la méthodologie du projet et ses enjeux. Les groupes se sont réunis à plusieurs reprises sur une période d'un an. Au cours de cette période, plusieurs réunions ont été organisées pour que chaque groupe présente son travail.

Les quatre groupes ont travaillé sur cinq thématiques principales :

- Le parcours du jeune de son accueil à son départ de l'établissement
- Le travail avec les familles et la participation des enfants et jeunes accueillis
- L'accompagnement éducatif tel que mis en œuvre dans l'établissement et les outils de la Loi 2002-2
- Les réunions d'équipe et le dispositif de supervision des équipes

Des réunions plus spécifiques ont été organisées avec l'équipe des psychologues.

La dernière réunion de pilotage a intégré deux psychologues et un personnel administratif afin que la variété des fonctions imprègne les échanges et in fine le document final. Chaque groupe a produit un écrit intégralement repris dans ce projet.

### La Fête de La Passerelle

La Fête de La Passerelle s'est déroulée le 1er juin 2024 et a tenu ses promesses d'excellence. Organisée par un Comité des Fêtes toujours plus innovant, elle a, à travers une chasse aux trésors sur le thème d'Alice au Pays des merveilles, permis à tous les jeunes de La Passerelle et tous les professionnels de passer



un temps de cohésion et d'amusement. La qualité exceptionnelle de l'organisation, du scénario, des décors, des acteurs, digne des scènes télévisées est à souligner.

### **Castor et Pollux**

Après plusieurs années d'autofinancement, le dispositif Castor et Pollux a fait l'objet d'une demande de mesure nouvelle pour le Budget 2024. Cette mesure a été accordée par le département de l'Essonne qui a accepté de financer le dispositif et le recrutement d'un coordinateur.

Pour l'instant, l'accord est de 0,9 ETP sur ce poste. Un ajustement futur est envisageable et pourra être argumenté. Le coordinateur a pour mission de développer l'offre de Castor et Pollux afin que plus d'enfants et de fratries puissent bénéficier de cette offre.

### **Nouvelle équipe de direction**

L'équipe de Direction a de nouveau changé en 2024 avec le départ de Madame Cauvin, cheffe de service du Pavillon de Saint-Germain-lès-Arpajon, le 31 août 2024 et l'arrivée le 1er octobre de Madame Pamela Mikart, dans le cadre d'une mobilité entre Le SAU78 et La Passerelle.

Les mobilités entre les établissements, toutes fonctions confondues, sont encouragées et d'excellents moyens de favoriser le partage d'expérience et de compétence dans l'intérêt de l'amélioration continue de la qualité.

### **Evaluation externe et Audit départemental**

La Passerelle a connu une période de contrôle et d'évaluation entre les mois de novembre et de décembre 2024.

Le contrôle départemental s'est déroulé du 5 au 8 novembre et a concerné toutes les maisons et un échantillon d'appartements. Les jeunes et les professionnels, toutes fonctions confondues, ont été entendus sur un ensemble de critères touchant à la fois à la qualité de l'offre, l'organisation du travail, les procédures et la sécurité.

Les 12 et 13 décembre, nous avons accueilli le cabinet 4AS pour l'évaluation externe dans un format différent du contrôle car basé sur les 139 critères de la Haute Autorité de Santé (HAS). Sur les 139 critères, 17 sont impératifs et impliquent des actions correctives si leur cotation est inférieure à « 4 ». La Passerelle a atteint la cotation maximale dans 5 critères, et la cotation de « 3 » dans 3 autres.

Si le chantier d'amélioration de la qualité reste important, les évaluateurs notent tout de même avoir échangé avec « des professionnels engagés et des pratiques bientraitantes », et observé un établissement dans une « démarche d'amélioration qui intègre les parties prenantes ». L'ensemble des critères non cotés à 4 ont fait l'objet de propositions de corrections communiquées au financeur.

---

## **Regard(s) sur l'activité réalisée**

### **Internat**

Pour l'année 2024, La Passerelle a réalisé une activité totale de 22 761 journées.

L'internat a réalisé 16 232 journées, soit un taux d'activité légèrement supérieur à l'objectif : 98,55% au lieu de 97,15%.

Le maintien de l'activité a pu se faire grâce à la suractivité du pavillon d'Arpajon qui a accueilli 13 jeunes au lieu des 12 habituels, du mois de septembre 2024 au mois de janvier 2025.

La suractivité de ce pavillon a permis de compenser la sous-activité de celui de Saint-Germain confronté à un important déficit d'effectif depuis le mois de mai 2024. Ajouté à cela, la nouvelle cheffe de service n'a pu prendre ses fonctions qu'à partir du 1er octobre 2024.

### **Le Service d'Appartements Partagés**

Le SAP a réalisé 6 529 journées sur les 6 800 fixées en objectif, soit une activité de 4% inférieur aux objectifs que nous nous étions fixés. Les raisons à cela sont multiples :

- Une baisse des demandes a été observée entre les mois de mai et septembre 2024, impactant



l'activité du service d'appartements partagés de manière générale

- Les sorties de ce dispositif peuvent être beaucoup moins prévisibles qu'en internat, ce qui peut rendre plus difficile la gestion de l'effectif par le chef de service
- Le temps de préparation des lieux entre un départ et une arrivée est plus important en raison de la nécessaire remise en état de la chambre et/ou de l'appartement
- L'activité des dispositifs de semi-autonomie peut être plus sensible à la qualité du partenariat, en s'assurant plus régulièrement de transmettre le nombre de places disponibles et les informations prévisionnelles concernant les possibilités d'accueil

Afin de prévenir toute baisse d'activité trop importante en 2025, une communication concernant les places disponibles et les départs prévisionnels sera régulièrement transmise aux chefs de secteur.

### Castor et Pollux

En lien avec les faits marquants de l'année 2024, l'activité Castor et Pollux a connu une légère baisse à la rentrée de septembre 2024 en raison de l'absence du professionnel dédié à ce moment-là.

Afin de maintenir les rencontres et ne pas créer de préjudice aux enfants, nous avons maintenu les temps de rencontre le samedi notamment en s'appuyant sur deux éducatrices, Lauryn Martinon et Léana Lourenco, qui grâce à leurs appétences et leur engagement ont permis de maintenir des rencontres de qualité, appréciées des jeunes.

Grâce au recrutement d'un coordinateur dédié en novembre 2024 et à son action, le réseau partenarial du dispositif s'est accru et l'activité a retrouvé dès le début du mois de janvier une activité proche de la pleine capacité du service tel que conçu, avec actuellement 48 enfants.

La cheffe de service et le coordinateur travaillent à une extension des disponibilités offertes aux jeunes en ouvrant des créneaux pendant les vacances scolaires.

---

## La dynamique RH

**A l'image des enquêtes établies dans le secteur médico-social associatif, les difficultés de recrutement sont récurrentes et perdurent. Tout départ entraîne désormais un temps de latence important dans le recrutement faute de professionnels formés et/ou engagés. Plusieurs mois peuvent donc s'écouler avant de pouvoir remplacer un professionnel, quand bien même les départs seraient annoncés à l'avance.**

La Passerelle s'est heurtée comme tous les établissements du même type aux difficultés multifactorielles de recrutement :

- La chute de l'attractivité des métiers du social et de la protection de l'enfance
- Le choix des sortants d'école d'aller vers de l'intérim ou des CDD plutôt que d'intégrer des établissements
- Et enfin, le décrochage salarial du secteur qui aggrave les difficultés d'attractivité

Pour illustrer la situation RH, nous avons eu jusqu'à 6 postes vacants d'éducateurs sur les 28 postes proposés, soit un peu plus de 20% de l'effectif éducatif.

Traduction de ces vacances, nous avons embauché :

- 12 personnes en CDI sans parvenir à couvrir la vacance des postes
- 84 embauches en CDD pour couvrir les services et assurer la continuité de l'accompagnement, notamment pour encadrer les nuits sur les pavillons, plutôt que de faire appel à des agences d'intérim

En ce sens, nous bénéficions d'un « staff » de remplaçants choisis, gage de qualité. Toute vacance de postes entraîne une augmentation significative des CDD et une consommation budgétaire accrue au niveau du groupe II.

- 16 démissions en 2024 essentiellement dues à l'évolution professionnelle :
  - 1 cheffe de service
  - 1 psychologue
  - 13 éducateurs spécialisés

- 1 ouvrier
- 2 fin de période d'essai à la demande des salariés

Deux des maisons ont connu des départs nombreux dont certains étaient annoncés par les salariés bien en amont du délai de préavis.

Si l'un des deux pavillons a pu reconstituer son équipe éducative dès le mois de septembre, le second a connu une situation critique les 4 derniers mois de l'année. Ces difficultés ont été atténuées par le surinvestissement des éducateurs restants, la solidarité des collègues des autres pavillons et l'attention particulière des représentants du personnel régulièrement en soutien.

Le sujet de l'attractivité est en cours de réflexion à La Passerelle pour mettre en lumière les leviers qui permettront aux équipes et aux jeunes d'avoir la stabilité nécessaire.

## Témoignages sur l'activité

### **Pavillon de Marolles-En-Hurepoix : Une réflexion sur le choix d'un groupe vertical en MECS**

Le foyer éducatif la Passerelle, et plus particulièrement l'équipe éducative du pavillon de Marolles-en-Hurepoix, a toujours soutenu la mise en place des groupes transversaux sur ses pavillons éducatifs. Le groupe de jeunes du pavillon de Marolles est composé d'enfants et d'adolescents âgés de 11 à 18 ans, ce qui présente des avantages indéniables et quelques inconvénients mineurs.

Parmi les avantages, les apprentissages intergénérationnels occupent une place centrale. En effet, les plus jeunes bénéficient de l'expérience et des compétences des plus âgés, favorisant ainsi leur développement personnel et social. Au quotidien, l'équipe éducative du pavillon de Marolles encourage des échanges spontanés, notamment lors des repas qui rassemblent tous les jeunes ou au cours des activités de loisirs comme les jeux de société, très prisés sur le pavillon. Lors de ces soirées, les plus âgés expliquent les règles aux plus jeunes, les aidant ainsi à mieux suivre et comprendre les consignes, tout en favorisant leur intégration dans le groupe.



Un autre atout majeur de cette organisation est le renforcement des liens sociaux et de l'entraide. La cohabitation de différentes tranches d'âge permet de créer un environnement plus familial et solidaire, réduisant ainsi les tensions et facilitant l'intégration des plus jeunes. Par exemple, l'équipe éducative sollicite fréquemment les adolescents pour accompagner à pied les plus jeunes à leurs activités extrascolaires situées à proximité. Cette responsabilisation contribue à renforcer leur sentiment d'appartenance à un groupe et leur confiance en eux.

Tout au long de l'année, la mise en place de ce groupe vertical permet à l'équipe éducative de proposer des activités variées, adaptées aux besoins de chaque tranche d'âge, tout en encourageant les interactions entre les jeunes.

De plus, certains adolescents approchant la majorité aspirent à intégrer le Service des Appartements Partagés du foyer éducatif La Passerelle, où une préparation aux prémices de l'autonomie est essentielle. Dans ce contexte, ces jeunes peuvent jouer un rôle de mentors en guidant les plus jeunes. Par exemple, il est fréquent d'observer un adolescent de 17 ans aider spontanément un enfant de 12 ans à réviser une leçon, à compléter un exercice scolaire ou apprendre à confectionner un gâteau.

Toutefois, quelques inconvénients existent. L'un des principaux défis est la différence de maturité entre les plus jeunes et les plus âgés, pouvant parfois engendrer des incompréhensions ou des





conflits. Par exemple, les plus grands peuvent parfois se montrer agacés face aux chamailleries des plus jeunes, ou une plaisanterie d'une adolescente de 16 ans peut être mal interprétée par un enfant de 12 ans, provoquant des tensions. Dans ces situations, l'équipe éducative est particulièrement vigilante et intervient rapidement pour rétablir la communication et désamorcer les conflits.

Un autre aspect nécessitant une attention particulière est l'influence des plus âgés sur les plus jeunes. Le langage ou les comportements parfois inappropriés des plus grands peuvent impacter les plus jeunes, rendant essentielle une vigilance constante de l'équipe éducative. C'est pourquoi, lors des réunions de maisonnée, les éducateurs sensibilisent régulièrement l'ensemble du groupe à l'importance du respect mutuel et de la communication non violente.

En conclusion, actuellement l'expérience du groupe vertical du foyer éducatif La Passerelle s'avère globalement positive et mérite d'être poursuivie. Les bénéfices en termes d'apprentissage, de socialisation et de préparation à l'autonomie sont indéniables. L'équipe éducative reste attentive aux besoins de chacun et chacune des jeunes accueillis afin de garantir un environnement épanouissant et harmonieux pour tous.

**Lahcène Cerif**  
**chef de service**  
**Pavillon de Marolles**

### **Pavillon de Bouray-sur-Juine : Une équipe de joueurs et de non-joueurs de flute**

Accorder une équipe d'âges, de formations et d'expériences différentes n'est pas toujours une chose aisée. Mais lorsque l'orchestre sonne à l'unisson alors le résultat peut être exceptionnel.

L'équipe du pavillon de Bouray-sur-Juine est constituée de professionnels ayant le diplôme d'éducateurs spécialisés, de moniteurs-éducateurs, d'orthopédagogue titulaire de son diplôme obtenu au Liban et de professionnels n'ayant pas de diplôme propre au travail social. Une moitié de l'équipe a entre 20 et 25 ans et l'autre moitié entre 40 et 55 ans. Ces deux tranches d'âge se différencient, entre autres, par le fait que certains ont joué de la flute au collège et les autres n'ont pas eu cette opportunité.

Le rapport au travail a changé. Il nous faut accepter le fait que faire profiter aux jeunes que nous accueillons notre expertise ne sera pas une fin en soi, ni l'élément suffisant à l'épanouissement professionnel des salariés.

Trois générations se côtoient actuellement au travail<sup>1</sup> :

- La génération X, née entre 1965 et 1979 pour eux : « le travail est avant tout un moyen de vivre

<sup>1</sup> <https://www.mieux-lemag.fr/articles/nouveaux-usages-travail/infographie-le-rapport-au-travail-selon-les-generations/>

et de subvenir à leurs besoins. Ils sont attachés à la hiérarchie et à la stabilité. Ils cherchent à avoir une structure hiérarchique claire, des avantages matériels, et des moments de convivialité. Pour la Génération X, l'attachement à l'entreprise et la reconnaissance de la fidélité sont des priorités importantes ».

- La Génération Y, aussi appelée les Millenials, née entre 1980 et 1994 : « Ils sont conscients de l'impact de leur travail sur la société et l'environnement. Pour eux, le travail est avant tout une source d'épanouissement personnel. Ils cherchent à avoir un équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, une dynamique de groupe et une reconnaissance du travail accompli. Pour la Génération Y, l'engagement et l'éthique de l'entreprise sont des priorités importantes ».

- La Génération Z, née entre 1995 et 2009 : « Pour eux, le travail est avant tout un moyen d'atteindre leurs objectifs personnels. Ils cherchent à avoir un travail hybride, un aménagement des heures de travail et un management transversal. Pour la Génération Z, l'équilibre vie pro/vie perso et la flexibilité des conditions de travail sont des priorités absolues ».

Ces disparités sont à prendre en considération et il nous faut aujourd'hui donner l'envie de rester aux professionnels en ciblant aussi l'intérêt du salarié, quand bien même le cœur de notre travail reste centré sur le public que nous accueillons.

Nos points de levier ne sont pas du côté des finances, alors acceptons de former, d'élever les compétences de l'ensemble des salariés par la formation continue bien sûr, mais aussi par le partage et la valorisation des aptitudes et compétences de chacun.

Un éducateur est passionné par l'astronomie, encourageons-le à créer un projet avec des jeunes pour partager sa passion. Une éducatrice recherche le dépassement de soi par une activité sportive et solidaire, soutenons sa démarche.

Nous ne devrions pas nous sentir presque gêné de raconter qu'ici tout va bien, oui les jeunes rencontrent des difficultés, oui il faut toujours se

questionner et réinterroger, s'adapter, trouver des solutions nouvelles pour chaque jeune singulièrement, mais aussi composer avec la mixité générationnelle des relations au travail.

Il est peut-être inconfortable de ne pas savoir qui des joueurs ou non de flute saura apprendre à l'autre, de devenir tour à tour le formateur et l'élève, celui qui donne et celui qui reçoit. Selon Marcel Mauss,<sup>2</sup> les biens donnés ne cessent jamais d'appartenir à leurs détenteurs initiaux : « présenter quelque chose à quelqu'un c'est présenter quelque chose de soi », ce qui oblige à rendre, ce qui fonde la notion du partage professionnel dans l'institution.

Cette conception du partage s'appuie sur la considération à égale valeur de chacun, acteur de transmission, de protection et d'éducation quelle que soit sa génération, son expérience, son parcours, sa fonction. Ce partage enrichit chaque professionnel individuellement en créant un tissu de culture commune sur lequel chacun peut s'appuyer, pour créer quelque chose de singulier qui sera de nouveau partagé dans la culture commune.

Ainsi en 2024, joueurs et non joueurs de flutes se sont réunis autour de nombreux projets. Un projet photos « éduc et moi » avec un photographe professionnel accolé à une vidéo des prises de vue, un séjour ski, un séjour découverte du Loiret, la mise en place des ateliers du mercredi etc.

Peu importe la flute, bois ou électronique, X ou Z, l'essentiel reste la composition de la partition qui fait chœur dans l'équipe.

**Patricia Becker**  
**cheffe de service**

### **Service d'Appartements Partagés : Un plus un égale trois**

L'année 2024 s'est écoulée durant 366 jours car son mois de février avait un 29ème jour. Ce détail, ce point d'humour, introduit le rapport d'activité du Service des Appartements Partagés (S.A.P.)

---

<sup>2</sup> Marcel Mauss, Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques In Sociologie et Anthropologie, PUF, Collection Quadrige, 1973, pp. 149-279.



car il vient signifier les contraintes de notre environnement de travail ; les chiffres, les nombres sont une donnée, un aspect qui vient dire l'activité, l'âge, les arrivées et les départs, la composition d'une équipe, la capacité d'accueil, le prix de journée et depuis quelque temps la participation des jeunes à leur accueil. Notre travail est chiffré et c'est une réalité dont il nous faut prendre acte car il vient dire la réalité de la prise en charge des jeunes dans le cadre de la Protection de l'Enfance et également pour nous, au cours de leur sortie du dispositif.

C'est au cœur de cet environnement chiffré et normé que prend sens notre mission d'éducation, notre pratique éducative dans toute sa complexité et sa diversité comme nous allons le montrer dans cet écrit.

Tout d'abord, 29 jeunes confiés par l'Aide Sociale à l'Enfance (A.S.E.) ont habité au service qui peut en accueillir 19, voire 20 de façon exceptionnelle. Notre capacité d'accueil n'a néanmoins pas été atteinte sur l'ensemble de l'année.

Plus de la moitié des jeunes accueillis sont partis en 2024 (11 jeunes<sup>3</sup>) et dans la même proportion nous en avons accueilli 12.

Sur les 29 jeunes qui ont vécu au service, 11 ont été mineurs. Parmi eux, sept sont devenus majeurs et ont été accompagnés vers ce nouveau statut légal. Parmi eux, deux jeunes filles nous ont quittés à leur majorité faute de projet mais de plus, pour l'une, du fait d'une problématique délinquante relevant de la Protection Judiciaire de la Jeunesse.

Au 31 décembre 2024, nous accueillions quatre mineurs.

L'équipe, pour sa part, a commencé l'année composée de six éducateurs. Ils n'étaient plus que cinq au 31 décembre 2024. Le service a aussi vu évoluer sa capacité d'accueil puisque nous avons libéré un studio afin de louer un nouveau T3 et afin de pouvoir accueillir 19 jeunes sans discontinuité grâce à une capacité de 20 lits potentiels. Cette mise en tension et cet effort dans l'accueil des jeunes

n'a pas empêché un déficit qui apparaît comme systémique au regard du prix de journée.

Ces mouvements de jeunes, ces contraintes budgétaires, viennent inscrire notre pratique dans un environnement difficile où il nous faut maintenir une qualité de nos pratiques éducatives. A cet égard, les situations de certains jeunes accueillis nous ont également mis en tension par leurs complexités singulières.

A cet effet, nous pouvons affirmer par des critères objectifs (reconnaissance de la MDPH<sup>4</sup>, suivi CMP ou période d'hospitalisation) que cinq jeunes relevaient du soin psychique et qu'il fallait penser notre accompagnement dans cette dimension, tant dans l'accompagnement au quotidien que dans les projets de sortie du service.

Par ailleurs et a minima, nous pouvons aussi noter que cinq jeunes femmes avaient été inscrites dans des problématiques prostitutionnelles passées, pas toujours résolues. Nous observons alors que le travail d'accompagnement et d'orientation est complexe. Une jeune a pu nous quitter vers une colocation à priori fragile. Trois autres ont dû être orientées vers un autre type d'accueil. Une d'elle est toujours au service au moment de l'écriture de ce rapport mais le projet est une orientation vers un lieu d'accueil adapté car elle est enceinte.

Enfin, toujours à propos des jeunes les plus en difficultés, nous pouvons affirmer de façon objective que quatre jeunes étaient aux prises avec leurs addictions. Pour l'une des jeunes, cette difficulté se cumulait avec un passé prostitutionnel qui n'était pas résolu, avec un risque toujours latent malgré un parcours de formation en alternance.

Le chiffrage de ces parcours de vie, singuliers et complexes (difficultés psychiques, problématiques prostitutionnelles, addictions), nous montre, de façon cumulée, que ces fragilités particulières ont touché plus d'une dizaine de jeunes parmi les 29 jeunes ayant été pris en charge sur le service. Par soucis d'objectivité, nous avons fait le choix de

<sup>3</sup> Deux jeunes ont fait le choix d'un retour en famille contraint pour l'un, choisi pour l'autre. Deux jeunes ont été orientées vers un autre service éducatif. Une jeune a été orientée en PJJ. Six jeunes nous ont quitté en logement complètement autonomes ou de droit commun adapté à leurs singularités.

<sup>4</sup> Maison Départementale des Personnes Handicapées

ne retenir que les situations qui ne souffraient pas d'ambiguïté quant à l'affirmation de notre diagnostic. Mais ces difficultés peuvent aussi exister, de façon plus subtile et fugace, parmi les autres jeunes accueillis qui peuvent, soit consommer des produits stupéfiants propres aux addictions, soit avoir des approches de la sexualité pas toujours très saines dans la construction du lien à l'autre ou, encore être pris dans des incapacités relevant de problématiques psychologiques en lien à leur histoire familiale, notamment.

Notre mission d'éducation est alors de les aider et les accompagner à sortir de ces difficultés pour entrer dans leur vie d'adulte et/ou de jeunes majeurs, émancipés de leurs histoires souvent très complexes. Eduquer,<sup>5</sup> pour faire sortir, élever, dans son étymologie, pourrait apparaître comme une gageure au regard des difficultés que certains doivent traverser. Néanmoins, notre mission est bien le gage de cette volonté de les faire sortir de leurs difficultés pour les élever au statut d'adultes et de citoyens.

L'équipe stable, depuis de nombreuses années, se doit de pouvoir garantir, par sa permanence, ce travail aux enjeux importants et toujours incertains.<sup>6</sup> Pour cela, Il nous faut également revisiter notre projet de service au regard du monde actuel et des contraintes nouvelles qu'il nous impose dans une mondialisation violente et conflictuelle qui touche chacun là où il vit. Nous avons amorcé ce travail à la fin de l'année 2024 pour une réécriture devant se finaliser en 2025.

Par ce travail d'écriture et de réflexion, par l'expérience, nous pouvons réaffirmer que notre pratique ne peut prendre sens que si elle se pense et cela, au-delà les chiffres et malgré les contraintes.

A cet égard, il serait utile de réfléchir et de penser le rôle, la place de chacun, celle des jeunes accueillis, des professionnels du service, de l'institutions éducative que nous constituons en lien à la collectivité territoriale départementale, à son administration et au travailleurs sociaux enfance



qui nous demandent d'accueillir les jeunes que la collectivité nous confie.

Retenons comme un exemple en appui de notre propos, la participation des jeunes à leur prise en charge. Cette participation est inscrite dans le Règlement Départemental de l'Aide Sociale (RDAS) de l'Essonne. Pour ce qui nous concerne, le titre II de ce règlement à son paragraphe 4.1.4 précise, pour les jeunes majeurs, cette participation. Notons, tout d'abord, que ce document invite à faire le calcul de cette participation, en précise les éléments et critères de calcul mais qu'il n'est pas d'une lecture aisée et facile.

Néanmoins, il s'impose à chacun, notamment et surtout aux jeunes que nous accueillons. Lors des demandes de renouvellement des contrats jeunes majeurs, il prend quelque fois une place centrale qui semble gommer le parcours du jeune vers sa pleine autonomie future. Pourtant, il a le mérite de rappeler que le jeune est partie prenante de l'aide

<sup>5</sup> Etymologie du dictionnaire de l'académie française : xive siècle, rare avant le xviiiè siècle. Emprunté du latin educare, « élever, nourrir » ; « instruire », fréquentatif de educere, « faire sortir », « élever ».

<sup>6</sup> N'oublions pas qu'en 1925, Freud nous dit, dans sa préface de « Jeunesse à l'abandon » d'Aichhorn, que gouverner, éduquer et analyser sont trois métiers impossibles.



que lui apporte le département, aide qui s'inscrit dans un contrat appelé CJM.

Cependant, nous pouvons regretter que cette contrainte et cet engagement du jeune et de l'A.S.E. manquent de clarté. Bien souvent, cette demande de participation amène à des ajournements de renouvellement du Contrat Jeune Majeur qui viennent fragiliser la poursuite de notre accueil sans que le jeune soit directement interpellé par son référent à l'A.S.E. Il peut même arriver que le jeune signe un contrat qui ne précise pas cet engagement bien qu'il soit demandé par la suite. Ce qui apparaît alors comme un manque de cohérence ne facilite pas le travail avec le jeune que nous accueillons.

Est-ce que cela doit empêcher ou remettre en question la participation du jeune ? Nous ne le croyons pas mais posons cependant la question de la participation du jeune. Celle-ci doit-elle exister ? Nonobstant le RDAS, nous pensons que s'autoriser à répondre par la négation ou l'affirmation à cette question serait faire l'impasse d'une réflexion autour de l'accompagnement du jeune confié à l'A.S.E. quand il devient majeur.

Nous pensons que cette réflexion est nécessaire et qu'elle doit mobiliser les projections des uns et des autres autour du statut de l'adolescente ou de l'adolescent en fin de parcours, en transformation dans son lien social, au moment de l'accès au statut de majeur et d'entrée dans le statut de citoyen, de personne totalement responsable civilement et pénalement malgré l'absence ou le manque de soutien familial.

De notre point de vue, cette réflexion doit se développer en veillant à ce que provoque l'agir adolescent sur les adultes chargés de leur

accompagnement. Une réflexion autour des mécanismes de l'homologie fonctionnelle<sup>7</sup> pourrait, par exemple, permettre de mieux repérer nos positionnements là où nous agissons auprès des jeunes. Ils doivent être pensés dans une cohérence institutionnelle avec le lieu d'accueil et d'accompagnement que sont le SAP et le foyer éducatif La Passerelle d'une part, et d'autre part, avec la collectivité et l'administration territoriale<sup>8</sup>, autre lieu de décision, qui prend en charge les jeunes que nous accueillons et finance un dispositif de Contrat Jeune Majeur devant permettre une sortie réussie des bénéficiaires de la Protection de l'Enfance.

Pour sa part, le service ne doit pas faire l'impasse d'une réflexion, de la complexité de cette dernière autour de la participation, même si, de fait, elle est évoquée dans le RDAS. Dans la pratique au quotidien, associer le jeune, à cette réflexion et cette obligation, c'est aussi le rendre citoyen face à l'administration qui le soutient dans son parcours d'autonomie et d'émancipation.

Dans cet esprit, il nous faut veiller à une saine gestion d'un budget par le jeune et trouver les meilleurs outils de cet accompagnement. Car, nous savons que ce travail de gestion, d'économie financière et personnelle résonne quelques fois en écho à une économie psychique qui n'a pas toujours trouvé son équilibre.

Cette dimension, cette résonance doit pouvoir être pensée au moment de l'écriture de notre projet de service et tenue en réflexion dans la pérennité de notre pratique.

**Dominique Morille**  
**chef de service éducatif**

---

<sup>7</sup> Nous n'avons pas la prétention d'affirmer qu'il faille utiliser ce concept au sens strict, mais il peut néanmoins, par son paradigme, aider à la réflexion sur les agirs, les représentations, les réactions et décisions et les déliaisons dans la mise en place de la participation des jeunes à leur prise en charge. Ce concept est développé par : Pinel J.-P. (1989). Les fonctions du cadre dans la prise en charge institutionnelle. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 13, p. 77-87

<sup>8</sup> N'oublions pas que les lois de décentralisation de 1982 et 1983 ont délégué la responsabilité de la Protection de l'Enfance aux départements qui, selon le territoire, n'offre pas l'égalité de traitement que sous-entendait un pouvoir plus régalien quand la protection de l'enfance était encore centralisée. Chaque département élabore son propre RDAS bien que ce document soit, par exemple, remis en cause au moment de l'élaboration d'une proposition de loi de recentralisation de l'aide sociale à l'enfance en janvier 2022 (Texte n° 335 rectifié (2021-2022) de M. Xavier Iacovelli, déposé au Sénat le 11 janvier 2022).

---

## Perspectives 2025

### Pavillon de Saint-Germain : Les ateliers de Saint-Germain, « La créativité au service d'une cocon-struction »

Nous avons décidé, en fin d'année 2024, de proposer des ateliers de médiation au sein du foyer en présence de la psychologue et d'au moins un(e) éducateur(trice). Pour donner suite au remaniement total de l'équipe éducative, la question d'une reconstruction et d'un renouveau est au cœur de cette démarche.

Ainsi, les ateliers proposés, tant dans leur contenu que dans leur articulation, seront en lien avec le concept de construction d'une nouvelle identité groupale. Ils se dérouleront sur trois temps distincts :

- La destruction : activité collage
- La reconstruction : activité décoration intérieure
- La co-construction : graffiti

Par ailleurs, ces ateliers porteront sur des actes créatifs qui favorisent l'expression de soi. En choisissant d'envisager la créativité dans son acception la plus large, Winnicott l'assimile à une attitude du sujet face à la réalité extérieure qu'il associe à la santé et au goût pour la vie : « Il s'agit avant tout d'un mode créatif de perception qui donne à l'individu le sentiment que la vie vaut la peine d'être vécue »<sup>9</sup>. Par ailleurs, cette créativité s'exprime dans l'aire transitionnelle partagée ici par les divers membres du groupe. Il s'agit alors d'un va et vient entre soi et l'extérieur. Selon R. Roussillon, « la créativité est la condition sine qua non du processus de subjectivation »<sup>10</sup>.

Enfin, les ateliers sont proposés selon deux axes mobilisateurs :

- Activité de groupe : Le groupe a une fonction contenante et permet aussi de multiplier les supports de projection et d'identification possibles. Cela favorise l'émergence des émotions mais aussi les interactions entre les jeunes et dans le foyer. Par ailleurs, la question de la différenciation, en lien

avec la période pubertaire est essentielle et se met au travail, ici, à l'endroit où la capacité à être seul.e en présence des autres se joue.

- Activité d'expression : Quand les mots demeurent inconfortables voire indicibles, le passage par cet acte créateur permet d'affirmer son identité et de se raconter. Par ailleurs, il s'agit de trouver un espace de confiance où l'expression de désirs et l'implication personnelle sont possibles dans la bienveillance de tous. Il s'agit, enfin, de se découvrir voire de se rendre compte et/ou de renforcer ses capacités et ressources personnelles au travers d'un acte créatif.

### Période 1 : L'atelier collage

Pour entrer dans notre thème de l'année à venir, autour de la construction, nous avons proposé de faire un atelier collage. En effet, il s'agit d'une activité accessible à tous car elle demande peu de compétences techniques ni d'efforts particuliers. De plus, elle revêt un caractère amusant et régressif car elle renvoie automatiquement aux activités de la petite enfance.

- Cadre des ateliers : Les ateliers sont proposés une à deux fois par semaine, en fonction de l'effectif éducatif. Il est important que la mise en place de l'atelier ne déstabilise pas la vie quotidienne du foyer et qu'elle apporte davantage un espace de respiration et d'amusement collectif plus qu'une contrainte.

- Pour cet atelier, nous utilisons des feuilles de cansons pour servir de base à nos créations. Les découpes se font dans des magazines apportés, au départ, par la psychologue. Du tissu est aussi proposé afin de pouvoir jouer avec la matière et de diversifier les supports. Les jeunes sont tout de même invités à saisir l'opportunité d'apporter aussi leur magazine et matériel, si cela leur plaît. Peu à peu, le matériel s'étoffe aussi grâce aux manques ressentis au fil de l'atelier, en fonction des besoins de la séance suivante, ou encore avec le désir de chacun.e. Les ateliers se déroulent sur

---

<sup>9</sup> D.W. Winnicott, « La créativité et ses origines », dans *Jeu et réalité*, op. cit., p. 97.

<sup>10</sup> R. Roussillon, « le besoin de créer et la pensée de DW Winnicott », dans *Le carnet Psy* N°151, 1 mars 2011



une grande table dans la “salle-télé” du pavillon, qui est la véranda de la maison, accolée au salon. Ainsi, l’atelier est-il, à la fois visible par tous, et légèrement à l’écart de la salle commune afin de garantir une certaine confidentialité des échanges.

- Un thème est proposé en début de séance afin de donner une ligne directrice et commune à tous. A chacun.e de s’en saisir ou non. Puis viennent les temps de réflexion, de découpe, d’assemblage, de collage et remplissage des feuilles. A la fin de la séance, chacun donne un titre à son projet et nous échangeons autour de nos réalisations.

Le travail de découpe, déstructuration, et de choix (des formes, des outils, des couleurs, des volumes et des textures) est réalisé en premier lieu. Il représente un accès direct aux états émotionnels et à l’affirmation de soi. Puis le second temps d’assemblage et de collage des divers “morceaux”, permet une unification et la mise en image d’un certain “récit de soi”.

Pour conclure, il est question ici d’une proposition ludique avant tout, permettant de favoriser l’expression et les relations au sein du groupe.



## Période 2 : L’atelier décoration

Au sous-sol de notre pavillon, devant le bureau de la psychologue, se trouve un grand espace pouvant s’apparenter à un « foyer » pour étudiants, c’est-à-dire une salle de jeux, un espace détente. Pour autant, les jeunes n’investissent plus tellement ce lieu et il est souvent « déserté ». Par ailleurs, les jeunes ont également demandé, à pouvoir décorer le pavillon. Nous avons donc décidé de proposer cet atelier de décoration en lien avec le thème des ateliers et avec l’idée de « faire peau neuve », tout en alliant la volonté des jeunes de se réapproprier leur pavillon. Nous centrerons donc cette période sur la décoration du sous-sol afin d’y aménager de nouveaux espaces définis et de permettre aux jeunes d’en faire un lieu à leur image.

- Cadre des ateliers : La fréquence des ateliers est toujours la même et fonction de la présence éducative sur le pavillon. Concernant le lieu, il s’agira de l’espace sous-sol mais nous pourrions être amenés à nous déplacer au besoin dans des magasins, des recycleries etc...

- Le matériel utilisé : Il sera à déterminer avec les jeunes au gré des désirs et du choix de l’aménagement des espaces. Pour autant, nous désirons aussi co-construire et sensibiliser les jeunes à la question de la transformation, en résonance avec la fonction de « conteneur », développée par René Kaës qui le distingue de la fonction contenante.

« Contenir, c’est d’abord garder pour soi, garder en soi, accepter d’entendre, de recevoir, ce qui peut se présenter comme inentendable, insupportable. Transformer c’est détoxifier cette expérience, et c’est d’abord la penser. »<sup>11</sup>

La question de la transformation est, ici, essentielle et sera abordée au travers de la métamorphose des objets déjà présents. Nous utiliserons, effectivement, les anciens meubles pour les dépoussiérer, les peindre, et leur donner une seconde vie. Par ailleurs, d’un point de vue éthique et éducatif, il nous apparaît pertinent de proposer aux jeunes ce moyen écologique, économique et créatif de décorer leur intérieur.

<sup>11</sup> R. Albert Ciccone, dans “Contenance, enveloppe psychique et parentalité interne soignante”, p. 397-433

- Une séance en pratique : A l'inverse des séances de collage où un certain rituel est installé, les séances de l'atelier décoration pourront être variées. Il s'agira dans un premier temps de trouver des compromis et des points de rencontre entre les désirs et idées de chacun.e. Puis nous établirons une planification et déterminerons le matériel nécessaire. Suivront les jours de transformation des meubles et, enfin, la mise en place de la décoration dans tous les espaces.

Nous voulons permettre aux jeunes de penser leur troisième enveloppe psychique, celle de l'espace qu'ils habitent. Symboliquement, il est aussi question de considérer le changement comme une transformation joyeuse et un élan vital.

### Période 3 : L'atelier graffiti

Dans la continuité des deux périodes précédentes, le troisième atelier fera lien entre l'expression de soi et l'appropriation de l'espace. Nous proposerons aux jeunes de co-crée un graffiti se voulant une signature de leur pavillon, de leur groupe. Pour terminer ce thème et apposer cette empreinte groupale, nous ferons appel à un graffeur qui aidera les jeunes à se saisir du matériel et à décorer le mur du jardin avec leur projet.

- Cadre des séances : Nous reviendrons à une certaine intimité, davantage en lien avec l'atelier collage, puisque nous serons à nouveau autour d'une table. La dernière séance sera réalisée en extérieur.

- Matériel utilisé : Nous utiliserons des feuilles, feutres et crayons. Nous pourrions nous servir de modèles également et effectuer des recherches sur internet au besoin. En fonction des couleurs désirées, nous pourrions nous rendre dans un magasin spécialisé lors d'une des séances. Cependant, les bombes de graffiti ne seront utilisées qu'en présence du professionnel ou uniquement sur du papier afin de ne pas endommager les murs extérieurs du pavillon.

- Les premières séances seront centrées sur des recherches, notamment sur internet, afin de s'immerger dans l'univers du graffiti et de

s'approprier les techniques ou modèles aperçus. A partir des éléments trouvés, nous tenterons de trouver une manière d'unifier le tout dans une réalisation groupale. Enfin, l'apogée sera la concrétisation du projet sur le mur du pavillon.

Nous voulons développer le sentiment d'appartenance des jeunes au groupe, à leur pavillon. Il est donc question de trouver ce qui les rassemble, les unit et d'en tirer, ensemble, un dessin et/ou une signature dont leur œuvre sera le témoin et procurera une grande satisfaction personnelle et commune.

### La journée Festiv'Art

Pour conclure ces ateliers, nous organiserons une journée festive pendant laquelle les œuvres des diverses périodes seront exposées. L'objectif serait de réaliser le graffiti lors de cette journée. Cette journée sera aussi l'occasion d'un temps de repas et d'échanges. Nous désirons créer une dynamique conviviale dans la continuité de l'idée d'impulser une énergie nouvelle et de sensibiliser les jeunes esprits à leur pouvoir transformateur.

*« L'art c'est ce qui rend la vie plus intéressante que l'art.  
L'art = La vie »*

- Robert Fillion

*« La vie est en elle-même une thérapie qui a un sens. »*

- D. W. Winnicott

*« En utilisant le symbolisme, le petit enfant établit déjà une distinction nette entre le fantasme et le fait réel, entre les objets internes et les objets externes, entre la créativité primaire et la perception. Mais le terme d'objet transitionnel rend possible, selon mon hypothèse, le processus qui conduit l'enfant à accepter la différence et la similarité. »*

- D. W. Winnicott

**Marie-Charlotte Izambart**  
psychologue clinicienne



### Les chiffres clefs

L'ensemble des professionnels du Vieux Logis ont su s'impliquer pour continuer à accueillir les jeunes confiés dans les meilleures conditions, malgré les difficultés liées au recrutement des personnels éducatifs.

### Nombre de demandes d'admission

- Essonne : 145
- Autres départements : 145

### Nombre de journées 2024

- Internat : 15829
- Diversifié : 15118

*(Suite page 113)*

## FOYER ÉDUCATIF LE VIEUX LOGIS

### Les faits marquants

Nous avons eu le plaisir d'accueillir Madame Aurélie De Rycke au poste de directrice-adjointe, à compter du 09-12-2024. Sa prise de poste a eu lieu au moment de l'évaluation externe, ce qui lui a permis de participer activement à la démarche, avec une partie de l'équipe de direction. Nous avons également accueilli Madame Claudia Mansilla au poste de cheffe de service du SAE à partir du mois d'octobre 2024, ce qui a permis de stabiliser l'équipe et de sécuriser l'accompagnement des jeunes.

Le nouveau projet d'établissement 2024-2029 a été finalisé. Il est le fruit d'un travail de co-construction entre les membres du Copil, les jeunes du CVS ainsi que la direction générale, représentée par Mathieu Foulon. Un remerciement tout particulier à Emilee Seymour, notre graphiste attitrée, qui a mis en forme de façon très harmonieuse, l'ensemble du document.

Le Vieux Logis a passé avec succès l'épreuve de l'évaluation externe. Cette réussite a été possible grâce à l'investissement et l'implication de l'ensemble des salariés de l'établissement, et tout particulièrement les participants aux groupes de travail animés par les cinq chefs de service.

---

## La dynamique RH et perspectives

**La dynamique RH s'est inscrite en 2024 comme l'année précédente, dans une dynamique de réflexion et de co-construction avec les professionnels autour du développement des compétences et des habilités sociales.**

- La professionnalisation continue des professionnels : L'évolution des besoins des jeunes accueillis et les problématiques auxquelles ils sont confrontés, dans un secteur de plus en plus contraint, nous impose à penser différemment l'adaptabilité des professionnels à leurs missions, dans un objectif de montée en compétences et de sécurisation des accompagnements. C'est ainsi que nous avons généralisé la possibilité de permettre aux professionnels de s'engager dans une démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE) pour l'obtention d'un diplôme, et avons institué annuellement des formations en interne sur des thématiques métier telles que la posture professionnelle, la bientraitance ou encore la cohésion d'équipe. Toutes ces initiatives permettent aujourd'hui aux professionnels de mieux accompagner les publics, en étant mieux outillés et mieux formés.

- Des actions de sensibilisation : Grâce à une collaboration mise en place avec Addiction France, l'AVVEJ permet aujourd'hui à l'ensemble des professionnels et des jeunes de bénéficier d'actions de formation et de sensibilisation autour des questions d'addiction. Cette orientation associative s'inscrit là aussi dans une volonté de former les professionnels aux nouveaux défis sociétaux auxquels sont souvent confrontés les publics, tout en sensibilisant ces derniers aux risques encourus. Le Vieux Logis continuera à mener des actions de formation autour de questions actuelles telles que les réseaux de prostitution, le "michetonnage" ou les phénomènes de rixes.

- Le développement continu des partenariats : La complexité des situations rencontrées aujourd'hui nécessite inéluctablement de penser la démarche d'accompagnement sous différents angles, qu'il s'agisse du soin, de l'insertion professionnelle ou encore du parcours scolaire et des situations de déscolarisation. C'est ainsi que le Vieux Logis s'attèle

à renforcer les partenariats avec les hôpitaux, les missions locales ou encore les municipalités, pour continuer à offrir une palette de possibilités et de solutions à nos publics.

- Mise en place d'une politique de digitalisation : L'AVVEJ s'est inscrite là aussi dans une politique de digitalisation des établissements, à travers un projet de dossier unique individualisé (DUI), qui permettra aux professionnels de mieux accompagner les jeunes accueillis, grâce à un outil commun qui facilitera les échanges, les interactions et la confidentialité des situations.

- L'innovation sociale : Le Vieux Logis souhaite continuer à s'appuyer sur les méthodologies d'innovation sociale par le design, qui constituent une véritable dynamique de développement et de mise en œuvre de stratégies ou d'interventions inventives, permettant de soutenir les professionnels dans leurs actions d'accompagnement, de manière proactive.

**Imad Masrouki**  
directeur

---

## Temoignages sur l'activité

**Les ateliers de La Tablée des Chefs : Une expérience culinaire et éducative au service des jeunes du SAE du Vieux Logis**

Il y a 5 ans, au Vieux Logis, certains jeunes pensaient que « faire bouillir de l'eau, c'était déjà cuisiner ». D'autres étaient convaincus que « les pâtes sans sel, c'est une question de goût ». Et puis la Tablée des Chefs est arrivée, armée de fouets, de spatules et d'une patience à toute épreuve, avec une mission : transformer ces apprentis cuisiniers en véritable pros des fourneaux.

Depuis cinq ans, ces ateliers culinaires sont devenus un rendez-vous mensuel incontournable au Vieux Logis pour les jeunes en semi-autonomie (16-21 ans). Lorsque ces ateliers ont commencé, l'objectif était clair : aider les jeunes à apprendre à se nourrir sainement, à gérer leur budget alimentaire et à prendre confiance en eux à travers la cuisine. 5 ans plus tard, le pari est réussi !



Cette initiative vise à offrir aux jeunes une expérience culinaire enrichissante, en leur transmettant des compétences essentielles pour leur quotidien et leur future autonomie.

Les jeunes en semi-autonomie doivent progressivement apprendre à gérer leur quotidien : logement, budget, santé...et bien sûr, l'alimentation. Cuisiner de façon équilibrée, gérer ses courses et éviter le gaspillage alimentaire sont autant de défis qu'ils doivent relever.

C'est dans cette optique que La Tablée Des Chefs, association engagée dans la lutte contre l'insécurité alimentaire et l'éducation culinaire, propose une série d'ateliers au sein de notre institution, le Vieux Logis, un lieu emblématique dédié à l'accompagnement et à l'insertion des jeunes confiés par l'Aide Sociale à l'Enfance.

Durant ces ateliers animés par des deux chefs professionnels et bénévoles passionnés, les jeunes peuvent :

- Apprendre les bases de la cuisine : découpe, cuisson, assaisonnement ... autant de techniques essentielles pour gagner en autonomie
- Découvrir des recettes simples, équilibrées, adaptées à leur budget et à leurs besoins nutritionnels
- Se sensibiliser au gaspillage alimentaire : conserver les aliments et cuisiner intelligemment avec des produits du quotidien
- Travailler en équipe et partager un moment convivial autour de la préparation et de la dégustation des plats réalisés ensemble

Loin d'être de simples cours de cuisine, ces ateliers ont une dimension éducative et sociale forte. En plus de leur permettre de mieux se nourrir, ils renforcent leur confiance en eux, leur capacité à s'organiser et leur sens des responsabilités.

L'enthousiasme des jeunes est au rendez-vous, comme en témoignent leurs réactions :

*« C'est une excellente initiative mise en place par le service pour apprendre aux jeunes à cuisiner tout seul sur leur studio ; j'ai appris à utiliser des ustensiles, de nouvelles techniques et je me suis perfectionné. »*

- Elouan 18 ans

*« La Tablée des Chefs c'est super bien, c'est grave utile. On fait des bons repas et faciles. Ça nous apprend le travail d'équipe, ça réunit les jeunes. Y'a une bonne atmosphère. »*

- Isaïah 17 ans

*« J'aime beaucoup les ateliers parce que j'y fais de bonnes rencontres avec d'autres jeunes. J'ai un coup de cœur pour le houmous que j'ai appris à faire et que je n'aurais jamais osé goûter autrement. »*

- Linda 20 ans

*« J'apprécie beaucoup la Tablée des chefs car ça me permet de découvrir de nouvelles recettes tout en partageant un moment convivial. C'est aussi l'occasion d'échanger avec les autres jeunes et les éducateurs autour d'un bon repas. »*

- Gloria 18 ans

**Delphine Timbert et Solène Krzak  
éducatrices du SAE au Vieux Logis**



	Admissions		Sorties	
	Garçons	Filles	Garçons	Filles
Famille	0	0	0	4
Famille et AED	0	0	0	0
Famille et AEMO	0	0	0	0
IDEF / Espace Ado / SAU	4	10	0	0
Autre établissement ASE	8	12	2	2
Foyer du Jeune Travailleur	0	0	0	0
Séjour de rupture - Lieu de vie	1	0	0	1
Rue, hébergement précaire	0	0	0	0
Famille d'accueil	0	3	0	1
Solution personnelle autonomie	0	0	0	0
Foyer maternel	0	0	0	0
Autre service du Vieux Logis	0	0	0	0
Hospitalisation	0	0	0	0
Maison d'arrêt	0	0	0	0
Totaux	13	25	2	8

## Conditions de sortie pour les jeunes majeurs

	Conditions de sortie	Jeunes
Avant 21 ans	Volonté instit. / ASE	6
	Volonté usager	13
	Critère de 21 ans	3
Niveau socio-professionnel	Formation	4
	Diplôme prof. CAP / BEP / Bac / BTS / DUT	2
	Diplôme prof. BAC / BTS / DUT	1
	Sans formation	1
Situation d'emploi	CDI	2
	Alternance	2
	Intérim / temps partiel / CDD	2
	Très précaire / sans emploi ou occasionnel	7
Logement	Propre ou en couple	5
	Colocation	1
	Famille	6
	Temporaire FJT / CROUS	6
	Centre maternel / hôtel / CHRS / autre ASE	3







## Activité par département • **Hauts-de-Seine**

---



## Les chiffres clefs

95 enfants présents au 31 décembre

- Tranches d'âge :

- 0 à 3 ans : 21,1 %
- 3 à 6 ans : 31,5 %
- 6 à 13 ans : 46,3 %
- 13 à 18 ans : 1,1 %

- Répartition par genre :

- Garçons : 60
- Filles : 35

- Institut ou personne à l'origine de l'intervention :

- Établissements de santé (CMP, hôpitaux) : 29,5 %
- Établissements scolaires / crèche : 6,3 %
- ASE : 12,6 %
- SST : 29,5 %
- 119 / Police : 12,6 %
- Mesures antérieures (AEMO, autres) : 9,5 %

- Difficultés relevées :

- Carences éducatives : 28
- Troubles du comportement : 13

- Principales difficultés pour les familles :

- Conflit conjugal : 26
- Psychopathologie : 17
- Problème de logement : 4

- Nombre d'enfants accompagnés en 2024 : 170

- Durée d'accompagnement des mesures terminées :

- AEMO : 38,1 mois
- AED : 26,6 mois

- Mesures en attente au 31 décembre : 5 mesures (3 AEMO, 2 AED)

- Lieu de résidence des enfants :

- Au domicile de la mère : 53,7 %
- Au domicile du père : 11,6 %
- Au domicile du couple : 26,3 %
- Garde alternée : 7,4 %
- Tiers digne de confiance : 1,0 %

- 39 mesures terminées dans l'année : 10 AED et 29 AEMO correspondant à 75 enfants :

- AED : 19
- AEMO : 56

- Motif de l'interruption :

- Évolution positive : 30,7 %
- Demande de la famille : 5,3 %
- Déménagement : 10,7 %
- Impossibilité de coopérer : 4 %
- Changement de service : 22,7 %
- Décision du Juge : 9,3 %
- Placements judiciaires : 17,3 %

# AEMO LA MARELLE

---

## Les faits marquants

**L'année 2024 a connu de nombreux mouvements au niveau de l'équipe, ce qui n'est pas toujours satisfaisant au vu du contexte et des difficultés de recrutement que connaît le secteur.**

Ainsi, en janvier une éducatrice a quitté le service pour aller s'installer en province et une autre a rejoint l'Aide Sociale à l'Enfance. En mars, une éducatrice a quitté le service pour aller travailler dans un autre établissement de l'AVVEJ, mais elle est finalement revenue en septembre. Une cheffe de service est partie en congé maternité en juin, puis en septembre une éducatrice est également partie en congé maternité.

Deux recrutements ont toutefois été réalisés en juin et en septembre, et en fin d'année le service comptait sept éducatrices.

2024, c'est aussi la validation du projet de service actualisé en 2023 ainsi que la reprise du travail en binôme depuis la fin du confinement, une amorce nécessaire avec l'arrivée de nouvelles professionnelles au service.

---

## Regard(s) sur l'activité réalisée

**En 2024, nous avons réalisé 21520 journées dont 21239 pour le département des Hauts-de-Seine et 281 mesures hors département (Val D'Oise). Ainsi, nous accusons un déficit de 6884 journées, soit de 24.23%.**

Le déficit constaté en 2023 s'est poursuivi en lien avec la vacance de postes éducatifs ; le service a en effet fonctionné au cours de l'année avec en moyenne 4 ETP en moins sur les 9,90 ETP financés. 95 mesures éducatives ont été exercées au cours de l'année, soit 9% de mesures en moins que le quota du service (104).

Après une période où des embauches avaient été réalisées (juin à septembre), le service a connu quelques mois où les mesures peinaient à arriver, en dépit de relance auprès des Juges des enfants et des services sociaux territoriaux. Le constat partagé avec le département a permis de faire apparaître que cela tenait à une baisse de mesures concernant la tranche d'âge d'enfants pour laquelle la Marelle est habilitée (0-6 ans). Cela a conduit la direction à des échanges avec les représentants du Conseil Départemental, permettant que la tranche d'âge d'admission des enfants accompagnés passe, après l'été 2024, à 0-10 ans.

---

## Les personnes accueillies et l'accompagnement

**Sur les 95 mesures exercées en 2024, le nombre de mesures d'AEMO reste toujours prépondérant par rapport aux mesures en AED. Nous sommes contraints par ailleurs de prioriser les mesures d'AEMO au vu de la tranche d'âge des enfants et des éléments de danger qui en sont à l'origine.**

De même que nous veillons à ne pas disposer de liste d'attente, nous informons les SST dès lors qu'il y'a des possibilités de prendre des AED.



Concernant l'origine des interventions éducatives, trois services se dégagent plus spécifiquement (SST, les services de santé et le 119), alors qu'ils étaient jusqu'alors plus diversifiés (école, ASE suite à un placement ou suite à une information préoccupante).

Nous avons constaté que plusieurs mesures d'AED n'ont pas pu être contractualisées avec les parents. Ainsi, 19 enfants n'ont pas pu bénéficier d'un accompagnement par notre service. Des échanges avec certains SST ont mis en évidence que l'accord des parents donné au moment des préconisations peinait à se maintenir sur la durée. Cela est-il à mettre en corrélation avec le fait que les familles que nous accompagnons, que ce soit en AEMO ou en AED, n'ont bénéficié d'aucune mesure de protection avant notre intervention ? Cela tient-il également à la méconnaissance du travail éducatif qui peut être mené avec elles, même si cela leur est présenté aux SST puis lors de l'admission à notre service ?

Concernant l'âge des enfants pris en charge, nous notons clairement que les mesures concernent de moins en moins des tout-petits. Si en 2021 les 0-3 ans représentaient 24,37%, depuis, nous observons une baisse ; 22,8% en 2022, 17,5% en 2023, et 20,37% en 2024.

La tendance se confirme également pour les 3-6 ans et les 6 ans et plus : 31,58% pour les premiers en 2024 (pour 42,82% en 2023), et 45% pour les seconds en 2024 (pour 47,15% en 2023).

La garde alternée des enfants entre leurs parents a légèrement augmenté, mais globalement les enfants demeurent au sein d'un foyer monoparental, auprès de leur mère en particulier, que ce soit dans le cadre des AEMO ou des AED.

La situation professionnelle des parents que nous accompagnons peut être précaire : 25,26% sont au chômage ou sans activité professionnelle résultant ou non d'une problématique de santé. Cela a légèrement augmenté par rapport à 2023.

Depuis que le Conseil Départemental a fait le choix, suite au décret du 28 août 2023, de la création d'un service spécifiquement chargé d'accompagner les enfants confiés à des tiers dignes de confiance (situé géographiquement sur le secteur du SST10), notre service intervient à la marge dans ces situations. À ce propos, le début d'année 2024 a été marqué par un travail conjoint entre notre service et le SST10 pour préparer les relais et les passations de deux situations familiales.

Concernant le public que nous accompagnons, une tendance s'est confirmée : Les fratries sont de moins en moins importantes : 35,79% de 2 enfants en 2024 (pour 33% en 2023) et 4,21% de 6 enfants en 2024 (pour 10,569% en 2023). De même que les enfants sont accueillis dans des structures collectives classiques (crèches et scolarisation en enseignement général) au détriment d'un mode de garde à domicile.

Au 31 décembre 2024, sur les 95 mesures, nous observons que 11 pères vivent au quotidien avec leurs enfants pour 51 mères et 25 couples contre 7 gardes alternées. Cela signifie que de plus en plus d'enfants grandissent dans des foyers monoparentaux.

La durée moyenne de l'exercice d'une mesure est de 32 mois. Ce temps s'est allongé pour les AEMO. Il était jusqu'à présent de 24 mois.

Concernant le terme des mesures éducatives, l'évolution positive des situations a été à l'origine dans 30,7% des cas, mesures administratives et judiciaires confondues. Dans 22,7% des mesures, il y a eu un changement de service. Cela peut être mis en lien avec les 17,3% des décisions de placement judiciaire ordonnées par les magistrats et le déménagement de quelques familles.

Quatre mesures AED se sont arrêtées cette année à la demande des familles.



---

## Focus sur les projets réalisés

### La validation du projet de service

Engagé en 2023 après la restitution de l'évaluation interne en 2022, le projet de service été finalisé début 2024 et a fait l'objet d'une validation par la direction générale au cours de l'été 2024.

Ce travail mené avec les salariés de la Marelle n'a pas pu faire l'objet d'une restitution avec l'ensemble d'entre eux, ce qui peut être regretté. Dans le contexte du départ de la directrice du service en décembre 2024, après 10 ans de présence au sein du service, et l'arrivée de nouvelles professionnelles au cours de l'année, cela n'a pu s'organiser. Un travail dans ce sens doit s'engager afin de permettre un partage des orientations et modalités de travail définis dans le cadre des groupes de travail organisés en 2023.

### Le travail en binôme

À l'arrivée des deux cheffes de service en 2022, des souhaits avaient été formulés par des éducatrices nouvellement arrivées au sein du service, concernant le travail en binôme. Celui-ci avait été à l'œuvre par le passé dans le service, mais ne l'était plus depuis plusieurs mois.

Dans le contexte de plusieurs départs au sein du service, mais également face à la complexité de différentes situations, le travail en binôme a été envisagé au cours de l'année. Des discussions à ce sujet s'étaient engagées dans l'équipe au cours de l'année 2023, permettant d'échanger sur les représentations qui l'entouraient, les attendus ainsi que les modalités envisagées.

La complexité de certaines problématiques familiales a été un élément déterminant dans le choix de l'envisager (conflits parentaux, fonctionnements familiaux dans lesquels des paradoxes et ambivalences ont été constatés). Mis en corrélation avec le nombre d'enfants présents dans la fratrie et la nécessité de préserver chacun d'eux des effets potentiellement délétères de ces processus, le travail en binôme a participé d'une part à les identifier, d'autre part à réfléchir à la manière d'engager des modalités d'intervention permettant de les limiter, voire de déjouer les phénomènes de répétition. Cela a pu également s'engager dans

une situation suivie depuis quelques années, qui nécessitait qu'un nouveau regard soit porté afin d'ajuster au plus près les prises en charge proposées aux enfants.

Si les affinités sont à l'œuvre dans la composition d'un binôme, le choix se fait aussi à partir des complémentarités entre professionnelles et la conjugaison des métiers qui composent l'équipe (éducatrice spécialisée et éducatrice de jeunes enfants), afin de conjuguer les compétences et connaissances de chacune et tirer le meilleur de la collaboration envisagée. L'important est que chaque professionnelle puisse trouver sa place au sein du binôme.

Le travail en binôme se détermine et se définit en réunion d'équipe et/ou clinique à partir des éléments de la situation exposée et des questionnements et interrogations qu'elle soulève dans l'exercice de la mesure éducative par et pour la professionnelle référente et les objectifs envisagés. La décision est validée par les cheffes de service.

Les réunions sont l'espace où se partage le travail mené par le binôme, en étant attentif aux éventuels phénomènes contre-transférentiels qui peuvent se rejouer entre la situation familiale et le travail conjoint des deux professionnelles, à l'écoute autant des complémentarités, que des contradictions qui peuvent émerger au cours de l'intervention. En cela, les réunions se veulent être un lieu de régulation.

Les professionnelles ont fait un retour sur le travail en binôme confirmant qu'il a permis d'alléger la charge de travail et la charge mentale, ainsi que de partager les tâches.

Au cours des derniers mois de l'année 2024, ces modalités de travail engagées auprès de certaines familles ont également contribué à soutenir de nouvelles professionnelles dans leur prise de fonction.

### Le Projet Educatif Personnalisé

Au cours du 1er trimestre 2024, un groupe de réflexion a été initié par une des cheffes de service et un stagiaire CAFERIUS. Les documents concernant le PEP, bien que présents dans le service, demeurent peu mobilisés. Dans le cadre du travail avec les familles et en prévision de l'évaluation

externe, ce groupe de travail avec les éducatrices et la psychologue visait à partager les préoccupations autour de l'utilisation de ces documents et leur usage avec les familles. Le stagiaire CAFERIUS, familier de ce document et de ses modalités d'usage, a animé plusieurs réunions à ce sujet.

Le document support a fait l'objet de modifications. Un protocole a été défini, daté de février 2024.

---

## La dynamique RH

**En 2023, le service a éprouvé le départ de six éducatrices : deux éducatrices sont parties à l'ASE, deux éducatrices après une année de présence sont parties ou reparties à l'étranger, une autre ne pouvant concilier sa formation CAFERUIS et sa mission en AEMO a démissionné, une éducatrice de jeunes enfants est partie vivre en province, projet qui avait été annoncé au moment de son embauche. Une psychologue, présente une journée par semaine, a également quitté le service.**

En 2024, une éducatrice spécialisée, partie en début d'année, pour suivre son conjoint, est revenue dans le service au second semestre. Une professionnelle a été embauchée en juin 2024 et deux éducatrices (spécialisée et EJE) ont rejoint l'équipe de la Marelle en septembre 2024. Une éducatrice a été en arrêt maladie puis en congé maternité à compter du 3ème trimestre. Une cheffe de service a également été absente au cours de l'année pour les mêmes motifs.

Dans le contexte des départs, les éducatrices ont eu à prendre en charge des mesures supplémentaires à leur quota (11 familles + 2). Cela ne s'est pas fait en continu tout au long de l'année, excepté pour une éducatrice de jeunes enfants. Quelques mois ont pu se succéder pour certaines professionnelles, parfois le temps de l'arrêt d'une intervention éducative. Nous tenons à les remercier toutes pour leur investissement.

Dans le contexte prévisible d'un des départs en congés maternité, un travail et une préparation des relais des familles ont été initiés en réunion. A chaque fois, cela a été essentiel pour garantir la continuité de l'accompagnement et du suivi des familles.

Dans le contexte de difficultés de recrutement, il a été évoqué l'intérêt et l'importance de soutenir l'accueil de stagiaires. Une professionnelle EJE a ainsi accompagné une étudiante de 2ème année sur un stage de 8 semaines du 12 février au 15 mai 2024.

Une éducatrice avait formulé lors de son entretien professionnel le souhait d'accueillir et de soutenir des étudiants éducateurs dans leurs apprentissages professionnels.

Des candidatures ont été étudiées au cours du 2ème semestre afin que cela se mette en place sur l'année 2025.

Afin de soutenir les échanges autour des pratiques professionnelles, et accompagner au maintien et au développement des compétences, des formations avaient été demandées, qui ont eu lieu en 2024, avec le CREA - IDF :

- Formation à l'évaluation en Protection de l'enfance (2 jours en septembre)
- Formation sur les écrits professionnels (2 jours en novembre)

**Myriam Drouin**  
cheffe de service

---

## De la continuité et un nouveau chapitre...

**En prenant mes fonctions le 24 février 2025, je savais les défis à relever et les difficultés qui m'attendaient. L'année 2024 étant derrière nous, nous allons aujourd'hui nous projeter vers une construction qui se veut dans la continuité des projets existants, non sans questionner leur évolution et apporter les changements qui s'avèreront nécessaires.**

L'évaluation à venir en juin sera en effet l'occasion pour nous tous de faire un état des lieux sur le fonctionnement de l'ensemble des services, un diagnostic orienté sur les droits des personnes accompagnées et des obligations qui nous incombent en tant que services de la protection de l'enfance. Cela permettra ainsi de mettre en place des actions correctives et les ajustements essentiels

sur ce nous n'avons pas pu mettre en place par le passé, ce qui nous permettra d'amorcer un travail sur l'évolution de nos pratiques dans une société toujours en mouvement.

Il n'est pas là question de rupture avec le passé, mais d'un nouveau départ qui ouvre un nouveau chapitre qui tient compte de l'histoire de chacun des services et de ce qui a fait ses particularités.

Le service de La Marelle a connu une année 2024 traversée par une période trouble de juillet jusqu'à la fin de l'année dans un contexte de va-et-vient au niveau de l'équipe et de départ de la directrice à la fin de l'année à la retraite, ce qui a sans doute engendré une certaine déstabilisation, des tensions et des questionnements qui ont préoccupé l'ensemble des professionnels. Mais cela n'a pas empêché l'équipe d'assurer pleinement ses missions et d'accompagner les familles dans leurs difficultés, ce que je tiens à saluer.

La priorité sera donc, dans un contexte toujours difficile, le recrutement de nouveaux travailleurs sociaux afin d'assurer pleinement notre rôle en tant qu'acteur reconnu pour ses spécificités et ses compétences. Le service AEMO avait deux postes vacants à la fin de l'année et celui de La Marelle fonctionne aujourd'hui avec cinq professionnels sur 10.7 ETP. Il manque également un professionnel au PAD, mais ce service sera confronté à deux changements importants. L'un concerne son statut, car il va devenir AEMO-Renforcée, avec possibilité d'hébergement à la suite de l'arrêt de la Cour de cassation du 2 octobre 2024 qui met fin au placement à domicile. L'autre changement concerne le rapatriement des six places du PAD du SAU de Colombes à la demande du Conseil Départemental des Hauts-de-Seine.

Je profite de cette occasion pour remercier l'ensemble des professionnels et les chefs de service qui m'ont réservé un accueil chaleureux et qui ont pris le temps de m'expliquer et me transmettre les spécificités de chacun des services et de leurs fonctions. Je tiens également à remercier le Conseil d'Administration et la direction générale qui m'ont accordé leur confiance et donné l'opportunité de rejoindre l'AVVEJ.

**Wajih Bourezg**  
directeur





## Les chiffres clefs

140 enfants accompagnés au 31-12-2023

Mesures (stock)

- Tranches d'âge :

- 0 à 3 ans : 11,6 %
- 3 à 6 ans : 15 %
- 6 à 10 ans : 35,8 %
- 10 à 13 ans : 19,1 %
- 13 à 16 ans : 17,5 %
- 16 à 18 ans : 0,8 %

- Répartition par genre :

- Garçons : 80
- Filles : 60

- Institut ou personne à l'origine de l'intervention :

- Établissements scolaires : 31 %
- Services santé (CMP, hôpitaux privés, PMI) : 27 %
- Proches : 9 %
- Police, extensions de mesure, JAF, 119 : 17 %
- Services AED, MJIE : 1,6 %
- Autres : 7,1 %

- Mesures terminées dans l'année (soit 87 enfants)

- AED : 15
- AEMO : 72

- Durée d'accompagnement des mesures terminées :

- AEMO : 49,5 mois
- AED : 39 mois

- Mesures en attente au 31-12-2024 : 14

- Lieu de résidence des enfants :

- Au domicile de la mère : 51,6 %
- Au domicile du père : 4,1 %
- Au domicile du couple : 35 %
- Garde alternée : 2,5 %
- Tiers digne de confiance : 6,6 %

- Motif de l'interruption

- Evolution positive : 47 %
- Demande de la famille : 0 %
- Déménagement : 8 %
- Impossibilité de coopérer : 14,6 %
- Changement de service : 1,1 %
- Majorité : 3,3 %
- La situation a requis un signalement en vue d'une mesure judiciaire, soit : 22 % pour 20 situations, à savoir 5 placements en urgence, 10 placements préparés (dont 3 au PAD des Amandiers), 3 placements non préparés, 2 judiciarisation d'AED

## LES AMANDIERS AEMO / AED

### Les faits marquants

**Le service des Amandiers garde la confiance du Tribunal pour Enfants avec qui nous préservons des liens constructifs dans un contexte où les magistrats continuent à nous solliciter. La majorité des cabinets s'est montrée particulièrement compréhensive vis-à-vis de la situation du service qui a cruellement manqué de personnel éducatif, et ce, dès le début de l'année. Ainsi, alors que l'équipe s'est largement engagée dans la poursuite des mesures restées en souffrance tandis que 30 situations restaient en attente d'attribution fin 2023, les magistrats ont accepté de nous décharger de certaines ou de proroger leur décision.**

Du côté de nos liens avec les Services des Solidarités Territoriales (SST), cette année a vu la mise en œuvre du protocole relatif au partenariat avec les services habilités. Si ce guide pratique existait déjà, il a été repensé par la Direction de l'Enfance et transmis aux SST dans le premier trimestre. Dans un contexte de restriction budgétaire, nous constatons néanmoins des disparités importantes selon les territoires lorsqu'il s'agit de soutenir et de financer les projets éducatifs que nous voulons construire avec les familles (séjour de courte durée d'observations-vacances, séjour de remobilisation dans le cadre d'Accueil Temporaire, intervention de TISF). Cet état de fait vient nécessairement teinter les relations partenariales de manière singulière tandis que nous nous impliquons pour que cela ne

viennne pas mettre en péril la situation des jeunes que nous accompagnons.

Sur le plan du travail d'élaboration autour des situations familiales, nous avons pérennisé cette année la présence du Docteur Thiberge, pédopsychiatre aguerri à la question du travail éducatif en milieu ouvert, lors de nos Réunions Cliniques à raison de deux sessions de 2 heures par mois, ce qui était particulièrement attendu par l'équipe. Son expertise précieuse, son expérience nous permettent de prendre encore plus de recul vis-à-vis de situations familiales de plus en plus empreintes de troubles psychiques tant du côté des parents que des enfants.

Toujours dans la perspective de mieux comprendre et accompagner les familles, l'équipe s'engage et oriente le travail avec toujours autant de dynamisme vers une prise en charge psycho éducatrice. Encore plus pertinent que le regard du psychologue sur la situation lors des temps d'échanges en équipe, il s'agit d'une intervention en binôme éducateur-psychologue lors de rendez-vous ou de visites à domicile. Cette pratique se déploie de plus en plus naturellement d'autant que nous pouvons en percevoir les effets particulièrement constructifs pour les familles, lesquelles s'engagent dans un processus d'élaboration autour de leurs relations. C'est ainsi que nous souhaitons engager les familles vers plus de transmission au regard des liens que nous pouvons interpréter au regard de l'histoire de vie des adultes et ce qui est projeté dans l'éducation des enfants.

Enfin, nous avons poursuivi le développement du collectif, tant sur le plan des activités organisées par l'équipe que dans la mise en œuvre de séjours parent-enfants. Véritables leviers de l'accompagnement éducatif, les deux séjours organisés cette année, l'un mutualisé avec le PAD et l'autre uniquement avec



des familles de l'AEMO/AED, ont produit des effets mesurables sur le plan relationnel, s'agissant des liens parents-enfants et de la confiance des familles vis-à-vis du service. La richesse des observations éducatives recueillies a pu être mise au travail dans les semaines suivantes et n'auraient pas pu être décelées en plusieurs mois de travail en milieu ouvert. C'est une pratique que nous souhaitons également instituer tant sa pertinence donne une nouvelle dimension à la qualité du travail en milieu ouvert.

**Mikaël Bengioar**  
chef de service éducatif

## La dynamique RH

**Cette année encore, nous avons constaté un turn-over important avec une surcharge de travail qui a été absorbée par les membres d'une équipe particulièrement engagée auprès des familles et dans la mission du service. Ainsi, ce n'est qu'au troisième trimestre que nous avons stabilisé l'équipe avec deux recrutements pérennes. Nous pouvons compter sur cinq travailleurs sociaux titulaires pour sept postes d'éducateurs à plein temps.**

Dans les faits, seuls deux postes ont été stables et occupés toute l'année par les mêmes professionnels. Au 1er avril, nous avons embauché une éducatrice

dès la fin de son stage de troisième année d'éducatrice spécialisée effectué dans notre service, dans l'attente de la validation de son diplôme qui a été confirmé mi-juillet.

Fin mai, une éducatrice a quitté le service. Fin août, une autre éducatrice a démissionné. Dans les faits elle n'a pas repris son poste à la suite de son congé maternité.

Au 1er septembre, une éducatrice spécialisée à l'AEMO depuis 7 ans a souhaité intégrer l'équipe du PAD, ce que nous avons accepté en nous réjouissant d'avoir pu lui proposer cette opportunité qui nous permet de la garder dans nos équipes.

Enfin, c'est au long du mois de septembre que nous avons pu recruter deux éducatrices diplômées, permettant ainsi d'étoffer l'équipe et de permettre de faire baisser le nombre très important de mesures attribuées aux trois professionnels alors en poste.

Fin novembre, un éducateur jeune diplômé a également été recruté mais nous avons choisi de mettre fin à sa période d'essai en décembre.

Parallèlement, nous avons accueilli une éducatrice en formation, le 15 avril, pour un stage de troisième année à échéance du 16 mai 2025. Elle prend peu à peu de l'« envergure » sur le plan professionnel en termes de responsabilité.

Concernant l'accueil et le secrétariat, nous avons fait appel à une remplaçante en CDD, pour pallier l'absence de secrétaire en raison notamment du temps partiel thérapeutique préconisé pour l'une d'elles sur plusieurs mois.



Enfin, le mois de décembre est venu acter le départ en retraite de Madame Simoneau, psychologue en poste depuis 2019 et de Madame Bermond, Directrice du service des Amandiers depuis 2013 et salariée de l'AVVEJ depuis plus de 30 ans.

Par ailleurs, l'équipe a participé à deux formations collectives mutualisées avec les deux services d'AEMO (La Marelle et les Amandiers) sur la question de « l'évaluation des situations en protection de l'enfance » pour l'une et sur le thème « agressivité et conduites à risque à l'adolescence » pour l'autre.

Nous avons en interne organisé une journée de réflexion en plénière et en ateliers au sujet de l'évaluation externe programmée en 2025.

Des temps d'analyse des pratiques pour l'équipe, animés par une intervenante extérieure, sont toujours mis en œuvre tout au long de l'année.

---

## Regard(s) sur l'activité réalisée

**Cette année, nous comptabilisons un flux de 207 mineurs avec un total de 67 jeunes admis (39 garçons et 28 filles) et de 87 jeunes sortis (54 garçons et 33 filles). En fin d'année, nous accompagnons 120 enfants, une baisse d'activité vis-à-vis de l'année dernière qui s'explique par les difficultés de ressources humaines en lien avec les nombreux arrêts maladie et la question des recrutements toujours à la peine. Il est important de mentionner qu'au regard du peu de professionnels en poste tout au long de l'année, ces derniers ont exercé un nombre très important de mesures.**

Nous constatons que sur les 87 situations sortantes, nous totalisons 72 mesures judiciaires et 15 mesures administratives dont la plupart étaient exercées depuis un long moment, avec une moyenne de 49,5 mois d'exercice pour les mesures d'AEMO et de 39 mois pour les mesures d'AED. En termes d'admission, la fin de l'année et le recrutement de deux nouvelles éducatrices nous ont permis de solliciter de nouveau les SST pour l'exercice de mesures administratives, ce qui ne pouvait plus

se faire depuis plus d'un an. Sur les 14 enfants que nous avons proposé d'accompagner, pour 8 familles, nous avons finalement contractualisé avec 6 familles pour un total de 10 enfants.

---

## Les personnes accueillies et l'accompagnement

**Nous constatons une évolution de la répartition filles / garçons (45 % / 55 %) qui montre une augmentation significative de filles dans nos accompagnements en hausse de 5 %.**

En termes de tranche d'âge, il faut noter une augmentation de 8% d'enfants de moins de trois ans, soit 10 enfants de plus qu'en 2023. Il s'agit à la fois d'enfants pour lesquels nous avons des demandes d'extension de mesures éducatives et d'autres pour lesquels les magistrats nous mandatent à la suite d'évaluation de l'ASE. Nous observons également que globalement, les enfants de 0 à 6 ans représentent un quart de notre effectif (22 enfants) alors même que leur nombre baisse par rapport à l'année dernière.

A la différence de 2023, cette année est marquée par une baisse significative des adolescents, qui représentaient alors 30% de l'effectif, tandis qu'en 2024 nous accompagnions 22 jeunes de 13 à 18 ans au 31 décembre, ce qui représente moins de 18% de l'ensemble des mesures.

Ainsi, ce sont les enfants de 6 à 13 ans qui représentent plus de la moitié de nos effectifs (55%) avec près de 35% d'enfants de 6 à 10 ans (43 enfants).

Sur les 120 mesures exercées, plus de la moitié (67) bénéficiait de mesure éducative pour la première fois et 21 enfants étaient suivis à la suite d'un retour de placement, soit des chiffres globalement similaires à l'année dernière.

De plus, nous notons que les institutions où les personnes ayant repéré les problématiques qui ont motivé les interventions, les signalements en provenance du parquet ou de la police augmentent significativement (+6 %), tandis que les situations signalées par des proches ou des membres de la famille sont en baisse (-7%). En revanche,

nous pouvons constater que ce sont toujours les établissements scolaires qui sont principalement à l'origine des signalements d'enfants en danger puisqu'ils représentent 31 % des situations accompagnées par le service.

Enfin, si les mères seules représentent toujours plus de la moitié des situations que nous accompagnons, nous observons une légère augmentation des enfants en résidence alternée et confiés à des Tiers Dignes de Confiance, la plupart du temps également membres de la famille.

Globalement, les situations de carences éducatives et les problématiques de conflits parentaux exacerbés, dont les mineurs sont les enjeux, sont toujours surreprésentés dans les accompagnements exercés par le service. Néanmoins, nous observons une recrudescence de situations qui nécessitent un travail conjoint avec la MDPH avec des enfants qui présentent soit des troubles du comportement soit qui sont en situation de handicap et qui viennent durablement mettre en péril un équilibre familial précaire ou pour lesquels les parents ne mettent pas en place les étayages nécessaires.

Il faut également noter que les situations qui relèvent du soin psychique, tant pour les parents que pour les enfants, prennent également une part importante. Une mineure de 14 ans particulièrement fragile a été accompagnée par le service d'AEMO puis par le PAD avant d'être confiée uniquement à l'ASE et orientée dans un séjour de remobilisation, présentait une problématique particulièrement complexe et plurifactorielle (trouble psychiatrique, situation prostitutionnelle, addictologie).

Comme l'année précédente, nous avons poursuivi le travail de réflexion avec l'équipe du PAD en instaurant des réunions institutionnelles en présence des membres des deux services.

Toujours dans l'intérêt des familles, cela a permis de poursuivre le travail d'accompagnement éducatif en favorisant la continuité des parcours et la cohérence des projets personnalisés.

Ainsi, le suivi de trois jeunes a pu basculer du service d'AEMO vers le service du PAD et une situation est arrivée en AEMO à la suite d'une mesure de PAD toujours sous couvert de la confiance accordée par les magistrats qui ont suivi nos préconisations. Ces situations, particulièrement complexes pour la plupart, font l'objet d'une réflexion pluridisciplinaire

interservices alors que l'ensemble des jeunes suivis en 2024 était issu de fratries accompagnées à la fois par le PAD et par l'AEMO.

---

## Focus sur les projets réalisés

**Cette année a été de nouveau marquée par la richesse des activités éducatives, culturelles et de loisirs qui ont été proposées à l'ensemble des familles du service.**

L'été fut largement axé autour des Jeux Olympique de Paris 2024 avec le concours du département qui a pu proposer à une vingtaine de jeunes de l'AEMO de participer gratuitement à de nombreux événements très variés (Rugby à 7, Football, Waterpolo...).

Nous avons également mis l'accent sur les séjours éducatifs parents enfants. En effet, deux séjours ont été organisés, l'un en avril avec l'équipe du PAD et l'autre en octobre avec des familles et trois éducateurs de l'AEMO sur une période de 4 jours.

**Mikaël Bengioar  
chef de service éducatif**

### Séjour Enfant/Parents – octobre 2024 – 4 familles et 3 éducateurs

L'idée de la construction d'un projet de séjour enfants/parents s'inscrit dans la dynamique institutionnelle des Amandiers ; dynamique traversée par une double volonté. D'une part, une volonté très marquée d'être davantage dans le « faire avec » auprès des parents et enfants accompagnés, en les étayant dans des actes concrets. D'autre part, une volonté de mutualiser davantage les ressources présentes au sein de chaque famille dans un cadre propice à la réflexion autour des pratiques éducatives de chacun.

Dans le cadre des missions exercées par notre service éducatif, nous accompagnons des familles dans l'organisation de leur quotidien : nous soutenons les parents dans leur rôle éducatif auprès des enfants et accompagnons les enfants dans la relation avec leurs parents. Si les séjours sont synonymes

de rupture avec la routine et de mise à distance avec les difficultés quotidiennes, ils n'en sont pas moins parfois source de réajustements : les enfants redécouvrent leurs parents et les parents passent des temps privilégiés avec leur(s) enfant(s). En d'autres termes, les séjours permettent, notamment, d'appréhender la vie quotidienne différemment.

Enfin, les séjours sont également l'occasion pour les professionnels de créer des liens différents avec les personnes accompagnées ; liens qui seront nécessairement bénéfiques pour la suite de l'accompagnement.

Pour ce séjour, nous avons souhaité partir quatre jours au lieu de trois comme l'année précédente. En effet, les retours des familles et nos observations nous ont permis de constater que trois jours étaient un peu courts pour permettre à chacun de prendre le temps de se poser ainsi qu'à la dynamique de groupe de s'installer. De plus, nous avons également fait le choix de partir avec un éducateur supplémentaire afin de pouvoir faire bénéficier ce séjour à plus de familles et renforcer la dynamique de groupe.

Voici les objectifs du séjour parents/enfants :

- Aider le parent, en l'extrayant du quotidien, à se recentrer sur son ou ses enfants,
- Renforcer le lien parents-enfants dans un espace différent de celui du quotidien
- Observer et soutenir la gestion du quotidien par les parents
- Permettre aux parents d'échanger autour de leurs pratiques éducatives respectives, d'élaborer sur ces questions et de créer du lien entre eux
- Permettre aux enfants d'observer d'autres pratiques éducatives

**Grégoire Rousse**  
éducateur spécialisé

### **Activité collectives et mutualisation AEMO/ PAD**

Dans le cadre de l'accompagnement des familles suivies par notre service, nous avons mis en place diverses actions collectives visant à renforcer le lien

parents-enfants mais également professionnels/ personnes accompagnées. Elles visent également à favoriser la rencontre des familles entre elles réduisant leur sentiment de solitude face à leurs difficultés et à la mesure éducative.

Ces actions visent à renforcer le lien parents-enfants, à soutenir la parentalité, à proposer aux enfants de l'extériorité et un espace de valorisation et ainsi contribuer à une évolution positive des situations familiales.

Dans cette démarche, nous avons organisé plusieurs séjours réunissant parents et enfants, permettant de mettre au travail la relation parentale dans un cadre différent du quotidien et dans un contexte moins formalisé que lors des rendez-vous au service. Ces séjours ont plusieurs objectifs :







- Offrir un autre espace de partage éloigné de leur quotidien et des tensions qui peuvent subvenir
- Favoriser des interactions entre les parents et les enfants lors d'activités encadrées par notre service
- Travailler sur la communication et la gestion des émotions
- Favoriser la vie en collectivité
- Favoriser le lien entre les familles accompagnées ainsi qu'entre les familles et les professionnels
- Permettre le partage d'expériences vécues entre les familles
- Valoriser les parents dans leurs compétences éducatives et les accompagner dans celles qui sont encore fragiles

De plus, nous avons institué plus régulièrement des activités collectives afin d'observer les interactions entre les enfants. Ces activités prennent la forme d'ateliers manuels ou de jeux de société au service, de sorties culturelles et sportives. C'est aussi l'occasion

pour les enfants de se rencontrer et de créer des liens ainsi que de favoriser l'envie de partager à nouveau des moments ensemble, avec notre service ou à l'extérieur.

Ces activités permettent aussi de favoriser la création d'un lien de confiance entre les familles et les professionnels et peuvent faciliter leur adhésion à la mesure. Ces actions sont également pensées pour proposer un cadre plus convivial à l'accompagnement afin de rassurer les familles sur notre intervention. Ces activités sont proposées par un binôme d'éducateurs qui ne sont pas forcément les éducateurs référents des enfants qui en bénéficient. Cette configuration permet aux enfants de vivre des moments au service sans être sous le regard de leur éducateur qui incarne la mesure, leur permettant de se sentir plus libres.

De plus, cette année nous avons choisi de mutualiser certains séjours et activités avec le service de Placement à Domicile (PAD).

Cette démarche a permis de croiser les regards des professionnels des deux services, de proposer des activités intergénérationnelles (enfants et adolescents), de proposer des activités plus variées avec un budget plus conséquent ainsi que faire bénéficier ces activités ou séjours à plus de jeunes enfants.

Les actions menées enrichies par la mutualisation avec le PAD ont permis de favoriser le lien parents enfants, de soutenir la participation des familles et de les accompagner vers une dynamique d'évolution positive. Grace aux séjours et activités collectives, nous observons des avancées dans certaines situations notamment dans la communication intrafamiliale, dans l'évolution des compétences parentales et dans la valorisation de l'estime de soi chez les jeunes accompagnés. Nous constatons également qu'il en ressort un contact plus chaleureux entre notre service et les familles. Cette collaboration a permis de s'appuyer sur l'ensemble de nos ressources et de diversifier nos interventions. Ces constats nous motivent à multiplier ces actions collectives dans une volonté de les pérenniser afin de répondre au mieux aux besoins des familles.

**Cécile Duvina et Mona Delepine**  
éducatrices spécialisées

### Les chiffres clefs

- 35 adolescents accompagnés au 31-12-2024
- Tranches d'âge :
  - 12 à 13 ans : 1 situation
  - 13 à 16 ans : 33 situations
  - 16 à 18 ans : 12 situations
  - Plus de 18 ans : 3 situations
- Répartition par genre :
  - Garçons : 51 %
  - Filles : 49 %
- Institutions ou personnes à l'origine de l'intervention :
  - Renouvellement du PAD : 11 %
  - ASE / Évaluation à la suite d'IP : 4 %
  - ASE / Placement : 49 %
  - AED / AEMO : 27 %
  - AEMO Renforcée : 6 %
  - MJIE : 3 %
- Hébergements PAD :
  - Nuits de repli : 8 jours / 1 situation
  - Accueils périodiques : 51 jours / 15 situations

*(Suite page 131)*

## PAD LES AMANDIERS

### Les faits marquants

**Pour sa troisième année d'exercice, le PAD a vu quelques changements dans la composition de son équipe avec le départ de certains et l'arrivée de nouveaux professionnels.**

Les projets déjà bien établis, comme les activités collectives des mercredis et vacances, les repas institutionnels (RePAD), les séjours avec les jeunes mais aussi avec les parents (EscaPAD) ou encore le groupe de soutien des parents (Café partagé), restent bien ancrés dans les pratiques du service. Ils se sont même étoffés avec des temps collectifs en soirées (PAD Night show) pour des sorties culturelles, des jeux ou séances « cinéma » au service.

Ces temps collectifs sont de plus en plus mutualisés avec le service d'AEMO du même site des Amandiers.

Pour la première fois depuis l'ouverture, nous avons organisé un pique-nique de printemps ainsi qu'un buffet partagé de fin d'année avec les parents et les jeunes du service. L'accueil au PAD c'est aussi un lieu et des temps conviviaux.

L'année 2024 a vu le démarrage d'une expérimentation d'un atelier animé par la psychologue et l'animateur du service avec le support de la médiation vidéo. L'objectif est de favoriser la participation des jeunes pour qu'entre pairs, « ils puissent surmonter leurs inhibitions et (ré)investir leur pensée de façon plus assurée, travailler sur leur image et estime de soi ».

Nous avons vu en cette période la montée des problématiques liées aux situations de prostitution

ou tout du moins à des conduites à risque liées à la sexualité. Nous avons dans ce contexte été confrontés à des jeunes filles suivies par le service qui disparaissent pendant plusieurs semaines. Nous voyons la nécessité d'engager une réflexion sur les modalités d'action et d'accompagnement de ces situations.

Enfin, les deux avis successifs de la Cour de cassation concernant la requalification des PAD en AEMO Renforcée avec possibilité d'hébergement, ont amené des discussions avec le département des Hauts-de-Seine sur l'avenir de notre service. Le PAD va donc devenir AEMO Renforcée avec possibilité d'hébergement. Le temps de cette transition, rien ne change dans les modalités de fonctionnement entre le tribunal, les SST et notre service. À terme, le projet d'établissement et nos modalités et moyens d'action resteront les mêmes. Le département s'y est engagé. Le changement sera essentiellement que le magistrat nous confiera directement les mesures (comme en AEMO classique) et que les jeunes ne seront plus confiés à l'ASE.

---

## Regard(s) sur l'activité réalisée

**62 jeunes ont été accompagnés dont 24 admis dans l'année. La majorité de ces jeunes est âgée de 13 à 18 ans et la plupart d'entre eux est confiée au PAD par les SST 4, 5, 6 et 7. Cela correspond à notre secteur géographique d'intervention.**

Au 31 décembre, nous avons atteint l'effectif de 35 mesures qui correspond pratiquement au taux plein de notre capacité d'accueil malgré un poste d'éducateur spécialisé vacant à cette date. Sur l'ensemble de l'année, nous avons pris en charge 32 jeunes en moyenne dans l'effectif journalier du PAD. Cela correspond à une légère sous-activité puisque la capacité est à 36 situations.

Comme en 2023, la majorité des mesures du PAD sont la suite d'un retour de placement (17 situations) ou des échecs de tentative de placement (13 situations). C'est en cohérence avec l'origine des demandes de PAD qui sont majoritairement issues des services de l'ASE du département (services accompagnement et services évaluation).

Toutefois, on observe en 2024 une augmentation des situations qui font suite à une AEMO ou AEMO renforcée (21 situations contre 12 en 2023). La meilleure connaissance de notre service de la part des services d'AEMO du territoire leur permet d'envisager l'accompagnement de notre service comme une alternative au placement non adapté à certaines situations, mais dont l'AEMO classique n'est pas non plus adéquate.

Les hébergements ponctuels de mise à l'abri (nuits de repli) ont été beaucoup moins importants cette année : 8 nuits en 2024 alors qu'il y en avait eu 30 en 2023. Pour certaines situations, des solutions de replis dans la famille élargie ou chez un tiers avec notre accord et celui des parents et du jeune ont pu être trouvées. À l'inverse, certaines situations en lien avec l'augmentation des conduites à risque (notamment des situations de prostitution) n'ont pas pu bénéficier des nuits de repli parce que les jeunes concernées disparaissaient pendant plusieurs semaines (en fugue mais également selon nos soupçons sous la coupe de réseaux de prostitution notamment).

Les hébergements périodiques, sous la forme de quatre séjours, ont été organisés et mis en œuvre par le PAD, dont un séjour parents/enfants mutualisé avec l'équipe et les familles de l'AEMO des Amandiers. Ils ont concerné près d'un jeune sur deux. Certains ont participé à plusieurs séjours pour un équivalent de 51 journées (internes au service).

Les séjours en colonies de vacances pris en charge sur le marché du département des Hauts-de-Seine par les SST font partie des hébergements périodiques du PAD. Ils ont concerné près d'un tiers des jeunes pour un équivalent de 109 journées (externes au service).

Les espaces collectifs proposés aux jeunes accompagnés mais également aux parents, se sont développés en fonction des besoins repérés depuis l'ouverture du service. Ils sont pleinement aujourd'hui inscrits dans le projet d'établissement et l'activité du PAD. En plus des séjours, tous les mercredis et pendant toutes les vacances scolaires, un programme d'activités est proposé.

Plusieurs séjours et activités sont mutualisés avec l'AEMO situé sur le même site des Amandiers. Une dynamique d'équipe inter-établissement s'est instaurée ce qui favorise la mise en action des différents projets.



L'astreinte en dehors des heures d'ouverture est sollicitée régulièrement. L'échange avec la famille et/ou le jeune dans la majorité des cas, permet de faire redescendre une tension au domicile.

Le groupe de parole et de soutien des parents continue sur son rythme de croisière et est très apprécié des participants.

Sur la période, il y a eu 8 renouvellements de PAD et 33 fins de mesure. 8 fins de mesures sont la conséquence d'une évolution permettant une sortie du dispositif de la protection de l'enfance ou d'une arrivée à majorité. Pour les 5 arrivées à majorité, 3 sont une sortie du dispositif de la protection de l'enfance et 2 sont orientés vers un dispositif de semi-autonomie dans le cas d'un CJM préparé avec le jeune. 9 fins de prise en charge ont pour motif un placement en institution. Le temps de la mesure le PAD a permis aux jeunes concernés de réaliser et d'expérimenter dans la réalité, les difficultés de leurs parents et l'impossibilité d'un maintien à domicile. Ils ont ainsi mieux appréhendé la séparation à venir qui a pu être préparée et construite avec le mineur et ses parents. Seuls 3 placements se sont faits en urgence et 1 dans le cadre de la PJJ. 2 situations ont vu une évolution positive qui a permis une prise en charge plus légère vers une AEMO.

## Les personnes accueillies et l'accompagnement

**De manière stable par rapport à l'année dernière, les problématiques relationnelles entre les parents et leur enfant sous forme de crise, sont celles rencontrées en majorité en 2024.**

Nous constatons cette année une forte augmentation des conduites à risque (délinquance, prostitution, déscolarisation, fugues, autoagressions, etc.). Comme en 2023, ces conduites à risque ont souvent été à l'origine de la difficulté à maintenir le

(Suite de la page 129)

• **Motifs du placement à domicile (nombre de jeunes concernés sur 62 jeunes suivis en 2024, plusieurs motifs possibles par jeune) :**

- Difficultés relationnelles enfants/parents : 36
- Conflits / violences intrafamiliales : 11
- Conflits / violences parentales conjugales : 23
- Violences physiques sur mineur : 18
- Violences psychiques sur mineur : 17
- Maladie psychique / handicap d'un ou des parents : 11
- Difficultés psychiatriques ou situation de handicap du jeune : 11
- Conditions matérielles inadaptées : 16
- Conduites à risque du mineur : 25
- Renfermement au domicile : 15
- Carences éducatives, délaissement : 11
- Tentative de placement mise en échec : 13
- Retour d'un placement en urgence : 5
- Retour de placement : 12

Jérôme Rigaut  
chef de service

PHOTO : PAD LES AMANDIERS



placement en institution. Le PAD est une modalité qui permet la continuité éducative malgré ce contexte. Les situations de prostitution ou en risque de prostitution sont en forte augmentation (1/3 des filles accueillies). Face à cette problématique, nous pensons qu'il y a une nécessité de mettre en réflexion l'accompagnement proposé pour adapter au mieux nos réponses.

Comme l'année dernière, nous sommes face à un nombre conséquent de situations qui demandent un étayage quotidien au domicile, global et polyvalent. Ce sont des jeunes pour lesquels les parents sont en difficulté, voire dans l'incapacité, de répondre aux besoins quotidiens de leur enfant (alimentation, entretien du logement, suivi scolaire, suivi médical) mais dont le placement en institution pour diverses raisons est impossible sur le moment. L'équipe du PAD assure alors des actes usuels au quotidien en suppléance des parents. Cela s'explique notamment avec le fait que nous ayons plus de la moitié des situations dont les mères sont seules à assumer le quotidien de leurs enfants et près d'un tiers des situations où au moins l'un des deux parents présente une difficulté psychiatrique ou une situation de handicap. Ces deux situations sont d'ailleurs parfois

cumulées. À cela s'ajoute qu'un quart des situations présente des conditions matérielles inadaptées et 17% des carences éducatives importantes.

Un tiers des jeunes rencontre une difficulté psychiatrique ou est en situation de handicap. Nous sommes attentifs à maintenir les liens avec le secteur psychiatrique, même si les difficultés internes au secteur ne permettent pas toujours de répondre rapidement à l'ensemble des besoins.

Comme les années précédentes, nous restons très en lien avec les écoles face à des problématiques de décrochage scolaire et de déscolarisation (1 situation sur 2). En adéquation avec ces situations, les missions locales pour les plus de 16 ans sont des partenaires privilégiés. Nous faisons appel à des structures alternatives comme les Ecoles de la deuxième chance. L'ouverture du SSE de la Maison de L'Avenir à Nanterre nous a permis de développer un partenariat de proximité avec cette structure qui accueille en journée plusieurs jeunes de notre service qui présentent cette difficulté.

**Jérôme Rigaut**  
chef de service

PHOTO : PAD LES AMANDIERS



## Focus sur les projets réalisés

### Le séjour Parents / enfants PAD / AEMO en Baie de Somme

L'idée de la construction d'un projet de séjour enfants/parents s'inscrit dans la dynamique institutionnelle des « Amandiers » ; dynamique traversée par une double volonté. D'une part, une volonté très marquée d'être davantage dans le « faire avec » auprès des personnes accompagnées, en les étayant dans des actes concrets. D'autre part, une volonté de mutualiser davantage les ressources présentes au sein de chaque famille dans un cadre propice à la réflexion autour des pratiques éducatives de chacun.

Dans le cadre des missions exercées par notre service éducatif, nous accompagnons des familles dans l'organisation de leur quotidien : nous soutenons les parents dans leur rôle éducatif auprès des enfants et accompagnons les enfants dans la relation auprès de leurs parents. Si les séjours sont



synonymes de rupture avec la routine et de mise à distance avec les difficultés quotidiennes, ils n'en sont pas moins parfois source de réajustements : les enfants redécouvrent leurs parents et les parents passent des temps privilégiés avec leurs enfants. En d'autres termes, les séjours permettent, notamment, d'appréhender la vie quotidienne différemment.

Enfin, les séjours sont également l'occasion pour les professionnels de créer des liens différents avec les personnes accompagnées ; liens qui seront nécessairement bénéfiques pour la suite de l'accompagnement.

## Le Bilan

La mutualisation des deux services a permis d'être plus nombreux et ainsi de favoriser une mise en lien plus rapide entre les personnes accompagnées et davantage de mixité d'âges et de genres. Un séjour de dix-huit à vingt personnes, avec plus d'éducateurs spécialisés a permis un meilleur encadrement avec plus de souplesse sur l'organisation et le cadre. Cela a aussi permis aux éducateurs de se répartir dans plusieurs espaces et ainsi offrir aux familles différents accompagnements autour du quotidien.

L'organisation était ouverte et discutée entre les accompagnants et les familles, de sorte que tout le monde a participé volontairement aux activités et aux tâches du quotidien. Une ambiance conviviale et apaisée a été exprimée par l'ensemble du groupe.

Aussi, nous avons constaté que la bonne entente entre les professionnels a rassuré les familles et les jeunes, de sorte qu'ils ont pour la plupart été à l'aise dès le début du séjour.

Nous nous sommes questionnés sur la place que nous devions prendre quand les parents surveillaient moins leurs enfants, voire pouvaient déléguer à l'équipe éducative. Dans quelle mesure, lors de ce type de séjour, l'éducateur doit-il se substituer aux parents alors que ce dernier reste responsable de son ou ses enfants pendant ce temps ?

Nous avons également observé que l'équipe éducative pouvait intervenir tantôt en relais, tantôt en observation de la dynamique entre les familles, en leur laissant l'espace pour se conseiller mutuellement et parler de leurs expériences en tant que parents.



Nous avons effectué un bilan avec les participants après le séjour afin que les familles puissent s'exprimer sur le déroulement du séjour et leurs ressentis, ils se sont saisis de cet espace pour faire des propositions d'amélioration.

**Angélique Nion**  
éducatrice spécialisée

## Atelier vidéo : TELEPAD

Projet animé par l'animateur socio-culturel et la psychologue du service.

Hypothèse : La plupart des jeunes que nous recevons au PAD ont une fragilité, une frilosité ou un blocage dans leur capacité à investir leur pensée et avoir une pensée réflexive qui leur permettrait d'accéder à un niveau d'élaboration supérieur. Cela suppose d'abandonner leur mode de pensée antérieur et de grandir. Or, pour pouvoir y accéder cela sollicite la solidité de leurs assises narcissiques, de leur estime d'eux-mêmes constituées dans la prime enfance. Entre pairs, grâce à la médiation vidéo, ils vont pouvoir surmonter leurs inhibitions et (ré)investir leur pensée de façon plus assurée, travailler sur leur image et estime de soi.



## Objectifs

Mieux se percevoir à travers l'image et à travers l'autre. Construction de l'image de soi et de l'estime de soi.

Les aider à se familiariser par la parole autour des images. Prendre du plaisir à verbaliser.

Les accompagner dans l'écoute de l'autre.

Leur permettre de manier, manipuler l'objet vidéo sur lequel ils vont projeter leur monde interne.

Utiliser la vidéo comme support de valorisation narcissique, de consolidation de leur estime d'eux-mêmes.

L'objectif étant que chaque jeune soit acteur de ce processus tout au long de l'atelier, de l'installation du matériel, de la prise de vue et au montage vidéo.

Il s'agit d'une session unique qui s'organise en trois étapes :

- Une prise de vue sous forme d'interview croisée entre les deux jeunes. Préparée avec les intervenants, mais filmée uniquement entre eux,
- Le montage effectué par les jeunes et les intervenants,
- La diffusion auprès de l'équipe éducative en leur présence.

Pour ce faire, chaque jeune est invité à parler d'un objet qui lui est cher. Il expliquera à travers une interview ce que représente cet objet pour lui. Ensuite, il s'exprimera, à partir de questions posées par l'autre, au sujet d'une personnalité connue ou non qu'il apprécie particulièrement. Enfin, une session d'improvisation en solo leur sera proposée en dehors des intervenants.

## Retour d'expérience après trois sessions

Nous avons constaté que la vidéo pouvait être un puissant média pour stimuler les émotions et valoriser l'image autant de l'autre que de soi-même. Elle favorise également le lien à l'autre, ainsi que la curiosité vis-à-vis de ses pairs.

Le montage peut révéler un autre aspect d'eux-mêmes. Il offre une nouvelle approche de l'outil vidéo, qui se distingue de l'usage familial avec leurs portables.

Le choix de ne faire qu'une session englobant le tournage et le montage a été fait pour mieux capter l'attention des jeunes sur cet atelier.

**Sébastien Bosselet**  
animateur socio-culturel

**Aminata Cisse Hamamdjian**  
psychologue

---

## La dynamique RH

### Professionnels du service

L'année 2024 est marquée par des évolutions de l'équipe. En premier lieu, l'animateur du PAD a quitté le service au mois de mai. Dès le mois de juin, nous avons recruté un nouvel animateur sur le poste. Ce changement a permis de mettre en réflexion la place de l'animateur au sein du service et son périmètre d'action auprès des jeunes.

Le mois de septembre a vu le départ d'une éducatrice qui était présente dans les effectifs depuis les tous premiers mois d'ouverture du service en 2022. Son choix a été porté par sa volonté d'un changement de projet personnel et professionnel. Elle a pu exprimer la satisfaction et les réussites qu'elle a puisées de cette expérience de deux ans au PAD. Le poste a immédiatement été pourvu en répondant à la demande de transfert d'une éducatrice de l'AEMO du même site, salariée de l'AVVEJ depuis 7 ans. En décembre 2024, un des deux postes vacants a été pourvu par l'embauche d'un éducateur spécialisé.

Ce dernier recrutement a permis d'atteindre au mois de décembre les 36 mesures autorisées par notre habilitation avec une moindre surcharge de travail intégrée à l'activité des éducateurs en poste (9 situations en référence par éducateur au lieu de 7). Notre priorité reste l'embauche d'un éducateur sur le dernier poste à pourvoir pour compléter l'équipe et atteindre la charge de travail prévue par éducateur.

Il est à noter que tous les éducateurs sont titulaires du DEES.



## Formations

Pour l'année 2024, l'équipe psycho-éducative du PAD a participé à deux formations collectives mutualisées avec les deux services d'AEMO (La Marelle et les Amandiers) sur la question de « l'évaluation des situations en protection de l'enfance » pour l'une et sur le thème « agressivité et conduites à risque à l'adolescence » pour l'autre.

Nous avons en interne organisé une journée de réflexion en plénière et en ateliers au sujet de l'évaluation externe programmée en 2025.

Des temps de supervision et d'analyse des pratiques pour l'équipe psycho-éducative animés par une intervenante extérieure, sont toujours mis en œuvre tout au long de l'année.

---

## Projets, perspectives

**Un nouveau projet est expérimenté cette année : un atelier animé par la psychologue et l'animateur du service avec le support de la médiation vidéo. L'objectif est de favoriser la participation des jeunes pour qu'entre pairs, « ils puissent surmonter leurs inhibitions et (ré)investir leur pensée de façon plus assurée, travailler sur leur image et estime de soi ».**

En fin d'année, nous avons échangé avec l'ACPE (Agir contre la Prostitution des Enfants) pour développer une expérimentation en commun avec eux au sujet des jeunes présentant une situation de prostitution, problématique en forte augmentation en 2024 et qui perdure en 2025. Cette expérimentation aura lieu en 2025.

Nous avons le projet d'initier un groupe du type « conseil de jeunes » pour les amener à participer à certaines décisions, notamment sur l'aménagement des locaux d'accueil et des activités, sur les projets et activités collectives et tout autre avis participatif sur leur accompagnement par notre service.

PHOTO : PAD LES AMANDIERS



### Les chiffres clefs

- 78 familles accompagnées
  - 62 en centre maternel
  - 16 en centre parental
- 95 enfants :
  - 73 enfants en accueil parent-enfant
  - 22 enfants en centre parental
- Demandes d'admission :
  - 78 en centre maternel
  - 10 en centre parental
- Admissions :
  - 21 en centre maternel, dont 10 jeunes femmes mineures et 6 jeunes femmes enceintes dont 2 familles avec 2 enfants
  - 6 en centre parental dont 1 famille avec 3 enfants
- Sorties :
  - Centre maternel : 29 - durée moyenne de séjour : 14,13 mois
  - Centre parental : 7 - durée moyenne de séjour : 14,08 mois

## MAISONS D'ACCOMPAGNEMENT PARENTS ENFANTS (MAPE)

### Synthèse

A l'instar des années précédentes, cette année est encore marquée par le manque d'attractivité du secteur, les difficultés de recrutement et leurs conséquences sur la qualité de l'accompagnement proposé aux familles.

Dans ce contexte difficile et récurrent, il s'agit de trouver les leviers pour faire perdurer le sens et l'efficacité de notre action collective auprès des familles et des enfants.

L'écriture du projet d'établissement et des projets de service s'est achevée cette année. Les temps de réflexion et d'élaboration qui ont permis leurs finalisations ont été source de questionnements et de mises en perspective d'axes d'amélioration. Les mouvements au sein de l'équipe de direction, avec le départ de deux chefs de service, et ceux dans les équipes éducatives ont demandé que ce travail soit ajusté ainsi que la mobilisation des professionnels présents, même si certains avaient peu de recul sur les fonctionnements des MAPE.

Le séminaire de l'AVVEJ s'est tenu en octobre, sur le thème « Professionnels et familles, tous impliqués », huit professionnels des MAPE y ont participé. Ce temps de formation a été l'occasion d'enrichir la réflexion déjà à l'œuvre aux MAPE autour de l'implication professionnelle et de la place accordée aux familles. Ce temps fort associatif permet aux professionnels de partager directement les valeurs associatives, de participer à leur dynamique.



Les séjours mis en place avec les familles, la diversification des ateliers et médiations éducatives, l'animation de groupes de parole de parents, malgré les vacances de poste, sont autant d'outils initiés par les professionnels au service de la création du lien, de découverte de savoirs-faires, de développement de la paire-aidance, de valorisation et de réflexion.

Au niveau organisationnel, la direction, avec le soutien de la direction générale, a réalisé un travail de réorganisation des serveurs et du réseau informatique afin de faciliter l'accès aux informations et fluidifier la communication entre les services. Une nouvelle arborescence informatique est en place depuis mars et favorise le partage d'informations en attendant que l'AVVEJ s'équipe prochainement d'un DUI et d'un nouveau logiciel RH.

La généralisation de la prime Ségur à l'ensemble des corps de métiers, notamment les professionnels des services administratifs et des services généraux qui participent au bon fonctionnement des structures, a été une avancée en termes de reconnaissance et de possibilités de recrutement. Cet accord est lié aux négociations d'une Convention Collective Unique et Étendue pour le secteur ; nous ne pouvons qu'espérer qu'elles soient l'opportunité de valoriser un secteur en crise qui alerte fréquemment sur ses difficultés et qui manque cruellement de professionnels pour accompagner les enfants au titre de la protection de l'enfance.

---

## Regard(s) sur l'activité réalisée

**L'activité des MAPE est composée d'un prix de journée à taux plein pour les parents isolés et les couples avec un enfant et d'un demi-prix de journée (0,50%) pour les femmes enceintes et les 2ème et 3ème enfant.**

Les MAPE ont réalisé 17 550,50 journées :

- 15 980 journées sont réalisées à taux plein soit 12 662 journées pour le centre maternel et 3 318 pour le centre parental.
- 1 570,50 journées concernent l'activité prise en compte à 0,50 %, soit :



- 195 journées « femmes enceintes » pour le centre maternel et aucune pour le centre parental
- 2 904 journées « 2ème enfant », soit 2 219 pour le centre maternel et 685 pour le centre parental
- 42 journées « 3ème enfant » au centre parental.

L'activité des MAPE est en baisse, soit 1 049,50 journées en moins par rapport au taux d'occupation budgété.

---

## Les personnes accueillies et l'accompagnement

**Sur l'année, les professionnels des MAPE ont accompagné 78 familles et 95 enfants.**

Nous constatons une augmentation de l'accueil de familles dont un parent souffre de troubles psychologiques voire psychiatriques.

Lorsque ces troubles sont connus préalablement à la demande d'admission aux MAPE, ils ne sont pas un

frein à la mise en place de la procédure d'admission s'ils sont pris en charge. La problématique globale est alors évaluée en termes de besoin de soutien à la parentalité par les équipes éducatives et de prise en charge spécifique par les professionnels médicaux et les psychologues.

Cette évaluation pluridisciplinaire permet d'envisager l'adéquation entre le projet des MAPE, les moyens dont nous disposons et les besoins de la famille afin d'apporter une réponse argumentée et qui, si la famille est admise, tient compte d'un réseau partenarial notamment autour du soin psychique.

Les fragilités notamment psychologiques en raison de l'histoire de vie des parents et des conséquences sur l'exercice de la parentalité, font partie des indications d'orientation aux MAPE. Cependant nous observons un accroissement du nombre de parents qui manifestent ou développent des troubles assez importants qui viennent entraver le repérage des besoins de leur enfant et le travail éducatif de mise en place de soutien à la parentalité. Les équipes pluridisciplinaires accompagnent les parents à accepter les soins pour eux-mêmes et /ou dans la relation parent-enfant en développant un partenariat de proximité.

Cependant, il arrive régulièrement que les parents rencontrent des difficultés à prendre conscience de leurs troubles et à envisager les effets sur la relation avec leur enfant, ce qui peut créer des tensions avec les professionnels et renforcer un sentiment de jugement et de persécution. Les difficultés d'accès sur le territoire à des soins psychologiques et psychiatriques suivis, ne facilitent pas la prise en compte de l'ensemble des besoins individuels concomitamment à la construction d'un projet familial. A titre exceptionnel, il arrive que l'ASE accepte de financer un suivi individuel. Par ailleurs, les MAPE cherchent à établir de nouveaux partenariats, voire conventionner avec des services de soins adaptés à ces nouveaux besoins.

Lorsque les troubles des parents ont des conséquences notoires sur le lien parent-enfant, le développement de l'enfant et la prise en compte de ses besoins, nos interventions visent à protéger les enfants. Ainsi, en 2024, deux enfants ont été placés en raison des troubles psychiatriques de leurs mères et deux autres ont fait l'objet d'un signalement.

---

## Focus sur les projets réalisés

### Plan d'amélioration continue de la qualité

Dans la continuité de l'année 2023, les évolutions de nos pratiques au service de l'accompagnement qualitatif des familles ont continué. Ainsi, l'outil de travail conjoint d'observation et d'évaluation de l'évolution des enfants et des compétences parentales, initié l'an dernier, a été finalisé. Sa mise en œuvre sera réévaluée fin 2025, à la lumière du retour des différentes équipes qui l'auront utilisé, afin de le faire évoluer.

Un travail conséquent a été effectué en collaboration avec les élus du CVS pour identifier les retours des familles et axes d'amélioration de l'accompagnement qu'elles identifiaient. Un travail de réflexion a notamment été initié sur l'accompagnement après la sortie et sur les actions en faveur d'une démarche écologique qui pouvaient être mises en place.

Par ailleurs, le séminaire associatif de l'AVVEJ sur le thème de la participation et l'implication des familles dans leur parcours a été l'occasion d'analyser les actions mises en place à dessein. Il a aussi permis d'initier la prise de recul et l'analyse de nos pratiques en vue de l'évaluation externe prévue en 2025.

Pour préparer ce temps institutionnel important et dans l'optique d'en faire avant tout un outil d'amélioration continue de l'accompagnement proposé aux familles, l'équipe de direction a tout d'abord constitué un comité de pilotage. L'équipe de direction a souhaité utiliser cette échéance pour impliquer l'ensemble des professionnels des MAPE ainsi que les familles. Le plan d'amélioration continue de la qualité et la démarche évaluative ont ainsi été présentés à l'ensemble des professionnels lors de la journée institutionnelle. Des groupes de travail inter-services ont ensuite été constitués afin de mettre en commun les pratiques et les questionnements et de faire émerger de nouveaux axes de travail. Ces temps de travail ont perduré en 2025 afin d'assurer une continuité d'échanges et d'harmonisation des pratiques ainsi que de faire vivre le projet d'établissement mis en œuvre début d'année 2024.

**Jeanne Werner**  
directrice adjointe





## La dynamique RH

**L'année a été dense au niveau des mouvements du personnel.**

- 15 embauches en CDI dont 3 ruptures durant la période d'essai à l'initiative des salariés
- 317 CDD de remplacement, notamment sur des périodes courtes, pour réduire le recours aux agences d'intérim
- 14 démissions
- 2 salariés ont fait valoir leurs droits à la retraite.

Les MAPE ont accueilli 19 stagiaires : 9 auxiliaires de puériculture, 1 directeur, 5 éducatrices de jeunes enfants, 2 éducatrices spécialisées, 2 psychologues.

## Les difficultés d'une équipe incomplète en 2024

L'importance d'une équipe stable dans un foyer maternel.

Chaque membre de l'équipe joue un rôle clé dans l'accompagnement des jeunes mères et de leurs enfants. Lorsqu'un ou plusieurs professionnels manquent, en raison d'absences et de postes vacants (difficultés de recrutement), c'est l'ensemble du fonctionnement du foyer qui s'en trouve impacté. Et derrière ces difficultés organisationnelles, ce sont avant tout des femmes et des enfants qui risquent de ne pas recevoir l'accompagnement et le soutien dont ils ont besoin.

Les jeunes femmes accueillies dans un foyer maternel traversent souvent des périodes de grande vulnérabilité. Elles font face à des traumatismes, des situations de précarité, un manque de repères ou des doutes sur leur capacité à être mère. Dans ce moment charnière de leur vie avec l'arrivée d'un bébé, elles ont besoin d'un cadre rassurant, stable et bienveillant. La disponibilité et l'engagement des professionnels sont alors essentiels pour les aider à avancer avec confiance.

Durant l'année 2024, l'équipe a été, plusieurs mois, incomplète. Sensibles à ce phénomène, les jeunes femmes n'ont pas hésité à formuler leurs ressentis





sur le renouvellement fréquent des professionnels (CDD de remplacement ou intérimaires). Entre craintes concernant le suivi des dossiers, difficultés à (re)partager des informations sensibles et appréhensions relatives aux relations avec un nouveau travailleur social, les jeunes femmes sont les premières concernées par cette problématique structurelle du secteur.

Au-delà de l'impact financier sur la structure, ces difficultés de recrutement pèsent sur la dynamique collective. En plus de l'influence sur le suivi individualisé des personnes accueillies, le turn-over entraîne également des conséquences sur la prise en charge plus globale des dyades compte tenu de la difficulté à inscrire des actions dans le temps long. L'émulation et l'animation relative à la vie collective du centre (activités, vie démocratique...) sont difficiles à mettre en place quand la permanence et la stabilité d'une équipe identifiable par les jeunes femmes constituent déjà un défi.

Au mois de mai, une nouvelle éducatrice de jeunes enfants a rejoint l'équipe. Son arrivée a insufflé une dynamique positive dans l'accompagnement des jeunes femmes et leur bébé. En posant un regard neuf sur nos pratiques et en questionnant certains aspects du fonctionnement, elle a contribué à une réflexion intense et collective qui a permis d'ajuster et d'améliorer notre manière de travailler.

Par la suite, en août et en septembre puis en décembre, l'équipe a été renforcée par l'arrivée de nouveaux professionnels ainsi que d'une nouvelle cheffe de service. Ces recrutements ont permis

de mieux répartir la charge de travail et d'assurer une continuité dans l'accompagnement des jeunes mères et de leurs enfants. Grâce à cette stabilité retrouvée, la fin d'année s'est déroulée dans un climat plus serein et sécurisant, offrant aux familles un cadre structurant et bienveillant.

Nos perspectives et objectifs d'équipe pour 2025 :

L'année 2025 sera une étape clé dans la consolidation de notre équipe et de nos pratiques professionnelles. Nos priorités sont de renforcer la cohésion et la stabilité du groupe, d'améliorer les conditions de travail et la communication interne, et d'assurer une dynamique de travail pérenne.

Dans cette optique, nous souhaitons pérenniser les ateliers participatifs réguliers à destination des jeunes femmes (couture, confection d'attache tétine, fabrication de lessive, sortie bibliothèque, activités sportives...) afin de favoriser leur engagement et de renforcer la qualité de l'accompagnement proposé. Le "faire avec" et la création de lien nous semblent incontournables pour continuer de créer une relation de confiance pour accompagner au mieux les familles.

En poursuivant cette dynamique, nous pourrions garantir un accompagnement toujours plus adapté et bienveillant aux familles accueillies.

**Armelle Brunod**  
monitrice éducatrice au FME

### Formations réalisées en 2024

Plusieurs formations collectives en relation avec le travail éducatif et l'accompagnement des jeunes enfants ont été financées.

Toutes les équipes bénéficient de groupes d'analyse des pratiques.

La directrice, la directrice-adjointe et les chefs de service participent à des groupes d'analyse des pratiques associatifs, réunissant des professionnels d'établissements de l'AVVEJ occupant les mêmes fonctions.

**Florence Bocquel**  
directrice

---

## Témoignages sur l'activité

### Réunions des Familles

Les réunions des familles que nous organisons une fois par mois sont plus qu'un moment de rassemblement, elles jouent un rôle fondamental dans la construction de la famille. Elles permettent à chacun d'exprimer ses opinions et de trouver des solutions collectives à des problématiques partagées. Cela crée une dynamique de coopération où chaque membre se sent impliqué et écouté, ce qui renforce la cohésion au sein de la famille.

L'importance de ces réunions réside dans le fait qu'elles encouragent une communication ouverte et sincère, chaque membre peut exprimer ses idées, ses préoccupations et ses expériences et ses réussites, ce qui renforce le sentiment d'appartenance et d'écoute.

Ces réunions ne sont pas seulement un espace de discussion, mais aussi un moyen de structurer nos interventions, qui favorise le bien-être et l'épanouissement de tous les membres de la famille.

Au cours de l'année 2024, dix réunions familles ont été effectuées. Voici quelques exemples de thèmes abordés :

- L'impact des écrans sur le développement de l'enfant
- La prévention des accidents domestique
- Comment gérer la frustration de son enfant
- Les différentes traditions culturelles.

Les familles sont également invitées à proposer des sujets d'une réunion sur l'autre.

Elles permettent de mieux comprendre les difficultés ou les idées perçues des familles sur les sujets. Elles peuvent également servir de moments éducatifs et de partage et à transmettre des savoirs.

Les éducateurs créent un cadre où chaque membre peut s'exprimer ouvertement, ce qui favorise la communication. Ces réunions aident à surmonter les malentendus ou les silences des familles, en permettant à chacun de partager son quotidien.

Nous apportons un soutien aux familles souvent dans des situations de questionnements, de

stress, de préoccupation, afin de se sentir moins isolées. Nous leur transmettons les outils et les techniques qui leur permettent d'améliorer la gestion des comportements des enfants, de la discipline ou encore la gestion du quotidien. Nous leur proposons des conseils personnalisés pour mieux comprendre les besoins de leur enfant, à ajuster leurs pratiques éducatives et à répondre efficacement aux difficultés rencontrées, ainsi les parents peuvent se sentir plus confiants dans leurs rôles, ce qui améliore la dynamique familiale.

En moyenne sur l'année 2024, 80% des familles ont participé à ces réunions.

**Yasmina Benyahia**  
éducatrice spécialisée  
au SAFA de Fontenay aux Roses

### Octobre Rose en 2024

Ce mouvement a débuté en 1990 aux USA et a été importé des Etats-Unis en France en 1994. Il est porté par l'emblématique ruban rose qui fait écho au ruban rouge de la lutte contre le SIDA.

C'est l'événement symbolisé par le ruban rose qui met en avant le dépistage organisé du cancer du sein, le plus fréquent chez la femme, avec l'Institut national du cancer. La campagne d'information et de sensibilisation qui a lieu durant tout le mois d'octobre a pour slogan « *Plus fortes ensemble !* »

Tout au long du mois d'octobre, une multitude d'événements artistiques, sportifs et culturels se déroulent en France afin de sensibiliser la population à cette maladie et mobiliser des fonds pour soutenir la recherche médicale ainsi que l'assistance aux personnes atteintes.

1 femme sur 8 est touchée par ce type de cancer et c'est la 1ère cause de mortalité chez la femme.

A cette occasion, l'infirmière et la monitrice éducatrice ont organisé un atelier de sensibilisation à l'attention des jeunes femmes accueillies au centre maternel.

Cet atelier a pour but de :

- Comprendre l'ampleur et les implications du cancer du sein ainsi que l'intérêt du dépistage

- Connaître les facteurs de risques
- Se familiariser avec les différentes méthodes de dépistage, selon son âge et ses antécédents personnels
- Développer les bons réflexes pour réduire les risques liés aux habitudes.

Un apport de contenu, un schéma anatomique du sein et une vidéo ont servi de support. Toutes les jeunes femmes présentes ont pu échanger avec les professionnels. Les jeunes femmes savent toutes ce qu'est Octobre Rose mais elles ont pu approfondir leur connaissance lors de cet atelier.

Grâce au schéma anatomique du sein, elles ont appris à faire plus attention aux modifications qui pourraient survenir :

- Grosseur, taille ou forme d'un sein, rougeur, chaleur ou peau épaissie (peau d'orange), plaies qui ne cicatrisent pas.
- Les modifications du mamelon : rétractation, écoulement anormal, démangeaisons ou croûtes.

Elles ont toutes pu également découvrir, grâce à la vidéo présentée, comment s'effectue une autopalpation mammaire. Nous les avons incitées à pratiquer cette dernière une fois par mois, sous la douche ou devant un miroir. Nous avons porté à leur connaissance les différents modes de dépistages (autopalpation/radiologique) ainsi que les examens préconisés en fonction de l'âge et la nécessité d'avoir un suivi gynécologique une fois par an. Nous leur avons précisé que le dépistage peut se faire chez un médecin généraliste, un gynécologue ou une sage-femme.

Les chances de guérison sont plus grandes quand nous le détectons plus vite soi-même.

Nous les avons sensibilisées au fait qu'il pouvait y avoir une prédisposition génétique au cancer du sein et dans ce cas-là, le suivi est plus important et régulier. Nous avons ouvert la discussion sur la connaissance du cancer du sein, une jeune femme ayant été confrontée à cela dans sa famille proche. De plus, des jeunes femmes originaires d'Afrique noire témoignent que dans leurs pays, il n'y a pas de traitement de type chimiothérapie, radiothérapie mais qu'il n'y a que l'ablation totale du sein comme traitement.

Nous avons attiré leur attention également sur l'importance d'avoir une bonne hygiène de vie : alimentation saine et pratiquer du sport.

Toutes les jeunes femmes présentes se sont rendues disponibles pour participer à cet atelier. Elles se sont montrées intéressées par le sujet, dans l'écoute et le questionnement, chacune d'entre-elles a pu prendre la parole.

Pour la prochaine sensibilisation, nous envisageons de les faire participer aux événements se passant en ville.

**Isabelle Hemar et Myrtille Syzabuire**  
**infirmière et monitrice éducatrice au SIME**

### **Professionnelles de crèche en centre maternel et parental**

L'année 2024 a été marquée par un renouvellement des professionnelles d'une des crèches des MAPE, l'Espace Multi Accueil (EMA) à Fontenay-aux-Roses, en raison de congés parentaux et d'une professionnelle partie en formation. L'accueil de nouvelles collègues nous a permis de présenter le fonctionnement et d'en récolter un « rapport d'étonnement » des professionnelles.

Remplaçante en CDD depuis 1 an, je porte ce regard sur notre travail et rends compte de « ces petits plus » qui font que j'apprécie de travailler dans ce lieu.

J'ai été embauchée à l'EMA après 8 mois d'expérience en crèche classique. C'est un EAJE à taille humaine qui accueille 20 enfants, dont 5 en halte-garderie chaque jour pour les enfants extérieurs au dispositif des MAPE. Ils sont accompagnés par 7 professionnelles de la petite enfance.

Cette configuration permet à l'équipe d'œuvrer dans une quête d'individualité du jeune enfant au sein d'un contexte favorisant la socialisation.

Dès mon arrivée, j'ai tout de suite constaté que je ne pouvais pas différencier les enfants qui bénéficiaient d'une prise en charge aux MAPE et ceux qui étaient accueillis dans le cadre de la halte-garderie. Les soins qui leur sont apportés sont les mêmes, les professionnelles ont les mêmes missions de prévention, d'éducation et de protection de l'enfance. Néanmoins, le cadre horaire décrit dans le



règlement de fonctionnement de l'EMA s'applique différemment, notamment pour les familles des MAPE, en fonction de leurs contraintes alors que les familles extérieures au dispositif disposent d'un contrat à horaires fixes. Cependant, tous les parents ont la possibilité de partager des moments d'activités, de jeux libres, de comptines avec leur enfant, dans la crèche, le matin ou en fin de journée.

Dans la continuité du contrat de séjour signé par les familles à leur arrivée aux MAPE, l'EMA participe à la mise en œuvre de leur projet de vie. En effet, ce mode d'accueil permet aux parents de se concentrer sur leur insertion sociale notamment. L'accueil d'enfants en halte-garderie permet au collectif de bénéficier davantage de mixité culturelle et sociale et met aussi en exergue certaines différences dans l'accompagnement à la parentalité.

Dans le cadre de cet écrit, les professionnelles de l'espace multi-accueil m'ont partagé ce qui leur avait paru différent des structures dans lesquelles elles avaient travaillé par le passé. Leurs réponses ont concerné aussi bien les pratiques éducatives de l'EMA que leurs conditions de travail, les deux étant étroitement liées. En effet, le bien-être des professionnels de la petite enfance profite aux enfants accueillis et les sécurise.

Camille - Auxiliaire de puériculture depuis 7 ans, 1 an d'expérience à l'EMA : « Moi, ça a été le nombre

d'enfants par rapport au nombre de pros qui m'a surprise en premier. Avant, dans ma section à 26 enfants pour 4 adultes. Impossible de proposer une alternative au groupe à un enfant en souffrance qui a besoin d'une attention particulière.

Et puis, c'est bien que le passage dans le groupe des « Grands » se fasse vraiment en fonction de l'évolution de l'enfant et pas de son âge, ça prouve l'attention qui est portée sur chacun et le respect des besoins individuels. »

Mylène - Auxiliaire de puériculture depuis 11 ans 4 ans d'expérience à l'EMA : « Depuis mon arrivée, on fait preuve de transparence vis-à-vis des familles et on s'organise pour qu'elles aient toutes un suivi de qualité, même les familles de la ville. Par exemple, on prend le temps pour les adaptations (une par une, sur deux semaines en moyenne), on tient compte des besoins psycho-affectifs de l'enfant et on n'insiste pas si ça ne fonctionne vraiment pas, sans céder à la pression des parents ni à celle du « taux de remplissage » ».

En effet, dans la plupart des crèches, la priorité est donnée à l'urgence des parents de reprendre une activité professionnelle, quelles que soient les manifestations de leur enfant. Les adaptations se font dans un temps limité et l'enfant est accueilli même s'il exprime de la détresse à être séparé de ses parents la journée.



Mylène : « A l'EMA, nous sommes reconnues en tant que professionnelles. Notre ressenti et notre opinion comptent. Dans la micro-crèche où je travaillais avant, contrairement à ici, il n'y avait pas de psychologue, ni de psychomotricienne ni d'infirmière pour nous écouter parler de notre travail auprès des enfants. Leur présence nous aide à mieux comprendre et analyser nos observations tout en tenant compte de nos ressentis ».

Célia - Auxiliaire de puériculture depuis août 2020, 2 ans d'expérience à l'EMA : "Il me semble qu'il faut faire preuve d'une observation très fine à l'EMA. En apparence, ce n'est pas très différent d'une crèche lambda mais le travail est en "coulisses", au vu de la fréquence et de la nature des réunions. Nous travaillons pour que l'enfant se sente bien en collectivité mais aussi pour que son lien à ses parents soit solide et sécurisant, car c'est la condition sine qua non. L'avantage, c'est aussi le lien avec les partenaires médico-sociaux et le fait qu'il y ait une telle place pour nos initiatives."

En effet, le plateau technique mis à disposition permet une réflexion pluridisciplinaire dont le développement de l'enfant est la préoccupation principale, notamment dans les réunions cliniques hebdomadaires. De plus, les moyens alloués au service facilitent grandement la proposition de médiations éducatives et culturelles diversifiées aux familles dans le cadre du soutien à la parentalité.

Aurélié - Agent d'accompagnement petite enfance depuis 6 ans, 9 mois d'expérience à l'EMA : "La grosse différence, c'est la possibilité de faire des sorties avec les enfants : dans la crèche où je travaillais avant, on devait présenter un projet écrit pour aller au parc en face, 3 mois à l'avance. »

Effectivement, les activités organisées à l'extérieur de l'établissement sont mises à l'honneur dans notre projet pédagogique. Elles font bénéficier aux enfants d'un éveil culturel diversifié, primordial à leur bon développement. Ainsi, les sorties sont mises en place facilement si les conditions de sécurité sont respectées. Nous encourageons les parents à y participer et ainsi faire connaissance avec des lieux dans lesquels ils pourraient se rendre de façon autonome avec leur enfant (parc, médiathèque, marché...).

Deux semaines dans l'année sont réservées à l'accueil des enfants des MAPE afin ils bénéficient

d'un accueil exclusif avec un taux d'encadrement de professionnelles supérieur qui garantit davantage de disponibilités pour la mise en place de projets spécifiques visant des actions de soutien à la parentalité (piscine, pique-nique, atelier peinture parent-enfant...) et qui renforcent la confiance entre parents et professionnels.

Christine - Accompagnant éducatif et social depuis 3 ans, 1 an d'expérience à l'EMA : "En ce qui concerne les productions des enfants, ça n'a rien à voir. Il ne s'agit pas de faire faire aux enfants un maximum de choses à ramener à la maison pour prouver aux parents qu'on les occupe." En effet, un planning d'ateliers est mis au point pour le mois mais il sert de soutien aux professionnelles. Les enfants ont le choix d'y participer et les adultes les guident selon le rythme et les besoins d'aide de chacun.

Pour conclure, je considère l'EMA comme un service où les conditions sont réunies pour accueillir des enfants et des familles dans le respect du projet pédagogique. La spécificité de ces modalités d'accueil permet aux enfants et aux adultes (parents et professionnels) d'évoluer dans un cadre bienveillant et épanouissant.

Athefordeline - stagiaire auxiliaire de puériculture, 1 an d'expérience en alternance : "À l'EMA, les auxiliaires de puériculture accompagnent plus les mamans dans leurs rôles de mères. Dans d'autres crèches, je trouve que les parents sont surtout là pour « déposer » leurs enfants. Il me semble que les accompagnements sont plus personnels ici, que les professionnelles peuvent conseiller et soutenir les parents dans des situations qui peuvent être compliquées. D'après moi, la mission des professionnelles de la crèche est de soutenir leur rôle, leur expliquer et les aider dans le développement de leurs enfants ».

Aurélié : « En ce qui concerne l'autonomie de travail, ça n'a rien à voir avec mes précédentes expériences. Le plus ici, c'est la confiance mutuelle entre la direction et les pros qui permet de travailler avec moins de pression. »

Le mot de la fin est aux parents. Ces derniers ont été interrogés quant à leur avis sur les conditions d'accueil de notre crèche intégrée à un centre maternel et parental.

Parent des MAPE : « Je trouve ça bien que ma fille soit en compagnie de personnes qui n'ont pas

la même couleur de peau qu'elle, qui n'ont pas la même culture ni la même religion, qu'elle côtoie des enfants plus petits qu'elle. Je veux qu'elle comprenne que nous sommes tous égaux et tous pareils. »

Parent de la halte-garderie : « C'est super de mélanger toutes les cultures et toutes les classes sociales. Je trouve ça enrichissant, c'est que du plus. Il n'y a pas de jugement de valeur à cet âge-là, la cohésion est bonne. Le projet est une des raisons pour lesquelles, on a choisi ce mode de garde. C'est ce qui fait que l'ambiance est particulière. C'est un lieu unique, différent d'une crèche classique. Je serais ravie de pouvoir apporter quelque chose à cette crèche atypique. »

**Manuella Tran Binh Nhut**  
**agent d'accompagnement petite enfance**

### Départ en vacances pour une famille de SAFA Colombes

Pour de nombreuses familles que nous accompagnons cette année, l'idée des vacances et du dépaysement n'est pas une évidence. Ayant traversé un parcours migratoire souvent marqué par des épreuves, le changement de pays a été vécu comme un déracinement plutôt que comme une opportunité d'évasion. Dans ce contexte, partir en vacances avec ses enfants prend un sens particulier. Il s'agit avant tout de :

- Sortir du quotidien et rompre l'isolement
- Renforcer le lien parent-enfant
- Prendre du temps pour soi et se reposer
- Retrouver confiance en soi
- Offrir aux enfants une parenthèse différente
- Expérimenter le dépaysement de manière positive

L'objectif est donc de permettre à ces familles de souffler, de se retrouver et de vivre une expérience apaisante et enrichissante. Grâce à la Maison de Vacances Familiales de la Bise<sup>1</sup>, du mouvement ATD Quart Monde, nous avons permis à une famille du service appartements de Colombes de partir en vacances pour la fin d'année.

Au moment du départ, elle était anxieuse, hésitant à se lancer dans une expérience qu'elle ne connaissait pas pour elle et sa fille et qu'elle avait du mal à se représenter. Mais à son retour, nous avons observé un changement dans son comportement : elle était davantage souriante, pleine d'entrain et ravie de partager avec nous des photos de son séjour. Elle nous a raconté l'accueil chaleureux de l'équipe, les moments de repos dont elle a bénéficié pendant que sa fille était prise en charge.

Elle était ravie de voir que sa fille avait pu se détacher d'elle et évoluer en confiance avec de nouvelles personnes. Madame était heureuse d'avoir pu profiter de moments individuels, comme la randonnée et la luge, ainsi que de temps partagés avec d'autres familles, toujours accompagnées par l'équipe bienveillante de la Bise.

Elle évoque un véritable sentiment de bien-être et une reprise de confiance en elle grâce à cette parenthèse. Madame raconte avec fierté avoir préparé et partagé un repas pour plus de trente personnes, une véritable petite victoire pour elle, sachant que l'alimentation était une source de difficulté avant son départ. Toutes deux sont revenues apaisées, ayant même retrouvé l'appétit. Cette expérience leur a offert un vrai moment de répit. A son retour, Madame s'est montrée davantage présente dans son accompagnement et davantage en lien avec sa fille.

**Charline Desormes**  
**éducatrice au SAFA de Colombes**

<sup>1</sup> La Bise est la Maison de Vacances Familiales du Mouvement ATD Quart Monde depuis plus de 40 ans. « Elle accueille des familles et des personnes dont la vie est difficile, et qui ont besoin comme tout le monde de vacances, de repos, de passer de bons moments dans la joie, la paix et la bonne humeur. » La Bise



## Les chiffres clefs

### Présences, admissions et sorties • SAU

Pour l'année 2024, le SAU a accompagné 194 adolescents, 30 présents fin 2023 et début 2024 ainsi que 164 nouveaux jeunes. 169 ont été orientés. Au 31 décembre 2024, 25 jeunes étaient présents sur 28 places disponibles.

- Jeunes présents au SAU au 31-12-2023 : 30
- Jeunes admis au SAU dans l'année 2024 : 164
- Jeunes sortis dans l'année 2024 : 169
- Jeunes présents au SAU au 31-12-24 : 25
- Jeunes accompagnés sur l'année 2024 : 194

### Présences, admissions et sorties • PAD

2024 a été notre deuxième année d'exercice de mesures PAD ordonnées par les Juges des Enfants des Hauts-de-Seine. Nous avons pu effectuer quasiment toute l'activité prévisionnelle auprès de jeunes déjà suivis en 2023 ainsi que pour des mesures nouvelles.

- Jeunes admis au PAD dans l'année 2024 : 7
- Jeunes sortis dans l'année 2024 : 7
- Jeunes présents au PAD au 31-12-24 : 6
- Jeunes accompagnés sur l'année 2024 : 13

## SAU 92 / PAD 92

### Les faits marquants

**Maintenir la continuité jour/nuit d'un service d'accueil d'urgence devient aujourd'hui une véritable prouesse lorsque l'on connaît la réalité du secteur avec des postes qui ne sont pas pourvus. Le SAU 92, épargné jusqu'alors par ces problèmes de recrutements, subit à son tour de plein fouet cette pénurie de professionnels entraînant de fait un déficit d'activité.**

Ce constat est d'autant plus alarmant que les jeunes accueillis rencontrent des difficultés multiples, voire complexes, qui nécessitent un encadrement stable, sécurisant et contenant par du personnel aguerri et expérimenté.

Néanmoins, malgré une situation peu favorable, le SAU 92, comme à son habitude, a bien répondu à sa mission d'accueil inconditionnel, de mise à l'abri, d'observation, d'évaluation, d'orientation en accompagnant 194 adolescents sur l'année 2024. De nombreux projets ont pu voir le jour comme le développement de la plateforme scolaire, des transferts à la mer, la montagne, un séjour avec des assistantes familiales, des activités riches et variées créant ainsi une dynamique auprès de l'équipe pluridisciplinaire de l'institution.

Un événement indésirable grave survenu au mois juin, dans un contexte politique national et international anxiogène a profondément bouleversé et secoué l'institution mettant à mal les valeurs, l'éthique et le sens du travail de l'ensemble des professionnels dans l'accompagnement éducatif

de ces jeunes aux parcours « cabossés ». Un mois et demi plus tard, l'établissement a dû affronter une deuxième épreuve, le décès de Jean-Michel, cuisinier, râleur invétéré, « ronchon » ... au caractère bien trempé, mais entouré d'une douce bienveillance et d'une grande sensibilité. Ce rapport d'activité est l'occasion de lui rendre hommage.

À travers ces deux moments particulièrement difficiles et éprouvants, les équipes ont su toutes se retrouver autour d'une grande solidarité et fraternité, permettant ainsi de se recentrer sur la mission première du service, à savoir la protection des jeunes en situation de danger.

---

## Regard(s) sur l'activité réalisée

**Nous avons réalisé 9347 journées sur 9838 prévues.**

Nous affichons donc un déficit de 491 journées. Ce chiffre est particulièrement conséquent cette année pour plusieurs raisons :

- Le problème de recrutement des professionnels (éducateurs, assistantes familiales)
- Le profil des jeunes accueillis (moins de mineurs isolés et plus de jeunes aux problématiques multiples)
- Les arrêts « maladie » (nombreux, parfois longs)

Nous nous questionnons toujours sur la pérennité du placement familial à moyen et long terme. La difficulté de gestion de ce service entraîne un déficit chronique d'activité que ne peut plus compenser le service collectif de l'internat du fait de la difficulté des profils des jeunes accueillis.

Nous n'avons donc pas atteint notre taux d'occupation de 96 %, néanmoins nous constatons à nouveau que le turn-over est particulièrement élevé avec quasiment le même nombre d'entrées et de sorties mensuelles.

À noter aussi que 65% des jeunes restent moins de 2 mois. L'accueil dit de « dépannage » a donc supplanté l'accueil classique d'un SAU avec pour mission l'évaluation.



Ce rythme soutenu de l'accueil d'urgence et de son inconditionnalité demande aux professionnels une grande flexibilité et une adaptation permanente qui peuvent entraîner un épuisement physique et psychique. Même si ce n'est pas suffisant, la mise en place du groupe d'analyse des pratiques ainsi que des temps de formation sont indispensables.

Aujourd'hui, les adolescents accueillis aux troubles psychologiques, voire psychiatriques, deviennent majoritaires. L'équipe pluridisciplinaire est souvent désemparée, mais surtout isolée sans aucun relais de la pédopsychiatrie ou des CMP dont les rendez-vous sont quasiment impossibles à obtenir.

Par la gestion des traitements médicamenteux lourds du public accompagné (neuroleptiques par exemple), les éducateurs ont le sentiment à présent que le soin prime sur l'éducatif : leurs pratiques en sont modifiées ainsi que les objectifs des prises en charge.

Aussi, de nombreux EIG (événement indésirable grave) ont été effectués. Leur analyse montre qu'il s'agit généralement de faits de violence et agression envers autrui, d'automutilation, de tentatives de suicide ou de fugues inquiétantes liées à une suspicion de prostitution.

Concernant le Service de placement à domicile, le constat est le même que l'année passée : cette mesure arrive habituellement après de longues mesures d'AEMO ou de placements multiples. Les situations sont donc très dégradées, le PAD apparaît comme solution ultime...





Cependant, ouvert depuis 2023, l'activité est constante. Le service offre une diversification d'accompagnement pour l'établissement et enrichit les pratiques des professionnels. Son transfert sur le service des « Amandiers » de Nanterre, à la demande du Département, appauvrira sans doute les ressources du SAU 92.

---

## Les personnes accueillies et l'accompagnement

### Accueil Collectif

#### **Mon arrivée au SAU 92, fin septembre 2024 : Un tournant pour l'équipe et la préparation à l'évaluation externe**

En septembre 2024, j'ai pris mes fonctions de cheffe de service au sein du service d'accueil d'urgence de Colombes. Cette transition a marqué un tournant pour l'équipe, à la fois dans l'organisation du travail et dans les pratiques professionnelles, mais aussi dans la préparation de notre service à l'évaluation externe.

L'arrivée d'un nouveau(elle) chef(fe) de service entraîne souvent une période d'adaptation, et mon cas n'a pas fait exception. L'équipe a connu des pratiques différentes avec l'ancien chef de service, qui avaient marqué leur quotidien. Mon approche, plus axée sur la collaboration et la concertation, a demandé une réorganisation dans certains aspects du travail. Néanmoins, grâce à la volonté de chacun de s'adapter et d'aller de l'avant, nous avons rapidement trouvé un équilibre.

#### **L'adaptation et la collaboration au cœur du changement**

Dès mes premiers jours, j'ai pris le temps d'écouter les membres de l'équipe, de comprendre leurs attentes et leurs besoins, ainsi que les enjeux spécifiques du service d'accueil d'urgence. J'ai constaté que l'équipe, bien que déstabilisée par ce changement, était motivée à travailler ensemble pour mener à bien nos missions au cœur des préoccupations de l'enfant.

Il a fallu trouver un nouveau rythme, mais aussi redéfinir certains objectifs et priorités. L'un des



grands défis a été de faire le lien entre les attentes institutionnelles et les réalités quotidiennes du terrain dans un contexte de préparation à l'évaluation externe. Mon approche a été de privilégier des réunions régulières, des entretiens individuels et une communication ouverte pour que chacun se sente inclus et acteur du projet commun.

### **La préparation à l'évaluation externe : un défi collectif**

L'un de mes premiers enjeux a été de préparer le service à l'évaluation externe qui devait se tenir dans les mois à venir. Cette évaluation, essentielle pour la bonne marche du service, a été l'occasion de poser un regard critique sur nos pratiques et de mettre en lumière nos forces tout en identifiant les axes d'amélioration.

Dans ce cadre, mes premières missions ont été de structurer les éléments nécessaires à cette évaluation. Cela a impliqué une réflexion en profondeur sur nos procédures internes, la mise à jour de nos outils de suivi, et la mise en place d'une démarche participative pour associer tous les membres de l'équipe à cette préparation. L'objectif était de nous assurer que notre service était prêt à répondre aux exigences de l'évaluation tout en préservant notre qualité d'accueil et d'accompagnement.

### **L'intégration au sein de l'équipe de direction : un soutien précieux**

Mon arrivée au sein de l'équipe de direction a été facilitée par la présence d'une dynamique collaborative et bienveillante. Cette équipe était composée de deux membres essentiels : une cheffe de service au placement familial/PAD, et une directrice d'établissement. Dès le début, elles se sont montrées soutenantes et bienveillantes, ce qui a joué un rôle déterminant dans ma prise de fonction.

Travailler aux côtés d'une consœur m'a permis de bénéficier de son expérience et de son regard sur les spécificités du service. Cette collaboration a favorisé un échange enrichissant, nous permettant d'ajuster nos pratiques respectives tout en restant alignées sur les objectifs communs.

De plus, le soutien constant de notre directrice a été une véritable aide dans la gestion des premiers mois.

Sa capacité à guider tout en respectant l'autonomie de chacun a favorisé une relation de confiance et d'ouverture. Ensemble, nous avons rapidement pu trouver un fonctionnement harmonieux, basé sur l'écoute, la transparence et la coopération. Ce cadre bienveillant a été crucial pour instaurer une dynamique de travail positive et constructive au sein de l'équipe de direction.

### **Conclusion : Un travail d'équipe pour un service toujours plus performant**

L'arrivée dans ce service a été une véritable expérience d'apprentissage et de collaboration. Grâce à l'implication et à la flexibilité de l'équipe, nous avons réussi à dépasser les différences de pratiques et à mettre en place un fonctionnement plus harmonieux, tout en nous préparant efficacement à l'évaluation externe. Ce travail commun est la clé de notre réussite et nous permet d'envisager l'avenir avec sérénité.

### **L'évolution des EIG en 2024 : Une prise en compte des fragilités psychologiques et psychiatriques des jeunes**

En 2024, une tendance préoccupante a été observée : l'augmentation notable du nombre d'EIG par rapport à l'année précédente. Cette évolution a mis en lumière une réalité difficile, mais nécessaire à aborder dans notre travail quotidien en protection de l'enfance. Parmi les principaux motifs de ces EIG, on retrouve les violences exercées par les jeunes envers leurs pairs, les éducateurs et les assistantes familiales, ainsi que les fugues inquiétantes.

### **Une hausse des EIG : un phénomène en lien avec des profils fragilisés**

Le nombre croissant d'EIG en 2024 témoigne d'une réalité alarmante, mais aussi d'une prise de conscience accrue et d'une démarche plus systématique dans la gestion des incidents graves. L'augmentation des EIG n'est pas simplement le fruit d'une plus grande vigilance ou d'une évolution dans les pratiques, mais aussi le reflet d'une situation complexe : les jeunes accueillis présentent de plus en plus des fragilités psychologiques et psychiatriques. Ces jeunes, souvent en situation de grande

vulnérabilité, sont fréquemment sous traitements médicaux associés à des troubles mentaux divers, et ces facteurs contribuent à l'aggravation des situations observées.

Les cas de violences, exercées par les jeunes envers les autres jeunes, ainsi qu'envers les éducateurs et les assistantes familiales, sont devenus de plus en plus réguliers. Ces comportements ne peuvent être dissociés des profils psychologiques particulièrement fragiles des jeunes concernés. Les troubles psychologiques et psychiatriques influencent en effet leur comportement, et dans de nombreux cas, les jeunes réagissent à leur environnement avec des gestes violents, parfois démesurés par rapport à la situation. Cette réalité, bien que difficile à vivre au quotidien, nous pousse à redoubler d'efforts dans l'accompagnement thérapeutique et l'adaptation des pratiques éducatives.

### **Les fugues inquiétantes et les dérives associées : conduites à risque et réseaux divers**

Parallèlement, les fugues inquiétantes font également partie des EIG observés de manière récurrente. Ces fugues sont souvent perçues comme des tentatives de fuite face à un mal-être profond, mais elles peuvent aussi être le reflet d'une recherche des limites et du cadre imposé par les jeunes, dans une quête de liberté ou de contrôle sur leur environnement.

Cependant, il est important de souligner que ces fugues sont de plus en plus associées à des comportements graves, notamment les conduites à risque et l'implication dans des réseaux divers, avec une suspicion de prostitution.

Nous accueillons des jeunes qui sont souvent déjà pris en amont dans ces réseaux, et pour certains, impliqués dans des situations de prostitution. Dans ces cas, certains jeunes peuvent également entraîner d'autres dans ces dérives, exacerbant ainsi leur vulnérabilité. Ces jeunes, souvent fragilisés psychologiquement, deviennent des cibles vulnérables pour des réseaux criminels. Les dérives observées, qu'il s'agisse de comportements autodestructeurs ou d'implications dans des réseaux exploitant leur vulnérabilité, sont souvent des stratégies d'adaptation face à des souffrances psychiques, mais elles révèlent aussi une forme de survie dans un environnement hostile.

Ces phénomènes soulignent l'importance d'une vigilance accrue et d'un accompagnement personnalisé pour chaque jeune en fugue. Il est essentiel d'anticiper ces comportements en mettant en place des stratégies de prévention pour protéger ces jeunes et éviter qu'ils ne tombent davantage dans les réseaux et les comportements à risque qui compromettent leur sécurité et leur avenir.

### **Une prise en charge renforcée face à la montée des risques**

Face à cette augmentation des événements indésirables graves, il est essentiel d'adopter une approche de prise en charge adaptée et préventive. En tant que service d'accueil d'urgence, nous sommes soumis à l'inconditionnalité : nous accueillons tous les jeunes, sans sélection préalable, et nous devons souvent faire face à des profils variés et parfois imprévisibles. Chaque journée peut apporter son lot de surprises quant aux besoins spécifiques des jeunes, qu'il s'agisse de troubles psychologiques ou psychiatriques. De plus, les jeunes accueillis sont souvent marqués par des carences éducatives importantes, l'implication dans des réseaux, ainsi que la prostitution, des éléments qui viennent aggraver les phénomènes de violence et de fugues, rendant parfois difficile l'anticipation de l'ampleur des prises en charge nécessaires.

Nos missions, centrées sur la mise à l'abri, l'évaluation et l'orientation des jeunes, se trouvent régulièrement confrontées à des jeunes avec des besoins de soins complexes, en particulier en santé mentale. Le manque de ressources dans ce domaine rend d'autant plus difficile la gestion de ces situations. Bien que nous disposions d'une équipe de psychologues pour réaliser des évaluations lors des rendez-vous d'accueil, ces dernières ne permettent pas un suivi des jeunes. Nous manquons cruellement de suivi psychologique continu, et l'absence de psychiatres complique davantage l'accompagnement des jeunes nécessitant un suivi médical et thérapeutique plus approfondi.

Dans ce contexte, nous renforçons constamment nos pratiques, tout en continuant de fournir le meilleur accompagnement possible avec les moyens dont nous disposons. Chaque année, les équipes suivent des formations sur la gestion de la violence et des situations de crise. Nous travaillons

également en collaboration avec des partenaires extérieurs pour garantir une prise en charge optimale lorsque cela est possible. Cependant, malgré ces efforts et l'engagement des équipes, la demande croissante et les limitations de ressources spécialisées rendent la gestion des profils complexes particulièrement délicate.

### **Conclusion : Accompagner les jeunes dans un contexte de vulnérabilité accrue relevé par les EIG**

L'augmentation des EIG en 2024 met en lumière les défis croissants auxquels nous sommes confrontés dans notre mission d'accueil des jeunes. Ces événements révèlent des vulnérabilités multiples : la détresse psychologique, les carences éducatives, l'implication dans des réseaux, ainsi que la prostitution. Ces facteurs interconnectés, associés à une violence de plus en plus présente, rendent la prise en charge des jeunes particulièrement complexe et nécessitent une adaptation continue de nos méthodes d'accompagnement.

Face à cette situation, il est crucial de renforcer la coopération avec nos partenaires médicaux, sociaux et éducatifs afin d'offrir aux jeunes un environnement sécurisé et adapté à leurs besoins. Bien que les ressources restent insuffisantes pour répondre pleinement à ces défis, l'engagement des équipes demeure essentiel pour garantir un suivi de qualité. Pour faire face à ces enjeux, il est indispensable de poursuivre l'ajustement de nos pratiques, de réduire la fréquence de ces incidents et de répondre de manière plus ciblée aux besoins spécifiques des jeunes, dans le respect de leur sécurité et de leur bien-être.

**Marylou Duhault**

### **Le service de placement familial d'urgence**

2024 instaure dès juillet sa quatrième année au SAU 92, en tant que cheffe de service du Placement familial d'urgence et pour la deuxième année en tant que responsable du petit service de PAD. Chaque année réitère dans l'activité qui est la nôtre beaucoup d'imprévus, de surprises, de difficultés et de challenges qu'il est nécessaire



d'accueillir avec le plus de professionnalisme et de flegme possible. 2024 nous enseigne aussi qu'il est nécessaire de tout prévenir, et pour cela la validation de nouvelles procédures et protocoles vertueux au nom de notre plan d'amélioration continue de la qualité (de l'accueil des jeunes dans toutes ses dimensions) viendra rythmer une année déjà soutenue et instable comme l'exige notre habilitation d'accueil inconditionnel de 28 jeunes en urgence pour une mise à l'abri/ observation/ évaluation/orientation qui ne devra pas excéder 2 mois renouvelables une fois.

Qu'est-ce qui différencie 2024 de 2023 en ce qui concerne les nombreux jeunes accueillis encore cette nouvelle année ? 2023 fut caractérisée par l'accueil de nombreux jeunes adressés par le SEMNA 92, sur lequel nous avons écrit dans le précédent rapport d'activité. En 2024, ces accueils seront très marginaux au sein du SAU, du fait des créations de places dédiées dont le département s'est doté dès 2022/2023 et fixant l'âge de l'accueil de ces jeunes désormais à 15 ans (initialement à 16 ans).



2024 aussi, confirmera la sous-activité chronique au service de Placement Familial liée à l'absence en continu de places du fait des démissions, arrêts maladie et congés de nos assistantes familiales. Ainsi tandis que nous sommes habilités à accueillir 17 jeunes, fin décembre 2024 notre capacité d'accueil réelle n'est que de 14 places (hors congés des AF). Le recrutement est quasiment impossible dans l'actuel contexte de la crise des métiers du social et de l'effondrement de la protection de l'Enfance à un niveau national, et ce malgré la revalorisation par décret du métier des assistantes familiales.

Le recrutement en direction des travailleurs sociaux terrain tels que les éducateurs n'est pas plus aisé et l'équipe PF/PAD a également dû fonctionner à effectif réduit, sans se démotiver, avec le même engagement, il est donc de bon ton ici de l'en remercier très sincèrement.

Il est certain que notre convention collective 66 ne fait pas le poids pour attirer les professionnels formés qui préféreront souvent les offres des services départementaux, beaucoup plus avantageuses depuis des revalorisations de bon aloi, dont nous sommes exclus. Les orientations stratégiques de notre association tentent une attractivité « plafonnée » face aux services publics désormais beaucoup plus attirants en termes de rémunération et autres avantages de type QVT. D'ailleurs nous avons vu partir, à grands regrets, des professionnels de haute qualité dans la fonction publique territoriale.

À mesure que je me penche en pensées sur l'activité 2024 pour en extraire un texte qui saura en intéresser ses lecteurs, je dois bien admettre que ce fut une année difficile par tous les changements qu'elle nous a imposés, certaines épreuves que nous avons dû dépasser tant d'un point de vue humain, d'un point de vue organisationnel et administratif, au regard de nos ressources humaines, mais aussi des caractéristiques singulières et parfois « en série » des jeunes accueillis.

Pour cela, un hommage à nos assistantes familiales s'impose. Elles ont su faire face à des jeunes très entravés à bien des niveaux, elles ont su aussi les accompagner et créer une réelle relation éducative et affective avec la plupart d'entre eux, en dépit des actes difficiles, des imprévus, des fugues, des délits, des dépressions, des idées noires, des addictions, des troubles du comportement et ou de la personnalité qui ont caractérisé ces accueils de 2024.

### **Un accueil dépassant un an**

Mi-juillet 2024, nous avons fait le pot de départ d'Y, admis au PF du SAU 92, fin juin 2023. Ce jeune arrivé à 13 ans et adressé par le SST 10 est donc resté plus d'une année au sein de notre SAU. Cet accueil particulièrement long relève d'une « exception » liée tant à la problématique familiale qu'à la nécessité d'ajuster un projet le plus adapté possible, cela avec de nombreux aléas (évolution du jeune, évolution de la famille nucléaire ainsi que de la famille élargie associée au projet de sortie).



L'assistante familiale et ses proches, l'éducatrice référente du SAU et l'équipe pluriprofessionnelle ont contribué activement et avec engagement à la temporalité de ce projet sur mesure, mais aussi à la restauration d'Y qui a pu reprendre le chemin de l'école, renoncer progressivement à des croyances « délirantes » et se réinscrire dans son environnement familial en capacité désormais de faire tiers dans sa relation avec une mère aimante, mais très fragile psychologiquement, mais également dans un environnement social dans lequel il peut désormais s'intégrer et s'épanouir.

### **Les duos**

Sans avoir pu repérer les ressorts de ces accueils « en série », force est de constater que certaines de nos assistantes familiales ont dû faire face à des jeunes aux profils parfois très proches dans leurs caractéristiques et cela dans le même temps. Deux jeunes adolescents ayant comme points communs des symptômes tels qu'une oisiveté inscrite depuis plusieurs mois (décolarisation), des addictions tant aux produits psychotropes qu'aux propositions offertes 24h/24 par un smartphone, un rythme de vie jour nuit totalement chamboulé ; instaurent au domicile de l'assistante familiale des difficultés assez inédites et difficiles à appréhender, et même à accepter.

Toutefois, nous savons tou.te.s au SAU que si les jeunes se retrouvent au sein de notre structure, c'est bien en lien avec ces difficultés auxquelles leur famille n'ont pas pu faire face initialement. Comment faire avec ces jeunes qui remettent en cause toutes les « règles » qui nous sont tellement familières éducativement parlant ?

Mettre du cadre et du rythme n'est alors pas si simple. Certains duos se sont associés pour s'adonner à des conduites délictuelles ayant donné lieu à des gardes à vue et autres déferrements, ou alors à des consommations de stupéfiants qui entraînent à leur insu dans le domicile des assistantes familiales. En bref, ces « couples » que nous n'avions pas prévus se tiraient plutôt vers le bas du fait de résonances problématiques, ce qui nous a conduits quand cela était possible, à tenter des séparations en dépit d'une relation qui s'était pourtant construite avec l'assistante familiale.

### **Les troubles psychiatriques et la délinquance**

Les difficultés énoncées ci-dessus trouvent aussi des explications dans les situations complexes des jeunes accueillis. Beaucoup d'entre eux (elles) souffrent de troubles psychologiques ou psychiatriques, qui se retrouvent déjà dans leur petite enfance et qui sont plus ou moins suivis et traités par les services de pédopsychiatrie du territoire. Pour plusieurs nous avons remarqué qu'ils se trouvaient pris dans des réseaux interlopes de trafics de stupéfiants avec des antécédents et des mesures PJJ pour tenter de restreindre leurs activités délictuelles en lien avec le danger dont ils sont victimes.

Néanmoins, nous avons à plusieurs reprises fait l'hypothèse que ces activités (outre l'argent « facile » qu'elles peuvent générer) venaient masquer leur souffrance initiale. En effet, pour ces jeunes baignés d'imageries des quartiers, celles des réseaux sociaux, de l'argent facile et de la dureté et petite rentabilité du travail au sens prolétaire, il est plus facile de s'identifier à la voyoucratie qu'à l'image moins valorisée du « fou », puisque la pédopsychiatrie vient, à leur sens attester de cette étiquette. Pour ces jeunes gens, nous avons été confrontés à bien des mouvements difficiles comme les fugues, les gardes à vue, les hospitalisations, les blessures en essayant de tenir jusqu'à ce qu'une orientation la plus satisfaisante possible se mette en place. La tenue du projet individualisé du jeune en partenariat avec lui est dans ces cas de figure très compliqué.

### **La proximité des assistantes familiales**

En première ligne avec les jeunes, leurs observations justes et précieuses sont souvent très éloignées des représentations des partenaires extérieurs de l'ASE, de l'École, etc.. voire de nous-mêmes, de notre service. Ce sont elles qui sont confrontées presque 24h/24 à ce que le jeune va révéler, à son insu parfois, de plus intime. Pour un primo placement ou même un placement venant faire suite à de nombreux accueils antérieurs ce sont elles qui vont décrire au plus près le jeune dans toutes ses dimensions. Ainsi, elles découvrent et doivent s'accommoder et accompagner par exemple des problèmes d'incurie, d'énurésie, des crises de manque. Parfois aussi, certaines doivent écouter avec sidération des discours désinhibés sur la sexualité, le récit de leurs exploits comme les délits et GAV, mais aussi



s'atteler à soigner les blessures et accompagner les hospitalisations. Elles doivent supporter l'agitation, les demandes répétées, mais aussi la tristesse qui empêche de se lever toute la journée, les refus d'aller à l'école, les rentrées tardives...

Malgré ces épreuves, je reste admirative des capacités de nos assistantes familiales à tenir leur posture professionnelle et affective face à ces jeunes dits « cas complexes », il est indéniable que la relation qu'elles parviennent à créer avec le jeune, soutenue par les éducateurs et les psychologues du service dans cette mission d'accueil inconditionnel, est le ciment de cette rencontre insolite, au-delà des symptômes difficiles à supporter, dans l'intime de la résidence privée. Au-delà du métier et de ses émoluments, il y a dans ces rencontres insolites du Don et du Contre Don.

### **Les addictions**

Beaucoup de jeunes ayant des conduites addictives diverses (gaz, cannabis, PTC : « Pète Ton Crâne » (sic), smartphones et réseaux) ont été accueillis et nous avons pu mesurer la force de celles-ci dans les entraves qu'elles provoquent chez ceux-ci. De plus, les adultes que nous sommes, éloignés de cette réalité et des réseaux sociaux contemporains des jeunes,

restons parfois illusionnés et/ou sidérés pendant un certain temps face au mal-être des jeunes. Ce sont encore, en première ligne les assistantes familiales qui se confrontent au vécu et aux expériences des jeunes et qui reçoivent avec beaucoup de flegme et d'attention ce qui parfois, peut sidérer et inquiéter.

### **La prostitution juvénile et la traite des jeunes filles**

Pour les quelques jeunes filles que nous avons accueillies au service de Placement Familial en 2024, nous avons été, comme tous les acteurs du territoire départemental, mais aussi national, confrontés aux conduites à risque et de traite humaine de celles-ci par la prostitution auxquelles elles sont sommées de se soumettre, tout en déniaient y être contraintes.

Les concernant, malgré tout ce qui a été déployé en matière de prévention des risques, les issues de ces accueils restent très insatisfaisantes pour les jeunes ainsi que pour les professionnels qui les accompagnent. La force du psycho trauma qui vient réitérer les conduites dangereuses et l'avalissement instaure souvent une rupture, une effraction dans l'accueil malgré toute notre volonté que la répétition traumatique puisse prendre fin au sein de notre service.

### **Conclusion**

2024 au service de Placement familial du SAU 92 a montré que les troubles et symptômes des jeunes accueillis sont comme un miroir grossissant des maux de la société (réseaux sociaux, rumeurs et polémiques, fake news et complotisme, distanciation médiatique en dépit du vécu intime), et combien notre société fragilisée se trouve démunie et vulnérabilisée pour accomplir sa mission de service public.

Le secteur est en grande souffrance RH, mais aussi en quête de sens, comment poursuivre notre grande mission d'éduquer les enfants en besoin de protection d'aujourd'hui à devenir les adultes de demain, pourront-ils aller vers leur vie avec tous les soutiens auxquels ils ont droit ?

**Virginie Riaud**



---

## La dynamique RH

**Malgré le problème de recrutement qui devient récurrent dans notre secteur, nous avons réussi à embaucher des professionnels formés et diplômés :**

- 5 éducateurs
- 1 éducateur scolaire spécialisé en CDD
- 1 chef de service
- 1 maîtresse de maison
- 1 apprentie

Concernant les formations individuelles :

Pour les formations collectives sur site, l'ensemble des professionnels a pu en bénéficier sur les thèmes suivants :

- « Groupe d'Analyse Pratique » (Epsilon Melia)
- « Formation CSSCT - Élus titulaires et suppléants » (DG)
- « Agressivité et violence : comprendre, prévenir et y faire face » (EPSILON Mélia)
- 1 journée préparation à l'évaluation externe
- Séminaire associatif de l'AVVEJ

Au sujet de la transmission d'expérience et de savoir, le SAU joue toujours son rôle dans l'accueil et l'accompagnement des futurs professionnels, en entretenant des relations privilégiées avec les centres de formation, et en particulier l'EFPP :

- 5 stagiaires préparant la formation d'éducateur spécialisé
- 1 stagiaire préparant une Licence de médiation par le sport
- 1 stagiaire psychologue

Enfin, 2 salariés ont quitté le SAU dans le cadre de la mobilité au sein de l'AVVEJ.

Sortie :

- 1 administratif (CDD)
- 1 Cuisiner (Décédé)

- 5 éducateurs spécialisés (dont 2 licenciements pour inaptitude et abandon de poste)
- 2 assistantes familiales (1 licenciement pour inaptitude et 1 démissionnaire).

---

## Bilan de l'activité de l'année 2024

**Le SAU de Colombes a accompagné 194 adolescents dont 30 présents au 31/12/23 et début 2024 ainsi que 164 nouveaux arrivés.**

- Une baisse d'activité sur l'ensemble de l'année liée aux nombreux arrêts maladie de plusieurs assistantes familiales, des vacances de poste et des profils de jeunes complexes
- Des demandes d'admission, exclusivement de deux départements : Hauts-de-Seine et Paris
- Les accueils dans le cadre des mises à l'abri sont devenus largement majoritaires
- Autant de placements judiciaires que de placements administratifs
- Peu de mineurs non accompagnés
- Plus de garçons que de filles, avec comme tranche d'âge 14/16 ans
- Des profils de jeunes cumulant plusieurs problématiques (troubles psychologiques, addiction, conduites sexuelles à risque, notification MDPH, cas complexes)
- Un chiffre toujours important de jeunes déscolarisés ou en attente de l'être
- Des groupes toujours très hétérogènes
- Une fidélisation des relations avec nos partenaires de l'ASE
- Très peu de retours en famille et au contraire plus de maintien de placement
- De plus en plus de difficultés à trouver une orientation adaptée

**Florence Tairellis  
directrice**







## Activité par département • **Seine-Saint-Denis**

---



## Les chiffres clefs

- Nous avons accompagné 70 familles :
  - Bobigny : 42
  - Montreuil : 28
- Nous avons accompagné 102 enfants :
  - Bobigny : 74
  - Montreuil : 28
- Nombre de mères avec 1 enfant : 45
  - Bobigny : 19
  - Montreuil : 26
- Nombre de mères avec 2 enfants : 18
  - Bobigny : 16
  - Montreuil : 2
- Nombre de mères avec 3 enfants : 5
  - Bobigny : 5
  - Montreuil : 0
- Nombre de mères avec 4 enfants : 2
  - Bobigny : 2
  - Montreuil : 0
- Familles en situation administrative irrégulière : 21
  - Bobigny : 11
  - Montreuil : 10
- Demandes d'admission : 81
  - Bobigny : 37
  - Montreuil : 44
- Admissions : 24 mères et 31 enfants
  - Bobigny : 13 mères et 20 enfants
  - Montreuil : 11 mères et 11 enfants
- Sorties : 23 mères et 33 enfants
  - Bobigny : 15 mères (dont 12 vers le logement) et 23 enfants
  - Montreuil : 8 mères (dont 6 vers le logement) et 10 enfants
- Durée moyenne de prise en charge : 2 ans et 2 mois et demi
  - Bobigny : 25,4 mois
  - Montreuil : 28,5 mois
- Nombre de sorties vers un logement : 17
  - Bobigny : 12 dont 3 vers le dispositif interne SALoME
  - Montreuil : 5
- Nombre de sorties vers un CHU : 3
  - Bobigny : 2 compte tenu de la situation administrative irrégulière de la famille
  - Montreuil : 1
- Nombre de sorties vers le dispositif Cosha : 2
  - Bobigny : 1
  - Montreuil : 1 sur le contingent logement d'abord donc accession directe au logement
- Nombre de sorties vers un autre dispositif ou dans la famille : 1
  - Bobigny : 0
  - Montreuil : 1 jeune mère est retournée dans sa famille à la suite d'une demande de placement de son enfant

## LE PRELUDE

### Les faits marquants

**L'année 2024 a été marquée par l'écriture et la finalisation du premier projet d'établissement du Préluce AVVEJ 2024 – 2029. Avec une prise de fonction en fin d'année 2023 et la perspective d'une évaluation externe début 2025, il est apparu comme une évidence qu'il fallait s'atteler avec l'ensemble des parties prenantes à construire ensemble une vision commune et donc partagée de ce qu'est le centre maternel afin de répondre aux besoins pluriels et singuliers des enfants accueillis avec leurs mères et futures mères.**

Un travail avait déjà été mené sur le projet d'établissement par l'ancienne direction mais resté inachevé et morcelé. Le choix a été fait de ne pas s'y adosser complètement en mettant en œuvre une méthodologie plus participative et créative avec l'appui du chargé de la qualité de l'AVVEJ, Mathieu Foulon. Nous avons ainsi décidé de consacrer des journées et des demi-journées avec l'ensemble des professionnels du Préluce pour travailler sur différentes thématiques au travers d'ateliers coanimés pour certains avec Mathieu Foulon, Milan Kialobo (CDS de Bobigny) et Sandra Ciria, adjointe de direction. Ces ateliers visaient à :

- Favoriser une dynamique réflexive à partir des pratiques mises en œuvre dans les deux services en s'appuyant sur l'intelligence collective
- Faire équipe en permettant aux salariés des trois services (Montreuil, Bobigny et service transversal) de se rencontrer, de se connaître et de se reconnaître

comme membre d'un tout à savoir l'établissement Le Préluce

- Reconnaître les spécificités des uns et des autres et de mettre en lumière ce que nous avons de communs
- Créer des solidarités interservices

Des familles ont aussi été associées au travers d'entretiens individuels afin de recueillir leur parole sur leurs besoins et aussi sur l'accompagnement du centre maternel.

Le projet d'établissement a fait l'objet de relectures de Monsieur Jean-Luc Buisson et de Monsieur Daniel Piovan administrateurs de l'AVVEJ. Il a donc été élaboré sur la base des différents ateliers et échanges avec les familles et il répond ainsi à plusieurs objectifs :

- Fixer les objectifs généraux de travail afin de mieux répondre aux besoins pluriels et singuliers des personnes accompagnées
- Rappeler les valeurs qui président nos interventions
- Constituer un référentiel guidant les pratiques
- Permettre de réinterroger les pratiques et de se réapproprier collectivement le sens de l'action en s'appuyant sur la parole et sur les besoins des personnes accompagnées
- Être un outil de communication interne et externe

Autre fait marquant pour le Préluce AVVEJ est le rééquilibrage des deux services. Ce rééquilibrage est apparu comme une évidence à la suite des échanges avec la Direction Générale (Nathalie Bouillet & Matthieu Crepon) et cela pour différentes raisons :



- Améliorer la qualité de notre prise en charge puisque l'on n'accompagne pas de la même manière 18 familles d'un côté et 33 de l'autre avec un ratio de professionnels moindre pour un nombre de familles plus élevé
- Répondre aux demandes plus importantes du Département concernant l'accueil de mineures et jeunes majeures à Montreuil, les demandes d'admission l'attestant
- Renforcer les équipes en équilibrant les effectifs
- Réduire la charge de travail de l'équipe de Bobigny
- Maintenir la spécificité de l'accompagnement des familles avec à Montreuil l'accueil des mineures et jeunes majeures accompagnées par l'ASE et à Bobigny des familles majeures
- Rapprocher les appartements trop éloignés des services

En 2024, nous avons repensé le mode de garde interne, assuré par les assistantes maternelles salariées du Prélude, en les transformant en accueil séquentiel. En effet, le mode de garde en interne visait à favoriser les familles dans leurs démarches d'insertion professionnelle et ainsi un accueil à temps plein était mis en œuvre.

Or, il y a un manque de places criant qui rend l'accès au mode de garde dans le droit commun très difficile. En tant que dispositif de prévention des risques de violences et de maltraitance, ce mode de garde devient un accueil répité pour :

- Elargir nos possibilités d'accueil en interne pour plus de familles

- Permettre aux mères d'avoir du temps sans leur enfant et ainsi de se reposer et de prendre soin d'elles
- Favoriser pour les enfants un lien avec une autre figure d'attachement
- Travailler la séparation de la mère et de l'enfant
- Poursuivre le travail d'orientation et de réflexion vers un mode de garde de droit commun pour favoriser la réinsertion professionnelle

Nous avons élargi les astreintes éducatives à l'ensemble du Prélude afin de répondre aux besoins de toutes les familles accueillies en leur permettant d'avoir une même qualité de prestation, à savoir être écoutées et soutenues en dehors des heures et des jours travaillés.

Cette année a aussi été une année de prise en compte de la parole des familles et aussi des salariés selon des modalités différentes :

- Deux rencontres familles ont été organisées les samedis matin avec l'ensemble des professionnels présents : il s'agissait de permettre aux familles de faire part de leurs observations, questions et besoins durant leur prise en charge. Et aussi, de leur parler du service et de son évolution, et d'évoquer avec les familles leurs droits et leurs devoirs. Les élections pour le CVS auront lieu au premier trimestre 2025. Pour la première fois aussi, les familles ont pu être rassemblées à Bobigny pour clôturer l'année.
- Expression des salariés au travers du CSE : le dialogue social au Prélude avec les deux élus que sont Mme Fatoumata Sissoko (travailleuse sociale service Bobigny) et Aicha Fares (secrétaire RH) est de qualité et constructif. Le temps d'expression des salariés a aussi été mis place.



---

## Regard(s) sur l'activité réalisée

**Le Prélude a réalisé 42920 journées, cela équivaut à 109 %, soit 2 points de plus qu'en 2023 ou nous avons réalisé 41326 journées correspondant à 107%. Nous sommes mis en lien avec les hôpitaux du 93 ainsi que différentes associations du Département accueillant des mères avec enfants afin d'élargir le nombre de nos prescripteurs.**

En effet, le fait de se faire connaître participe à ce que nous puissions recevoir les candidatures et de les traiter rapidement pour éviter des vacances de place trop longues. Nous n'avons pas cette année encore pu être en effectifs complets néanmoins, les équipes présentes ont maintenu un accompagnement de qualité de l'ensemble des familles. Le rééquilibrage des deux services a permis de renforcer l'équipe de Montreuil par le recrutement d'un travailleur social et d'une éducatrice de jeunes enfants coordonnatrice, renforçant indéniablement la qualité de l'accompagnement.

---

## Les personnes accueillies et l'accompagnement

**Nous avons en 2024 accueilli et accompagné 102 enfants et 70 mères dont 21 en situation administrative irrégulière soit 9 mères de plus ayant ce statut en comparaison à 2023. Les demandes d'admission pour ces profils de familles sont croissantes, ce qui oriente une grande partie de notre accompagnement sur la thématique de la régularisation puisque cela prend une place importante dans les objectifs des familles. Alors que la situation politique est de plus en plus complexe sur ces questions, nous gardons à l'esprit que ce qui nous oblige est bien la réponse aux besoins des enfants.**

C'est une année assez marquante en termes de relogement pour les familles puisque 18 sur 24 ont accédé à un logement dont trois dans le dispositif SALOME du Prélude. L'accession à son chez soi est vécue par les familles comme un aboutissement

après souvent de nombreuses années d'un parcours résidentiel fait de ruptures et d'hébergements précaires.

Cette année a été marquée par de nombreuses remontées d'éléments indésirables graves ayant trait aux violences conjugales. Au Prélude, comme partout en France, les violences conjugales touchent toutes les catégories et classes d'âges de la population et donc aussi les mères que nous accueillons. Depuis, plus d'une vingtaine d'années, les chiffres sont effroyablement stables : une femme meurt sous les coups de son compagnon ou ex-conjoint tous les 3 jours en moyenne. Et une femme sur dix est victime de violences conjugales et 89% des violences concernent des femmes avec enfant(s).

Au centre maternel, nombreuses sont les mères qui ont été victimes de violences conjugales et qui le sont encore. Parfois, dès le rapport social du partenaire orienteur, il est indiqué une problématique de violences conjugales actuelle. Nous sommes toujours en état d'alerte quand vous voyons apparaître cet élément dans la mesure où nos appartements sont en diffus et que nous n'avons que l'astreinte pour répondre aux demandes et besoins des familles en dehors des heures d'ouverture des locaux. Dès lors, nous nous questionnons sur la capacité des mères que nous accueillons à se protéger ainsi que leur(s) enfant(s) dans les conditions d'accueil que nous offrons :

- Sauront-elles nous alerter si les violences perduraient ou recommençaient dans les appartements éducatifs ?
- Auront-elles les moyens de se protéger et de protéger leur(s) enfant(s) ?
- Dans quelle mesure serions-nous suffisamment contenant dans ces situations qui parfois renvoient à de l'emprise ?
- Quels dispositifs si nous pensons que nous ne sommes pas suffisamment sécurisants seraient en mesure d'accueillir ces familles monoparentales ?
- Et si nous acceptons de les accueillir que pouvons-nous mettre en œuvre pour les accompagner à se protéger ?

Si ces questions et bien d'autres encore se posent à nous avant l'accueil, nous nous interrogeons aussi en cours de prise en charge quand des faits

de violences nous sont rapportés par les mères qui en sont victime ou encore par le gardien à la suite de signalements de voisins. Se rajoutent alors les questions en rapport :

- Aux répercussions sur les enfants
- La rédaction d'une information préoccupante en plus de la remontée de l'évènement indésirable grave
- Au changement éventuel d'appartement : si c'est possible, est-ce suffisant dans la mesure où la mère ne devra pas divulguer son adresse, et si cela recommence dans le nouvel appartement, quelle marge de manœuvre ?
- A l'interdiction de visite signifiée à l'auteur mais aussi à la mère : mais parfois nous n'avons pas les coordonnées de l'auteur puisque nous ne sommes pas un centre parental
- Aux partenaires à solliciter
- A l'accompagnement à porter plainte, à maintenir la plainte
- Au lien avec les commissariats pour qu'une plainte soit bien prise en compte
- A l'ambivalence de la mère liée notamment à la relation d'emprise
- A notre responsabilité en tant qu'établissement de prévention et de protection des enfants
- ...

Les violences conjugales ont ceci d'insidieux qu'elles naissent dans une relation de couple, un espace privé et intime par excellence. Elles se définissent comme des abus et des agressions psychologiques, et/ou verbales, et/ou physiques, et/ou sexuelle, et/ou économiques. Elles revêtent différentes formes :

- Violences psychologiques qui consistent à dénigrer une personne par la parole, des attitudes, des comportements visant à l'atteindre dans son intégrité aussi physique que morale
- Violences verbales marquées non pas uniquement par des cris mais par les différents types d'intonation que l'agresseur peut utiliser pour intimider et ainsi maintenir dans un état d'anxiété et d'insécurité sa victime

- Violences physiques qui ont pour but d'infliger à l'autre des agressions et des contraintes physiques afin de l'avilir

- Violences sexuelles consistant à obliger l'autre à avoir des rapports sexuels non désirés ce qui est caractéristique du viol, ou encore à se prostituer par le biais de la force ou de la peur

- Violences économiques qui s'exercent par un contrôle des moyens et des choix financiers de l'autre dans le but de le déposséder d'une autonomie financière

Elles sont donc des menaces pour l'intégrité psychologique, physique et sexuelle pour la personne qui y est exposée.

Elles s'organisent de manière cyclique. Un cycle qui est souvent décrit en trois temps dont la durée et l'intensité sont variables :

- Le premier temps est une période de tension qui entraîne l'éclatement d'une scène plus ou moins violente

- Le deuxième temps est marqué par un retour au calme suivi de remords et de pardon accordés. Le couple se vivant pendant un moment dans un état de quiétude

- Le troisième temps annonce quant à lui, la reprise des hostilités

La survenue des épisodes de violence est non prévisible dans la mesure où un événement anodin peut en être le point de départ.

Certaines mères que nous accompagnons parviennent à expliquer que leur couple est impossible tout en laissant entendre que la séparation demeure impensable. Or, ces violences entraînent indéniablement des conséquences sur elles puisqu'elles perturbent leur stabilité et leur sécurité. Elles entraînent aussi du stress post-traumatique. Elles peuvent aussi affecter les pratiques parentales notamment du fait des répercussions sur la qualité de la relation d'attachement. En effet, le climat de peur et de tension générateur de stress peut rendre moins disponibles émotionnellement pour répondre aux besoins des enfants. Parfois, certaines mères pourront avoir une attitude plus distante, plus rigide ce qui peut générer moins d'interactions.

Pendant de nombreuses années en France, les répercussions de ces violences sur les enfants exposés n'ont pas été suffisamment étudiées et donc prises en compte. Il est enfin admis que les conflits répétitifs au sein de la famille ont des effets délétères sur le développement social, affectif, cognitif, comportemental et physique des enfants, jusqu'au stress post-traumatique. Les recherches témoignent du développement chez certains enfants de nombreux troubles qui varient selon leur âge ou leur sexe. C'est ainsi que certains d'entre eux :

- Ont une probabilité plus grande de développer des troubles psychiques et comportementaux
- Vivent dans une hypervigilance et de la peur
- Montrent une irritabilité excessive, des troubles du sommeil, des comportements régressifs
- Construisent des liens d'attachement le plus souvent marqués par l'insécurité, l'ambivalence, l'anxiété et la désorganisation
- Ont un passage complexifié aux jeux d'identification aux figures parentales : dans la mesure où ces figures se caractériseraient par des archétypes de la victime et du bourreau
- Développent des mécanismes de défense pour faire face relevant de la parentification, une hyper-adaptation pour ne pas faire de bruit et ne pas déranger, une grande agitation...
- Présentent dès la toute petite enfance de nombreux retards staturo-pondéraux liés aux effets du stress de la mère
- Sont plus sujets aux accidents domestiques ou encore à un défaut de suivi médical notamment parce que dans le contexte de violences conjugales le corps de la personne violentée est agressé, méprisé il peut lui être difficile d'être attentif au corps de son enfant
- Présentent des troubles dans les relations sociales allant du repli sur soi à des comportements agressifs voire délinquants
- Montrent des difficultés d'apprentissage ou encore un surinvestissement de l'école
- ...

Ces recherches nous poussent à redoubler d'efforts dans l'accompagnement de ces mères

afin de les soutenir dans le chemin long de la dénonciation des violences conjugales et de la prise de conscience des répercussions.

Parfois, c'est en passant par les symptômes de leur enfant que nous y parvenons. D'autres fois, nous pouvons aussi constater qu'elles parviennent malgré ce qu'elles endurent à répondre aux besoins de leur enfant de manière adaptée ce qui atténue les effets des violences conjugales sur les enfants qui en sont témoins. Et d'autres fois, ayant peu d'accès à leurs propres affects, il leur est difficile de comprendre ou de mesurer ce que leur enfant vit.

Dans tous les cas, nous pouvons compter sur le lien que nous avons avec les inspectrices de l'ASE, notamment par le biais des informations préoccupantes pour favoriser quelques fois la prise de conscience. L'accompagnement de ces mères nous renvoie souvent à de l'impuissance tant l'emprise exercée par le conjoint ou l'ex-conjoint est forte.







Toutefois, ce qui nous guide, c'est le fait de considérer ces femmes pas uniquement comme des victimes mais comme des sujets à part entière qu'il s'agit de soutenir et d'aider à entrevoir des espaces de pouvoir d'agir pour changer sa situation tout en ne minimisant pas les enjeux qui sont parfois vitaux.

Par ailleurs, nous pensons aussi que le fait de ne pas accueillir les couples ne nous permet pas de travailler la relation parentale et conjugale afin de prévenir ces violences et/ou de les traiter.

**Islande Rocques**  
directrice

---

### Focus sur les projets réalisés

#### **Le séjour éducatif organisé du 12 au 16 août 2024 au camping CAPFUN « La citadelle de Loustic » à Hermanville Sur Mer en Normandie**

Quatre mères (Kady, Cleidemira, Mariam et Laurence) et leur enfant respectif (Kais, Myriam, Yaya et Keira), accueillies au service de Montreuil ont participé à ce séjour. Elles étaient accompagnées par deux éducatrices spécialisées Tiphany et Mylène.

Ce projet a été élaboré avec la participation des familles y compris sur le versant financier. En effet, nous souhaitons qu'ils s'approprient le séjour en s'y impliquant mais aussi en l'intégrant dans leur budget. La participation financière est restée symbolique puisqu'il correspondait à 1% du coût global pour les familles en situation administrative irrégulière et 2 % pour les autres. Grâce au partenariat mis en œuvre avec l'ANCV au travers de la Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS) nous avons pu bénéficier du financement de 80% du séjour.

Deux réunions de préparation ont permis de présenter le projet aux familles. Elles ont ainsi pu poser leurs questions, et commencer à créer du lien car elles ne se connaissaient pas toutes. Il a été aussi question d'élaborer un « Trousseau type » pour la préparation de leur valise.

Les objectifs du séjour étaient les suivants :

- Renforcer le lien mère enfant par le partage de temps de qualité avec leur enfant, notamment autour du jeu

- Découvrir un nouvel environnement et s'extirper de leur quotidien ainsi que des démarches entreprises
- Travailler la socialisation et favoriser la rencontre ainsi que les échanges
- Prendre du temps pour soi

Les conditions d'hébergement sur place : deux mobil-homes dans lesquels se sont réparties les familles et une éducatrice par site. Ils étaient hélas assez éloignés, ce qui n'a pas permis des temps collectifs entre les 4 mères après les différents repas qui se faisaient ensemble afin de respecter les temps de sieste des enfants.

Le bilan de ce séjour est positif. Les familles en ont pris plein la vue !

Nous avons proposé aux familles des activités autour de l'eau (mer, piscine, balade...). L'ambiance était très agréable, le contexte propice aux échanges et au partage. Nous étions en gestion libre, ce qui signifie que nous préparions nous même nos repas et chacune participait aux différentes tâches quotidiennes. Ce fonctionnement a permis de favoriser un climat « familial ». Lors du séjour, nous avons également mangé à l'extérieur à plusieurs reprises.

Les objectifs éducatifs visés ont été atteints. Les familles ont verbalisé leur satisfaction et leur joie de participer à ce séjour hors du contexte de l'Institution. Elles ont pu ajouter que cela leur changeait du quotidien. Les familles ont pu découvrir différentes activités qu'elles n'ont, pour la plupart, jamais eu la chance de pratiquer auparavant.

Ainsi, nous avons proposé des temps à la piscine afin qu'elles puissent partager des temps de qualité avec leur enfant et différents temps à la plage où elles ont pu se baigner, pique-niquer et se balader. Une découverte et un souvenir mémorable pour elles.

Nous pouvons affirmer que ce séjour a permis à l'équipe éducative de renforcer la relation éducative avec les différentes familles. Partager ces instants de loisirs, de convivialité, hors du quotidien a provoqué de la joie, de la bonne humeur, et a instauré un climat de confiance propice aux échanges et à l'épanouissement de chacun des participants.

Nous avons pu obtenir des pistes de réflexion et de travail pour améliorer notre accompagnement

éducatif au quotidien et adapter notre démarche. Nous avons également pu observer le quotidien des mères avec leur enfant, ce que nous ne pouvons pas faire au quotidien étant donné que les familles vivent sur des appartements en diffus.

Les séjours sont un outil pour accompagner les familles dans leurs rôles éducatifs et permettent aux professionnels de travailler différemment avec elles en termes de postures : la proximité et le facteur temps favorisent une disponibilité du travailleur social qui peut engager un travail d'écoute de qualité plus prononcé.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que ce séjour a été profitable pour chaque famille par les expériences nouvelles qu'elles ont pu vivre. Chacun a pu trouver sa place dans le groupe lors de cette semaine. Les découvertes des activités partagées ont ainsi pu fédérer le groupe, ce qui a permis une bonne entente et un partage tout au long de cette semaine.

Les éducatrices souhaiteraient réitérer cette expérience avec d'autres familles.

L'enthousiasme de ces familles pendant cette semaine nous motive à proposer à nouveau un autre projet.

**Mylène Tabaksmann et Tiphany Thomas**  
**éducatrices spécialisées**  
**Service Le Prélude Montreuil**

### **Les ateliers coanimés tout le long de l'année 2024 avec Mathieu Foulon : Témoignage**

En tant que chargé de la qualité et de projets, mes missions englobent des aspects assez larges, notamment l'évaluation externe ou les projets d'établissement. Cela se traduit par des actions d'accompagnement qui prennent des formes multiples allant d'un temps de rencontre et de travail avec une directrice, à la conception et animation d'ateliers thématiques pour travailler concrètement avec les équipes de terrain.

Quand Islande Rocques m'a sollicité 3 mois après son arrivée au Prélude, elle envisageait de me mobiliser pour sa première réunion institutionnelle et souhaitait partager son diagnostic (constats de ses 3 mois de prise de poste) avec les équipes, mais de façon participative.

Après un premier échange, j'ai perçu une intention claire qui m'a amené à proposer un exercice en support ; elle m'a alors confié l'animation de ce temps.

En tant que professionnel ressource de la DG, mes missions pourraient être perçues par les professionnels de terrain comme s'inscrivant dans une logique de mise en conformité (référentiel HAS, évolutions réglementaires, ...), mais mon angle d'attaque n'est jamais celui-là.

Pour activer la démarche qualité, je ne sais pas aborder les choses autrement qu'en « faisant ensemble » ; cela nécessite de se donner le temps de la rencontre pour favoriser une bonne compréhension réciproque, puis de construire un langage commun. Tout cela s'effectue progressivement et par le moyen d'ateliers qui sont des supports au travail, à la co-construction et à une réflexion en mouvement. Je m'appuie sur quelques approches méthodologiques basées sur la médiation et les techniques d'intelligence collective.

En procédant ainsi, les ateliers favorisent l'expression et la participation car la parole de chacun est reconnue et prise en compte. De nombreux supports visuels activent cette approche. Ainsi, je pars toujours du terrain ; des besoins des publics et des pratiques des professionnels pour aller par étape vers un objectif qui devient commun et où chacun contribue et s'implique.

Après un premier atelier le 23 · 01 · 2024, nous avons pu constater que les professionnels appréhendaient un peu les changements, mais que l'approche participative avait pu permettre un certain intérêt. Alors, nous avons décidé de poursuivre ainsi en proposant régulièrement des ateliers thématiques réunissant tous les professionnels du service : pour aborder à la fois par étapes le projet d'établissement et la préparation à l'évaluation externe.

En construisant ces ateliers sur mesure et en les animant, j'apporte aussi un rôle de tiers et permet à l'établissement d'avancer sur des sujets que les directions n'ont pas le temps de décortiquer et de préparer. Pour moi, partir de la matière du terrain me permet de mettre en perspective les sujets « qualité » en les articulant avec les réalités et perceptions des professionnels, permettant que ceux-ci soient compris, accessibles et que cela favorise l'adhésion et l'évolution des pratiques.

Mais tout cela n'est possible qu'en prenant le temps de l'accompagnement.

Dans mon rôle de cadre de la DG, mon action prend son sens dans une logique d'altérité en partageant la réalité des professionnels, au service des publics que nous accompagnons.

Ce qui m'a marqué durant cette année jalonnée de nombreux ateliers (à intervalles de 2 mois environ), concerne notamment l'évolution très significative de la dynamique d'équipe. D'abord craintifs face aux changements et dans une certaine réserve, les professionnels se sont progressivement appropriés les thématiques socles, travaillées au fil des séances. Leur intérêt s'est développé, leur réflexion enrichie, en devenant aussi plus spontanée. Leur engagement qui était déjà certain, n'a fait que se renforcer pour prendre en compte encore davantage les besoins des publics accompagnés et le point de vue de leurs collègues. Ainsi, les professionnels ont largement contribué par ce biais à la réécriture du projet d'établissement.

Un an après le premier Atelier, la réunion institutionnelle du 11 février 2025 a permis de présenter la finalisation de ce projet d'établissement : la dynamique positive des équipes était palpable ; caractérisée par une réelle détente, un profond respect de la parole et du point de vue de chacun, une réflexion très présente et très étayée, et surtout une équipe stable où chacun prend plaisir à contribuer au collectif. Ce dernier point est loin d'être anodin, quand on sait les problématiques de turn-over et de recrutement dans le secteur : c'est un gage de continuité pour l'accompagnement des publics également.

Au-delà d'une certaine satisfaction à être venu en appui à la directrice dans son impulsion et d'avoir apporté une certaine contribution à cette construction, je note plusieurs points :

- La méthodologie mobilisée visait ces objectifs, mais n'avait pas encore été expérimentée auparavant. Aussi, celle-ci laisse désormais entrevoir la possibilité de s'appuyer sur cette approche au service d'établissements de l'AVVEJ qui pourraient rencontrer des besoins analogues
- Les fondamentaux de l'accompagnement éducatif et du travail en équipe sont désormais clairs, acquis, partagés. Cette base solide laisse entrevoir de





pouvoir désormais aller plus loin, notamment en activant les améliorations prévues en fin de projet d'établissement et en lien avec les préconisations issues de l'évaluation externe

- La dynamique des équipes témoigne d'une sérénité au travail ; nécessaire et précieuse pour l'accompagnement de nos publics fragilisés et marqués par les violences. Cette ambiance rassurante ne peut donc que favoriser davantage de sécurité pour ces jeunes mères et leurs enfants

- Ces 3 premiers points laissent aussi envisager de poursuivre la démarche impulsée et de la prolonger à 2 niveaux : en faisant évoluer les différents outils construits pour les professionnels et en les adaptant pour les familles, au service de l'accompagnement éducatif (exemple de schéma du parcours d'accompagnement, de façon visuelle, etc. ...), et en mobilisant les méthodologies d'innovation pour d'autres projets à réaliser

Ces derniers points amènent donc à continuer dans le sens de la dynamique déjà à l'œuvre, et à aller plus loin encore. Une seule idée pour finir, ou plutôt pour ne pas terminer et ne pas s'arrêter là : « à suivre ... ».

**Mathieu Foulon**  
**chargé de la qualité et de projets**  
**Direction Générale AVVEJ**

## La dynamique RH

**Cette année 2024 a été marquée par différents départs et de nombreuses embauches attendues dont certaines se sont soldées par des fins de période d'essai et d'autres par des fins de contrat (CDD).**

Les différents départs :

- 3 démissions de professionnelles : 2 travailleuses sociales et une psychologue (service de Bobigny),
- 3 fins de CDD : 2 Educatrices de jeunes enfants ainsi qu'un travailleur social (service de Montreuil)
- 3 fins de période d'essai : psychologue et assistante maternelle (service de Montreuil), une éducatrice de jeunes enfants (service de Bobigny) et un agent technique

Les différentes embauches :

- Au service de de Bobigny
  - 1 Chef de Service : Milan Kialobo
  - 3 travailleuses sociales : Néhémie Augustin, Christina Gyftea, Fatima Said (qui basculera à Montreuil du fait du rééquilibrage des deux services)
  - 1 Agent Technique : Djakaridja Coulibaly

• Au service de Montreuil :

- 2 Assistantes maternelles : Aicha Belaib, Yamina Kara
- 2 Educatrices de jeunes enfants dont la coordinatrice des assistantes maternelles : Sandrine Pereira, Morgane Dremeaux (coordo)
- 1 psychologue : Morgane Trawinski
- 1 Cheffe De Service : Adeline Polonie

Nous tenons à remercier Monsieur Oumar Kebe, éducateur, qui est intervenu en CDD à Montreuil. D'abord embauché pour un remplacement de 3 mois, il s'est engagé à poursuivre l'accompagnement des familles pendant une année entière. Son implication et son professionnalisme ont marqué aussi bien les familles que les professionnels.

**Islande Rocques**  
directrice

## Témoignages sur l'activité

**Interview de Mme B., accompagnée dans le dispositif SALoME (Service d'Accompagnement dans le Logement des Mères et des Enfants) par Valérie Clair (éducatrice spécialisée) et Sophie Arbonville (EJE)**

« Je m'appelle Madame X. Je suis une maman qui est passée au centre mères enfants « Le Prélude ». Je suis arrivée au centre maternel le 04/01/2021 avec ma petite fille Lolita-delph qui avait 9 mois. Nous étions dans un logement à Drancy. L'accompagnement a été super car j'ai appris à vivre seule avec mon enfant. A me repérer dans l'appartement et dehors. Ensuite, je suis passée à SALoME car ils faisaient fusion avec le centre maternel et c'est comme cela que j'ai eu un logement à mon nom à Noisy-le-Sec car j'étais prête à vivre seule. »

**Que vous a apporté l'accompagnement de SALoME ?**

« Pour l'accompagnement de SALoME, c'était vraiment bénéfique pour moi car c'est une chance on peut dire pour moi car c'est un dispositif qui m'a permis d'être écoutée et aussi d'être bien accompagnée comme j'avais besoin. C'est un dispositif spontané et qui était là pour moi en fait et aussi pour mes enfants.

Dans SALoME, j'ai vraiment été écoutée et quand j'avais des empêchements, des choses que je n'arrivais pas à faire toute seule, j'étais à l'écoute, j'étais bien suivie et j'ai suivi les conseils que l'on m'a donnés quand je ne savais pas faire les choses. Je suis fière d'avoir réussi à faire des choses par moi-même.

Je n'ai pas eu de difficultés avec SALoME. Sur le logement quelquefois, il y avait des petites pannes comme cela arrive un peu partout et j'ai bien écouté les conseils. Quand je sollicite les gardiens, ils réagissent du tac au tac. Ce n'est plus une difficulté pour moi maintenant et c'est bien.

Pour mon entrée dans le logement, il a fallu que je mette les compteurs EDF et GDF en place. Le plus gros travail je l'avais fait avec ma référente mais j'ai beaucoup fait toute seule et pour dire que le dispositif est là pour m'accompagner et ensuite





me permettre d'être aussi autonome à la longue ; maintenant j'arrive à faire des choses avec moins de difficultés. C'était bien aussi que vous soyez là quand on signe son premier bail car j'étais trop émue. »

**L'accompagnement à SALoME était plus léger que celui proposé au centre maternel. Cela a-t-il été compliqué à gérer pour vous ?**

« Me voir moins cela n'a pas été compliqué pour moi. SALoME a été à l'écoute quand j'en avais besoin. Après vu que l'on passe au système de l'autonomie, je les sollicite vraiment, vraiment quand s'est trop difficile pour moi. Mais la présence quand j'ai besoin d'eux ils réagissent vite il n'y a pas eu de difficultés dans l'ensemble.

Comment le dire comme toute bonne chose tire à sa fin, sinon moi je serais toujours resté à SALoME mais bon il faut bien une fin. Voilà, la fin c'est pour bientôt. J'ai reçu l'aide de Sophie (EJE) qui m'a permis de faire des activités et faire des courses pour mon petit bébé. Cela s'est bien passé pour l'inscription à la crèche. J'ai vraiment eu un accompagnement complet. C'est vraiment du bonheur. Cela va prendre fin et on n'y peut rien. C'est vraiment une réussite, j'ai été entourée par des grandes sœurs comme dans ma famille. La fusion a été réussie.

Le passage du centre maternel à SALoME a été une continuité. On a continué de travailler même si ce n'est pas aussi régulier que dans le centre maternel. Quand je sollicite SALoME, j'ai des retours et cela fonctionnait toujours. »

**Est-ce que SALoME correspondait à ce que vous attendiez ?**

« Ça correspondait bien pour moi. C'est ce dont j'avais besoin et je sais que j'étais la première mère à être accueillie dans SALoME et que nous avons appris ensemble. »

**Comment vous envisagez la fin de la prise en charge à SALoME ?**

« Chaque chose a une fin et j'envisage la sortie avec beaucoup de fierté, beaucoup de joie car j'ai eu un accompagnement complet et je dirais aux autres

mamans qu'il n'y a pas de stress avec SALoME car ils sont à l'écoute et disponibles pour nous. Ça m'a beaucoup aidée avec mes enfants. Ce service est utile pour moi et pour d'autres mamans car c'est un dispositif qui est bien pour nous et il doit continuer à exister pour aider d'autres mamans.

J'ai reçu une base avec SALoME qui m'a fait beaucoup de bien et aussi à me enfants. »

**Avez-vous un conseil à nous donner pour continuer à accompagner les familles dans le dispositif SALoME ?**

« L'état devrait vous féliciter et vous donner peut-être des médailles d'encouragement car vous avez toujours le sourire et nous n'avons pas de retombées de vos humeurs, vous les rejetez pour venir à notre rencontre et c'est vraiment super bien. Je remercie toutes les personnes qui font partie du dispositif SALoME.

Je vous porterais toujours dans mes prières pour que vous ayez la force de nous accompagner celles qui partent et pour les autres mères qui viendront après. Merci vraiment. »

Merci pour votre témoignage en présence de votre petit garçon qui a été très attentif à votre voix et à l'émotion qui s'en dégage.

**Valerie Clair**  
éducatrice spécialisée

**Sophie Arbonville**  
EJE  
Service Le Prélude Bobigny

**Interview Kady F. à la suite du séjour été 2024 par sa référente sociale Tiphany Thomas**

Kady n'est jamais partie en vacances quand elle était en côte d'Ivoire. Elle est arrivée en France en 2021 et dans le cadre de sa prise en charge à l'ASE, elle a pu partir en séjour à la montagne chez une famille d'accueil (dans le Jura). Elle a pu faire du ski, qu'elle n'a pas trop apprécié car elle n'était pas à l'aise mais a adoré faire de la luge. C'était un bon moment mais elle était assez timide donc dit ne pas avoir profité à cause de cette timidité. Elle était



seule comme jeune et trouve cela dommage car elle n'a pas pu faire de rencontre.

En août 2024, elle a pu participer à un séjour éducatif en Normandie. Elle dit avoir adoré cette semaine car elle était avec d'autres mamans et a pu partager des moments avec elles, « c'était super et ça m'a beaucoup plu ».

Le fait de préparer le séjour en amont avec trois réunions lui ont permis d'être moins stressée. Elle a pu de son côté faire les achats de vêtements pour son fils et elle-même pour le séjour comme les maillots de bain « car je n'en avais pas depuis mon arrivée en France ». Elle a pu acheter le nécessaire pour la nourriture de son fils grâce à ces réunions organisées.

« Le séjour était un moment très agréable ou j'ai pu faire découvrir la piscine à mon fils. C'était la première fois pour lui, il n'avait que 6 mois. Il était très impressionné et avait froid quand on y restait trop longtemps. J'ai pu lui faire découvrir la mer. Ce séjour était vraiment super avec les autres familles. Nous avons pu préparer à manger tous ensemble et j'ai aimé ces moments de partage. J'ai pu découvrir de nouvelles recettes que j'ai pu refaire chez moi ensuite.

Je n'étais jamais allée en Mobil-home, c'est un peu petit mais c'était apaisant car il n'y avait pas de bruit. Ce qui était dommage c'est qu'il n'y avait pas de four et on n'a pas pu faire de barbecue. Le lieu était propre, confortable et bien.

Le dernier jour, on a mangé tard et avons beaucoup marché pour aller au restaurant le long de la mer. C'était un jour férié, on n'a pas trouvé de restaurant mais on a pu manger des pizzas sur la plage, très tard.

Le fait qu'il y ait deux éducatrices avec nous, c'était bien car ça nous a beaucoup aidé et heureusement qu'elles étaient là car ça nous a beaucoup aidé avec les enfants.

J'ai beaucoup de souvenirs de ce séjour, regarde souvent les photos sur mon téléphone et ça me rappelle ce moment. On doit développer les photos et faire un album avec les éducatrices, j'ai hâte que cela se fasse pour pouvoir montrer l'album à Kaïs.

Je suis en couple avec le papa de Kaïs et souhaiterait partir ensemble, en famille en août 2025. Le papa de Kaïs a des congés à partir du 3

août 2025 et souhaiterions partir deux semaines ensemble car trois semaines ça fait beaucoup. Nous souhaiterions partir au bord de la mer, dans le sud de la France. Je vais faire plusieurs rendez-vous avec mon éducatrice afin de monter un projet avec ANCV Solidaire. »

**Tiphany Thomas**  
**éducatrice spécialisée**  
**Service Le Prélude Montreuil**

### **Le soutien à la parentalité en centre mère-enfant en situation transculturelle**

*« Accompagner, c'est aller avec, dans le cheminement de l'autre, être la « sécurité » qui lui permet l'expression. Dans cette position particulière la question de l'altérité est cruciale, elle induit la reconnaissance de la distinction de l'autre, de sa singularité, de ses différences sociales, culturelles, etc.), de sa lecture du monde. »*

- Diane Khoury

### **Présentation du cadre d'intervention : l'autonomisation à travers le devenir parent**

Le centre mère-enfant de Montreuil accueille 24 jeunes mères, âgées de 16 à 21 ans à leur entrée, à partir du 5ème mois de grossesse ou avec un enfant de moins de 3 ans. Notre cadre d'intervention est celui de la protection de l'enfance. Les familles sont hébergées dans des appartements en diffus, sur des villes du 93, éloignées de quelques kilomètres des bureaux du service. L'équipe pluridisciplinaire a pour missions principales le soutien à la parentalité et l'accompagnement global des mères à travers l'accès aux droits, l'insertion professionnelle et sociale, le logement quand c'est possible.

Le cœur de notre intervention se situe dans l'autonomisation de ces jeunes femmes à travers leur nouveau statut de mère, de parent, sachant que pouvoir exercer des compétences parentales requiert un sentiment de sécurité matérielle et psychique, ce qu'elles n'ont pas, en général, avant leur arrivée au CME. D'où d'une part, l'interdépendance entre l'avancée de leurs droits et de leur insertion avec l'émergence et le développement de leur compétences parentales, et d'autre part la complémentarité dans le travail éducatif de l'équipe pluridisciplinaire

qui se partage entre des travailleurs sociaux, des éducatrices de jeunes enfants, une psychologue et une maîtresse de maison, managés par une équipe de direction garantissant notamment le cadre de l'accompagnement en protection de l'enfance, le droit des usagers et la mise en œuvre d'outils et de moyens adaptés aux besoins et spécificités des publics accueillis.

### **Sortir d'une vision normative du soutien à la parentalité pour aller vers la rencontre**

Dans notre monde saturé d'injonctions à l'épanouissement personnel, les nouvelles façons de concevoir la parentalité n'échappent pas à cette idéologie de la pensée positive qui tend à présenter la relation parent-enfant comme un objet qui peut être modelé selon des prescriptions éducatives teintées d'angélisme. Or, quand on pousse la porte pour pénétrer dans l'intimité des familles, on découvre rapidement qu'on ne peut pas faire l'économie de l'inconscient des parents ni des influences sociales et environnementales, sans oublier le poids du mandat transgénérationnel qui traverse toute famille.

En tant qu'éducatrice de jeunes enfants auprès de familles vulnérables et ayant accès à l'intime de la relation mère-enfant, je n'ai pas une vision idéalisée de la relation parent-enfant qui pourrait laisser penser que le parent doit être un bon pédagogue. J'expérimente jour après jour la rencontre avec cet autre, maman, bébé, dont les blessures parfois précoces viennent résonner en moi pour faire surgir un bout de chemin à emprunter ensemble.

Par ailleurs, le champ de la protection de l'enfance, en centre mère-enfant, induit de fait un rapport de hiérarchie dont il s'agit d'être conscient. Ce cadre d'intervention requiert une importante souplesse cognitive et psychique de la part de l'éducateur, afin de prendre conscience du rapport de domination inhérent à la relation entre celui qui est censé apporter une expertise et l'usager, dont la place même est financée au titre de sa vulnérabilité. Si cette asymétrie tend inévitablement à se reproduire dans la relation éducative, un des enjeux majeurs de notre accompagnement est, si ce n'est de l'effacer totalement, de faire advenir à minima un espace de travail, et au mieux la possibilité d'une rencontre entre un bébé, sa mère et les éducateurs.



### **A partir des parcours de ruptures...**

Les jeunes femmes accueillies sont majoritairement issues de pays où la représentation de la personne n'a pas de sens en dehors de l'appartenance au groupe, à un collectif. Or, les phénomènes de mondialisation et la généralisation des moyens de communication modernes ont provoqué une confrontation de systèmes de pensées et de valeurs qui mettent en tension la personne dans sa construction identitaire, induisant de nouvelles références. « Je sens confusément qu'entre ce que m'ont légué mes ancêtres et ce qu'est devenu le monde il y a un hiatus. » Les menaces, oppression, violences provoquent des départs de ces jeunes, qu'elles soient ou non soutenues par leurs familles.

Toutefois, la migration est rarement choisie. Elle procède d'un choix par défaut, d'un mouvement de survie. Elle est de toute façon une rupture. Rupture avec une famille, une communauté d'appartenance, des normes, des valeurs, des sons, des odeurs, des façons de penser le monde donc de materner et d'éduquer les enfants. Qu'elle soit motivée par des raisons économiques ou par la survie, que ce soit face à une guerre, un mariage forcé, des violences sociales, il s'agit de quitter une terre où la personne qui part avait construit ses attaches individuelles et collectives.

A ces pertes qui touchent à ce qui structurait ces jeunes femmes s'ajoutent les traumatismes subis pendant le parcours migratoire, puis les violences réelles et symboliques qui persistent à l'issue du voyage, sur cette terre d'accueil qui, précisément, ne remplit pas toutes les promesses d'accueil rêvées et colportées.

### **...créer ou recréer du lien**

C'est dans ce contexte d'incertitude et de désarroi que les jeunes femmes isolées que nous accueillons ont à se construire en tant que mères, mais aussi plus largement en tant que parents. Dans une configuration familiale où le père est souvent absent et les ascendants absents ou défaillants, il y a un vide et une impossibilité dans les processus de triangulation et de transmission autour de l'enfant. C'est précisément sans doute dans cette absence de tiers que les jeunes mères peuvent donner sens à notre présence en tant qu'éducatrices de jeunes enfants, et plus largement à la présence de l'équipe pluridisciplinaire aux missions complémentaires, qui vient renforcer cette fonction contenante.

Devenir mères très précocement pour ces jeunes femmes aux parcours jalonnés de ruptures, de vécus traumatiques où leur vie ou leur intégrité ont été menacées, la naissance d'un enfant représente une nouvelle possibilité d'existence, au sens étymologique d'ex-sistere, « sortir de soi », où cet enfant qui sort de soi, précisément, actualise la possibilité d'une rencontre, de rencontres où il nous incombe d'être au rendez-vous pour proposer des expériences de vivre ensemble qui ne soient pas menaçantes. Si ces bébés font souvent fonction d'anti dépresseur, ils sont aussi le fruit d'une formidable pulsion de vie qui subsiste chez ces jeunes femmes malmenées.

Comment être présent, susciter cette rencontre, cette possibilité d'une relation dont chacun sait qu'elle sera transitoire du fait d'une date de fin connue dès l'entrée, les 3 ans de l'enfant imposant une fin de prise en charge financière de l'Aide Sociale à l'Enfance ?

La fin d'une relation n'implique pas la fin du lien, celui-ci pouvant être symbolique. L'accompagnement dans le quotidien est ce qui va aider ces jeunes mères et leurs bébés à expérimenter la continuité de ce lien, alors même qu'il a été tellement mis à mal dans leur histoire.

Pour le bébé, faire l'expérience de la fusion au corps maternel puis de la séparation, dans l'alternance des jours et des nuits, dans ces moments d'éveil et d'exploration avec l'éducateur pendant que sa mère travaille dans le bureau d'à côté, dans les premières séparations physiques quand le mode de garde se met en place, c'est construire sa représentation

de la permanence de l'objet. L'autre ne disparaît pas définitivement même s'il est absent pendant quelques minutes, puis quelques heures. C'est aussi une expérience importante pour les mamans qui vont pouvoir s'appuyer sur les éducateurs pour comprendre et contenir les émotions de leurs bébés, mais aussi vivre comme leur bébé l'expérience d'une séparation qui ne soit pas une rupture.

### **Accompagner la représentation de soi-même comme une mère suffisamment bonne...**

La réponse aux besoins primaires de son enfant nécessite dès les premiers jours une adaptation de la mère, une écoute, une disponibilité physique et psychique qui peut vite générer un vécu d'envahissement, renforcé par l'isolement. Les pleurs du bébé, son sommeil aléatoire, éventuellement des difficultés à mettre en place un allaitement, peuvent renvoyer à la mère un sentiment d'incompétence, allant parfois jusqu'à un vécu de persécution. L'accompagnement sur des temps de soins comme le change, le bain, puis les temps d'éveil et d'exploration quand l'enfant grandit, permet à l'éducateur de « faire avec » la mère, d'observer dans l'ici et maintenant, et de dire quelque chose de ce qui se passe, c'est-à-dire d'être un témoin étayant de cette relation qui se construit.

Du côté du bébé, il s'agit de mettre des mots sur ses manifestations, en lui apportant un feed-back positif stimulant son potentiel et son besoin de communication. Il est un partenaire pleinement actif dans la relation d'où l'importance de renforcer ses capacités sociales innées.

Du côté de la maman, ces mots adressés au bébé vont la soutenir dans les essais d'interprétations des messages du bébé, l'aider à repérer les signaux d'apaisement ou d'inconfort, les demandes, les regards. Les premiers sourires adressés à la mère, puis quelques mois plus tard les manifestations d'angoisse du visage étranger, seront pour la mère des preuves d'une reconnaissance qui vont permettre de consolider son narcissisme.

### **...et aller vers les lieux et personnes ressources**

Outre l'accompagnement à partir du quotidien, il est essentiel de mettre en place les conditions d'un maillage partenarial de proximité autour





de ces mères adolescentes. La maternité précoce associée au vécu de l'exil sont autant de facteurs de vulnérabilité qui nécessitent de développer ou renforcer des points d'appui extérieurs, qui vont compléter ce portage induit par l'institution.

Les centres de PMI, les Lieux d'Accueil Enfant-Parent, les crèches constituent autant de lieux où la mère, son bébé et leur relation vont pouvoir être « portés » par des regards extérieurs. Pour ces jeunes femmes ayant pour la plupart grandi dans des familles élargies où les enfants sont sous la responsabilité de tous, les médiations par des personnes extérieures - puéricultrices, sage-femmes, accueillantes... - pourront constituer des leviers supplémentaires dans l'étayage de la relation précoce mère-enfant.

### Conclusion

L'enjeu pour ces jeunes mères est donc de construire une capacité à intégrer des représentations du maternage et de l'éducation qui leur permette de mettre en œuvre des compétences maternelles et parentales nécessaires et suffisantes pour offrir une sécurité physique et psychique à l'enfant, se représenter ses besoins, accompagner leur évolution et être en mesure de repérer les lieux ressources dans l'environnement où elles sont amenées à vivre.

Certes, le lien peut être mis à mal dans la relation éducative, du fait du risque que cette relation représente pour ces mères adolescentes et des mouvements psychiques qui se rejouent. Mais loin d'être seul, l'éducateur est lui-même porté par le travail d'équipe et le cadre dans lequel il s'inscrit et ancre sa pratique professionnelle. Ces conditions offrent la possibilité d'un accompagnement dans la proximité requise, afin d'oser la relation, ni à distance, ni en fusion, pour rencontrer ces jeunes mères à travers ces médiateurs si compétents que sont les tout-petits.

**Morgane Dremeaux**  
EJE et coordinatrice des assistantes maternelles  
Service de Montreuil

### Les chiffres clefs

- Hébergements (MECS et SAA)

Il y a eu 9 entrées et 12 sorties.

- Taux d'occupation : 92,35 %

- FILAO (Adophé)

Il y a eu 15 entrées et 16 sorties.

- Taux d'occupation : 88,67 %

- Atelier Scolaire

Il y a eu 9 entrées et 12 sorties.

- Taux d'occupation : 73,71 %

- La Mètis (accueil en familles d'accueil)

Il y a eu 1 entrée et 4 sorties.

- Taux d'occupation : 90,72 %

- SAUO (Service d'Accueil d'Urgence et d'Observation)

Il y a eu 21 entrées et 22 sorties.

- Taux d'occupation global : 79,58 %

- Taux d'occupation foyer (Tremblay-en-France) : 99,47 %

- EPE

Il y a eu 5 entrées et 16 sorties.

- Taux d'occupation : 79,91 %

- Club Parents

- 61 membres ont fréquenté le Club Parents sur les 159 membres inscrits

- 43 enfants de membres ont fréquenté le Club ou ont bénéficié de médiations culturelles

## RENCONTRE 93

### Synthèse

**L'année 2024 aura été une année de transition majeure pour notre établissement, marquée par une profonde recomposition de l'équipe de direction et un recentrage de nos missions autour des fondamentaux de la protection de l'enfance.**

À travers une dynamique de renouveau, nous avons œuvré collectivement à redonner de la vie à l'institution, à restaurer la confiance interne et externe, et à poser les bases d'un avenir plus structuré.

### Un renouvellement stratégique des cadres

L'établissement a connu un renouvellement significatif de ses cadres tout au long de l'année 2024 :

- Avril : arrivée d'un nouveau directeur, dans le cadre d'une mobilité interne

- Juin : nomination d'une nouvelle directrice adjointe en charge du pôle MADDO et de l'Accueil de Jour

- Juillet : prise de poste d'une nouvelle directrice adjointe pour le pôle UBS

- Septembre : arrivée d'un nouveau chef de service à l'Atelier Scolaire

- Octobre : nomination d'un nouveau chef de service en charge des hébergements (MECS et SAA)

- Décembre : prise de fonction d'une nouvelle cheffe de service à La Mètis (espace médiation et semi-autonomie).

Ces mobilités internes ont non seulement favorisé une dynamique de renouvellement managérial mais ont également renforcé la cohésion et la confiance envers l'établissement et l'association dans son ensemble.

### Redonner vie à l'institution

Face à une sous-activité constatée en début d'année, nous avons mis en œuvre une série d'actions visant à réanimer la vie institutionnelle :

- Commission Maison : relancée pour améliorer la qualité de vie au sein de l'établissement à travers des projets concrets
- Temps conviviaux constitutionnels : réinstaurés pour renforcer le lien entre les professionnels, les jeunes et les partenaires
- Réunions institutionnelles : réactivées dans un esprit de partage et d'élaboration collective du sens de notre action.

Ces actions visent à renouer avec l'esprit d'origine de notre établissement tout en s'inscrivant résolument dans une perspective.

### Projets et événements marquants

#### Séjours éducatifs

Un séjour de 15 jours organisé pour la MECS a permis d'expérimenter un fonctionnement par roulement d'équipes, favorisant à la fois la continuité éducative et la qualité de l'accompagnement.

### Visite médiatique internationale

Nous avons accueilli une équipe de tournage de la chaîne nationale japonaise NHK, venue réaliser un documentaire sur les jeunes en situation de décrochage scolaire. Notre Atelier Scolaire a été valorisé comme modèle d'accompagnement innovant.

### Recomposition de l'équipe du Filao

Le service Filao a connu une restructuration complète, marquée par un renouvellement des professionnels à tous les niveaux. Un travail de réappropriation de la culture de service a été mené, redonnant cohérence et stabilité à ce jeune service (ouverture en 2018).

### Évaluations et inspections

#### Inspections

- La Mètis

Une inspection a été menée en décembre à La Mètis par le service qualité de l'ASE, permettant de valoriser le travail d'accompagnement dans la semi-autonomie et l'espace médiation, tout en identifiant des axes d'amélioration en amont de la future évaluation externe. De nombreuses injonctions et recommandations ont été faites au service qui devra y répondre en 2025.

- Les Hébergements (MECS et SAA)

Une inspection inopinée s'est déroulée en avril par les services du Conseil Départemental de Seine-Saint-Denis. Elle s'est déroulée sur une semaine et a donné lieu à de nombreuses recommandations. La qualité de l'accueil à la MECS et la pertinence de la continuité de parcours via le SAA ont été mis en avant lors de cette inspection.



## Préparation des évaluations externes

Conformément aux exigences du nouveau référentiel, l'ensemble des services a été mobilisé pour préparer les évaluations externes prévues en 2025. Ce travail constitue une étape stratégique dans notre démarche d'amélioration continue de la qualité.

## Perspectives 2025

L'année 2024 a été celle du réalignement. L'année 2025 devra être celle de la consolidation :

- Réécriture du projet d'établissement
- Poursuite de la professionnalisation des équipes
- Renforcement du partenariat local (social et culturel)
- Déploiement d'un dispositif d'autoévaluation participative

## Conclusion

À travers les mutations organisationnelles, les actions de terrain et les projets structurants, l'année 2024 a permis de redonner souffle et cohérence à notre établissement. Les défis restent nombreux, mais l'élan collectif amorcé laisse entrevoir un avenir porteur de sens, fidèle à nos valeurs fondatrices et tourné vers l'innovation sociale.

## Regard(s) sur l'activité réalisée

### Bilan global de l'activité 2024

L'année 2024 a été marquée par une sous-activité globale au sein de l'établissement, tous services confondus, par rapport aux taux d'occupation prévisionnels. Cette situation ne résulte pas d'une cause unique, mais bien d'un enchevêtrement de facteurs conjoncturels et structurels, propres à chaque service. Malgré l'engagement constant des équipes, plusieurs freins ont impacté la capacité de l'établissement à atteindre ses objectifs d'accueil et d'accompagnement.

### Analyse détaillée par service

#### Hébergement (MECS & SAA)

- Entrées : 9 | Sorties : 12
- Taux d'occupation : 92,35% (objectif : 98%)

Le léger déficit d'occupation s'explique principalement par une dynamique de sorties importante, notamment au sein du Service d'Accompagnement à l'Autonomie (SAA). Par ailleurs, le rajeunissement progressif du public accueilli au sein de la MECS a limité les possibilités d'orientation vers le SAA, ce dernier étant davantage adapté à des adolescents plus âgés ou en fin de parcours.

#### Service FILAO (Adophé)

- Entrées : 15 | Sorties : 16
- Taux d'occupation : 88,67% (objectif : 95%)

Le service FILAO a subi de plein fouet les tensions majeures liées au recrutement. Plusieurs postes d'éducateurs spécialisés sont restés vacants sur des périodes longues, rendant impossible la mise en œuvre de certaines mesures pourtant notifiées. Cela a engendré une limitation de l'activité malgré une forte demande — la liste d'attente a dépassé les 20 mesures tout au long de l'année.

#### Atelier scolaire

- Entrées : 9 | Sorties : 12
- Taux d'occupation : 73,71% (objectif : 95%)



Le faible taux d'occupation s'explique essentiellement par un manque d'orientation des jeunes en situation de déscolarisation, ou en voie de l'être, par le service gardien de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE). Ce déficit d'orientation est intervenu malgré une campagne d'information soutenue menée par nos équipes auprès des services référents.

### **La Mètis (accueil en familles d'accueil)**

- Entrées : 1 | Sorties : 4
- Taux d'occupation : 90,72% (objectif : 100%)

Le service a connu une activité réduite en raison de l'absence prolongée de plusieurs assistants familiaux :

3 sur 8 ont été en arrêt maladie pendant plusieurs mois. Cette situation a impacté la capacité d'accueil globale de La Mètis, limitant le nombre de jeunes pouvant être pris en charge.

### **SAUO (Service d'Accueil d'Urgence et d'Observation)**

- Entrées : 21 | Sorties : 22
- Taux d'occupation global : 79,58% (objectif : 98%)
  - Foyer (pavillon de Tremblay-en-France) : 99,47%

La sous-activité du SAUO est principalement liée à l'impossibilité de pourvoir un poste d'assistant familial, ce qui a bloqué l'ouverture de deux places sur huit pour toute l'année 2024. À noter toutefois l'excellente performance du foyer de Tremblay-en-France, qui a maintenu un taux d'occupation proche de 100 %.

### **EPE (Espace Parents-Enfants)**

- Entrées : 5 | Sorties : 16
- Taux d'occupation : 79,91%

30 familles accueillies en 2024, ce qui représente 69 enfants.

Nous avons accompagné 7 parents et 5 enfants en situation de handicap.

La majorité des enfants accompagnés ont entre 0 et 3 ans, même si cette année a été particulièrement marquée



par le nombre d'enfants âgés de 4 à 6 ans et donc en situation de scolarité complète ou partielle ; ce qui demande à l'équipe d'aménager des temps spécifiques d'accueil et d'accompagnement afin de répondre à un double besoin celui de l'accompagnement éducatif et préventif et celui du besoin de l'accompagnement ordinaire (école, activités extra-scolaires, quotidien domestique et repos).

### **Club parents**

En 2024, 61 membres ont fréquenté le Club Parents sur les 159 membres inscrits dans la file active. 43 enfants de membres ont fréquenté le Club ou ont bénéficié de médiations culturelles que celui-ci a organisé.

---

## Les personnes accueillies et l'accompagnement proposé

**Le profil des jeunes accueillis et des familles accompagnées continue de refléter une grande complexité des situations. Parmi les problématiques récurrentes repérées :**

- Jeunes filles exposées à des risques de prostitution ou à des formes d'exploitation sexuelle
- Adolescents en consommation massive de psychotropes, parfois en rupture avec tout encadrement institutionnel
- Parents en situation de précarité économique et sociale extrême ;
- Présence marquée de troubles psychiques chez les jeunes accueillis, mais également chez certains parents, nécessitant un travail de coordination interprofessionnelle constant.

Face à cette intensification des problématiques, les ressources internes ne suffisent plus toujours à contenir les besoins en accompagnement spécialisé. L'établissement développe donc activement des partenariats extérieurs et sollicite l'intervention de structures expertes telles que les CSAPA, la Mission Métropolitaine de Prévention des Conduites à Risque (MMPCR), l'Amicale du Nid, ou encore des associations spécialisées dans la prise en charge des publics vulnérables. Ces coopérations sont devenues indispensables à la qualité et à la continuité de l'accompagnement.

---

## La dynamique RH : entre tension et engagement

**L'année 2024 a été, une nouvelle fois, marquée par de fortes tensions en matière de recrutement. Tous les métiers de l'établissement ont été concernés, qu'il s'agisse des fonctions éducatives, techniques ou administratives. La campagne de recrutement a été particulièrement énergivore, mobilisant fortement l'équipe de direction et les chefs de service pour assurer un minimum de continuité dans les accompagnements.**

Le manque d'attractivité du secteur, conjugué à des conditions salariales peu concurrentielles, freine le recrutement de profils expérimentés. Par ailleurs, certains candidats intéressants se sont rétractés en cours de processus, souvent au profit de structures plus attractives ou mieux dotées.

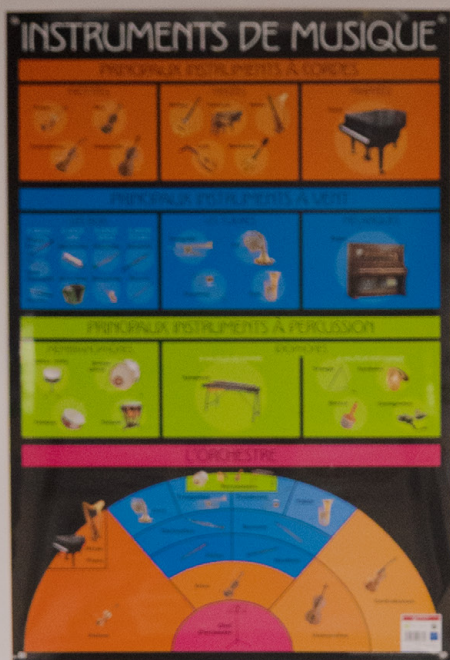
Malgré ces difficultés, les équipes en place demeurent fortement investies. L'ambiance de travail et la qualité des relations humaines au sein de l'établissement constituent des facteurs importants de fidélisation. Ce constat se vérifie dans les retours des salariés, dont une majorité exprime un sentiment d'appartenance et un engagement fort envers les jeunes accompagnés.

- Entrées de personnel : 23
- Départs : 34

Ce déséquilibre illustre la fragilité de notre équilibre RH, et souligne la nécessité de travailler davantage sur l'attractivité de notre structure, à travers des leviers internes (qualité de vie au travail, valorisation des missions) et externes (visibilité, partenariat).

**Alexandre Astier**  
directeur





### Les chiffres clés

En 2024, les équipes du SIOAE 93 ont accompagné 643 enfants.

- Nombre d'enfants accueillis en 2024 :
  - AEMO / AED :  $318 + 19 = 337$
  - AEMO I / AED I : 71
  - MJIE (du 01-07-2023 au 30-06-2024) : 235
- Tranche d'âge majoritaire des enfants suivis au SIOAE 93 au 31-12-2024 :
  - AEMO / AED : 13 ans à moins de 16 ans (25,8 %)
  - AEMO I : 15 ans à moins de 18 ans (59,6 %)
  - MJIE : 12 ans à moins de 16 ans (33,6 %)
- Répartition par genre des enfants suivis au SIOAE 93 :
  - AEMO I : 52 % de garçons et 48 % de filles
  - AEMO : 60 % de garçons et 39 % de filles
  - MJIE : 54 % de garçons, 46 % de filles
- Durée des suivis et situation en fin d'accompagnement (sortants) en AEMO sur 101 enfants sortis en 2024 :
  - 19 % des mesures durent moins d'un an
  - 55 % des mesures durent entre un et trois ans
  - 26 % des mesures durent plus de trois ans

*(Suite page 182)*

## SIOAE 93

### Les faits marquants

L'année 2024 a été marquée par une actualité chargée au SIOAE 93, avec des mouvements d'équipe, des projets, des chantiers en cours et à venir, et surtout beaucoup d'envie et de créativité malgré un contexte parfois compliqué.

Le mot d'ordre, pour cette année encore, a été « la transversalité », avec une nécessité pour notre établissement d'affirmer, peut être encore plus fort, que dans une période incertaine pour notre secteur, et bien au-delà, la cohésion est de rigueur. L'équipe de direction a ainsi soutenu et encouragé, à travers ses réflexions institutionnelles, mais aussi dans l'accompagnement par les équipes des familles, la participation de toutes et tous.

En encourageant les échanges réguliers avec et entre les équipes, en insistant sur le partage de connaissances et d'expériences, sur la mutualisation des compétences, et sur la coopération mutuelle, le travail de chacun-e n'en est que valorisé.

Associer, partager, échanger, contribuent à favoriser de la cohérence, et ainsi éviter la co-errance.

### Poursuite de la démarche d'amélioration continue de la qualité au SIOAE 93

Le SIOAE 93 est inscrit dans une démarche continue d'amélioration de la qualité et de mise en conformité de l'ensemble des outils obligatoires attendus et allant dans le sens des évolutions législatives et sociétales, et donc des personnes accompagnées.





### **Mise à jour du DIPC (Document Individuel de Prise en Charge) et du projet personnalisé**

En priorité, nous retenons pour cette année la mise à jour du DIPC pour la MJIE, l'AEMO et l'AEMO intensive, puis en fin d'année 2024, du projet personnalisé pour l'AEMO et l'AEMO intensive. La constitution de ces outils et des nouvelles procédures qui en découlent ont fait l'objet de plusieurs temps de travail transversaux en 2023 et 2024, regroupant l'ensemble des professionnels psycho-éducatifs. Ils ont été pensés sur la base des attentes légales, mais également plus largement dans l'intérêt des familles et de l'intervention judiciaire qui nous lie, avec pour objectifs de soutenir la participation des familles, le soutien des compétences familiales, et l'accès au droit.

Le DIPC vient formaliser la rencontre entre la famille et le service, qui se veut judiciaire et cadré par une ordonnance du juge des enfants. Dans le cadre administratif, il s'appuie sur le contrat signé avec l'inspectrice ASE. Le DIPC est présenté et rempli par le CDS, lors du premier RDV de présentation de la mesure et du service. Il contient des informations générales et légales, mais aussi des éléments sur le fonctionnement du service et l'exercice de la mesure. Il permet aussi de recueillir les premières remarques de la famille.

Le projet personnalisé a été élaboré en 2023 et finalisé en 2024. Il est en route depuis décembre 2024 sur nos trois antennes, mais aura besoin d'un certain temps pour être généralisé à l'ensemble des familles suivies en AEMO et en AEMO intensive. Le projet personnalisé est réalisé après la réunion de présentation en équipe, au bout de quelques mois d'intervention. Il vient préciser les contours de l'intervention, en lien avec les besoins spécifiques

du mineur concerné. Il est réalisé avec le mineur, le ou les responsables légaux, et le référent éducatif, avec l'objectif d'une participation de chacun et d'un véritable recueil de l'avis et des propositions de la famille. Il permet aussi de cibler les zones de danger et de définir des objectifs précis de travail, tout comme il vient aussi rassurer à certains endroits et repérer les compétences familiales.

Ces deux outils essentiels sont à présent inscrits dans nos procédures, et devront s'intégrer à l'exercice des mesures, comme venant faire levier à la rencontre et à l'échange autour des besoins des enfants. Ils impliquent de fait, une évolution des pratiques. Les équipes psychoéducatives sont à accompagner sur l'appropriation de ces outils, mais surtout sur le sens profond et la démarche plus globale de soutien à la participation des familles.

### **Finalisation ou actualisation des livrets des procédures et des fiches de poste**

Dans un désir de clarification du fonctionnement général de l'établissement, les professionnels et l'équipe de direction du SIOAE 93 ont travaillé depuis deux ans, autour de l'élaboration de livrets des procédures.

Au terme de l'année 2024, nous avons mis à disposition des équipes et des nouveaux arrivants sur les antennes, des livrets des procédures actualisés et détaillés pour l'ensemble de nos missions de MJIE, d'AEMO et d'AEMO intensive. Ce document est un véritable repère pour comprendre le fonctionnement des antennes et la coordination entre les différents acteurs. Il permet aussi de clarifier les places et fonctions de chacun, et de rappeler les différentes étapes et process dans



(Suite de la page 180)

- Sur 101 enfants sortis en 2024 :
  - 19 % des mesures durent moins d'un an
  - 55 % des mesures durent entre un et trois ans
  - 26 % des mesures durent plus de trois ans
- Sur ces 101 sorties en AEMO :
  - 70 mineurs sont maintenus au domicile de leurs parents sans mesure de protection de l'enfance, soit 69 %
  - 15 mineurs bénéficient d'une mesure en milieu ouvert (AEMO par l'ASE ou un autre service, AEMO intensive, AED), soit 15%
  - 9 enfants ont bénéficié d'une mesure de placement, dont aucun en urgence, soit 9%. Notons que parmi ces 9 orientation à l'ASE, 7 placements ont été ordonnés vers un service ADOPHE de placement à domicile
  - 7 jeunes sont devenus majeurs
- Durée des suivis et situation en fin d'accompagnement (sortants) en AEMO Intensive :
  - 25 % des mesures durent moins d'un an
  - 20,8 % des mesures durent entre un et deux ans
  - 16,7 % des mesures durent entre deux et trois ans
  - 37,5 % des mesures durent plus de trois ans
- Sur les 24 sorties en AEMO Intensive enregistrées en 2024 :
  - 11 adolescents sortent du circuit de la protection de l'enfance, sans aucune autre mesure, ce qui équivaut à presque la moitié
  - 6 sorties sont liées à la majorité du jeune
  - 1 jeune a bénéficié d'un changement de service en AEMO Intensive
  - 4 jeunes ont été placés en cours de mesure
  - 2 jeunes ont bénéficié d'un suivi relevant de l'ordonnance 45
- Sur 235 MJIE exercées en 2024, les préconisations à l'issue de ces mesures sont :
  - 23,6 % mesures de placement dont 8,9 % placements à l'ASE, 2,2 % placements à domicile (ADOPHE), 11,2 % maintien de placement déjà en cours
  - 6,2 % AEMO intensives
  - 36,5 % AEMO
  - 33,1 % Non-Lieu à Assistance Educative
  - 0,6 % MJIE
- Evolution des listes d'attente :

Année	2022	2023	2024 (au 31 - 12 - 2024)
Mesures en attente AEMO (moyenne mensuelle)	143	116	128
Mesures en attente AEMO I (moyenne mensuelle)	34	36	57
Total	177	152	185

l'exercice des mesures. Un livret des procédures est en cours de finalisation pour le Dispositif d'Accompagnement Immédiat qui a ouvert en juin 2024, sur le même modèle que pour les autres missions de l'établissement.

Enfin, un livret des procédures est également en cours d'élaboration avec les fonctions administratives, dans le but de formaliser les tâches et missions des quatre secrétariats, en lien avec le service comptabilité/RH de l'établissement et le siège. Dans la même dynamique, il s'agit de préciser les différentes tâches, étapes et process, avec une perspective également de tendre vers plus d'efficacité et d'harmonisation entre les antennes.

En parallèle, le SIOAE 93 a réactualisé les fiches de poste pour les comptables et pour les psychologues. Ces documents ont été élaborés avec les professionnels concernés, et finalisés au cours de l'année 2024. Ces productions ont favorisé des espaces de dialogue et d'échange autour des pratiques et des places de chacun, ce qui apparaît toujours enrichissant et porteur.

### **Groupes de travail transversaux**

Lors de chaque réunion institutionnelle de l'année 2024, un temps de travail en petits groupes transversaux a été proposé aux professionnels de l'ensemble de l'établissement, autour de thématiques particulières qui les traversent dans leurs missions. Ces regroupements inter-antennes sont appréciés des équipes, et s'inscrivent totalement dans l'esprit transversal et collaboratif que cela suppose et que l'équipe de direction tend à favoriser. Cette transversalité vient soutenir le partage des pratiques, l'extériorité, la créativité, et la motivation des professionnels.

Tout au long de l'année 2024, les équipes ont donc réfléchi, en petits groupes, autour de cinq grands thèmes, avec l'idée de laisser une trace des échanges et des éléments importants à retenir. Certains groupes ont rendu des écrits, d'autres ont fait des diaporamas, un autre encore a choisi de proposer un texte parlé sur la question de la temporalité (cf témoignage sur l'activité).

Les 4 premiers thèmes ont réuni plutôt les professionnels psycho-éducatifs :

Thème 1 : La rencontre et la séparation (le 1er RDV, la VAD, l'entretien, la dimension culturelle, les jeunes pris en charge juste avant la majorité, la fin de mesure).

Thème 2 : Le travail en équipe (l'accueil de nouveaux collègues, la co-référence, l'intervention directe-indirecte du psychologue, la pluriprofessionnalité, la transversalité).

Thème 3 : La temporalité et les incontournables de la mesure (le temps, les étapes, la traçabilité, les écrits professionnels, la restitution, l'audience).

Thème 4 : Les médiations en tant que levier à la relation éducative (les ateliers, le jeu, l'aspect culturel, l'interprétariat, les transferts, les innovations possibles).

Le cinquième thème a été pensé par l'équipe de secrétaires et la directrice adjointe :

Thème 5 : Le dossier unique (harmonisation des outils et des procédures, pochette d'accueil, dossier informatique).

En transversal à l'ensemble de ces thèmes, nous repérons une volonté de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de la qualité, avec un focus sur le développement de la participation des familles et les changements que cela vient opérer dans les pratiques professionnelles.

### **Focus sur l'antenne de Livry-Gargan, avec une situation du turn-over préoccupante (par Vesna Popovic, cheffe de service)**

Le contexte de turn-over très important au sein de l'antenne en 2024 (107%) a entraîné des répercussions significatives sur le fonctionnement du service. Les départs et arrivées des travailleurs sociaux, dont une nouvelle cheffe de service et l'arrivée sur site d'une nouvelle équipe (qui constitue le DAI,) a perturbé les dynamiques de travail existantes. Par ailleurs, le sous-effectif des travailleurs sociaux, l'absence prolongée de la secrétaire pour des raisons de santé, ainsi que l'absence de psychologues à temps plein en AEMO jusqu'à la rentrée, ont contribué à fragiliser la collaboration et la fluidité des échanges.

Cette situation a parfois entraîné un glissement des rôles, générant parfois une confusion dans la coordination et dans l'application des procédures

établies. En raison de l'urgence de certaines interventions (rapports à effectuer en l'absence des référents, audiences à remplacer, etc.), les équipes ont dû fonctionner dans un cadre moins structuré, ce qui a pu affecter la qualité du service rendu aux familles.

Face à ces difficultés, la direction a proposé un temps de travail collaboratif. Cet échange avait pour objectif de réfléchir aux difficultés de collaboration récemment évoquées et d'identifier ensemble des solutions pour améliorer la dynamique de travail. La direction a rappelé l'importance du respect des procédures établies, tout en reconnaissant la nécessité d'adapter leur application aux spécificités du contexte de l'antenne.

Ainsi, afin de pallier les effets négatifs du turn-over et de restaurer une dynamique de travail sereine et cohérente, plusieurs actions ont été actées :

- Renforcement des articulations entre psychologues et cheffe de service :

La cheffe de service, qui rencontre déjà les travailleurs sociaux une fois par trimestre, propose également des temps de travail avec les psychologues tous les deux mois. La fréquence de ces réunions pourra être ajustée en fonction des besoins identifiés. L'objectif est d'améliorer l'articulation entre psychologues et cheffe de service, pour assurer un cadre clair et un soutien technique efficace à l'ensemble de l'équipe éducative.

Le contexte, lié à la dynamique RH, a entraîné des répercussions sur le suivi des situations, contribuant à des dysfonctionnements qui ont pu affecter la qualité du service rendu aux familles. Ainsi un travail a été mené afin de préciser, affiner et parfois repenser :

- Les modalités de collaboration et la clarification des rôles

- Le travail psychoéducatif

- Les procédures communes et les ajustements nécessaires

- L'organisation et la coordination des agendas, l'optimisation des outils de traçabilité et l'amélioration des canaux de communication, notamment par le biais de la numérisation des dossiers familles

Toutes ces mesures ont eu pour objectif de renforcer la cohésion d'équipe et de structurer la collaboration, tout en prenant en compte les spécificités du contexte actuel. Il apparaît essentiel de mettre fin aux dynamiques répétitives qui ont contribué à ces dysfonctionnements notamment par le biais de temps de travail et de communication. L'objectif partagé est de rétablir une organisation fluide et de cultiver une dynamique de travail à la fois constructive et réflexive, afin de répondre au mieux aux besoins des familles accompagnées et d'assurer pleinement la mission de l'équipe.

### **Création du DAI (Dispositif d'Accompagnement Immédiat)**

Comment répondre à la problématique de plus en plus prégnante des mesures d'AEMO et d'AEMOI en attente d'une prise en charge effective par les services, pendant des périodes particulièrement longues pouvant atteindre 12, 18, voire 24 mois ?

Ce défi majeur du champ de la Protection de l'enfance est particulièrement fort dans notre département. Des années de réflexion entre l'AVVEJ, l'ASE et le tribunal, mais également avec les équipes du SIOAE 93, ont été nécessaires pour initier la mise en place du Dispositif d'Accompagnement Immédiat. En juin 2024, le projet a été finalisé et a pu voir le jour avec l'arrivée du chef de service. L'équipe s'est ensuite constituée progressivement à partir de juin, pour des effectifs pleins en octobre





dernier. La secrétaire et le chef de service ont été embauchés en externe à l'association, tandis que les deux travailleuses sociales qui forment l'équipe éducative ont, quant à elles, bénéficié d'une mobilité en interne au SIOAE 93.

Le DAI est aujourd'hui la porte d'entrée de tous les nouveaux jugements ordonnant une mesure d'assistante éducative, classique ou intensive. Ce changement important a suscité une réorganisation d'une partie du travail des secrétaires et des chefs de service.

Les grands principes qui ont forgé la structure de ce nouveau dispositif sont les suivants :

- Un accompagnement collectif des familles en attente
- Une valorisation de ce temps d'attente pour mettre à jour les changements intervenus dans les familles et pour initier une réflexion autour de sujets importants (protection de l'enfance, utilisation des écrans, lien avec l'école, ...)
- Un accueil téléphonique et une orientation vers des dispositifs de droit commun
- Une proposition d'accompagnement équitable pour toutes les familles

Toute nouvelle famille qui intègre le DAI est invitée à intégrer un parcours d'accompagnement collectif entre la réception du jugement et le moment d'attribution à un travailleur social.

Le DAI n'a pas vocation à réévaluer une situation familiale, ni à faire des préconisations concernant des orientations en vue de l'audience. Une fiche de liaison est transmise au magistrat et vient retracer les éléments significatifs et actualisés qui concernent les familles en attente de prise en charge. Des notes peuvent aussi être transmises au magistrat, en cas d'urgence ou de nécessité de communiquer des informations importantes.

### Le DAI en quelques chiffres

Mesures DAI	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
AEMO Classique	174	187	161	133	125	122	128
AEMO Intensive	43	46	50	47	57	60	57



Le nombre d'enfants en attente de prise en charge effective varie chaque mois en fonction des décisions judiciaires et des mouvements RH dans nos antennes.

Le taux de présence moyen aux réunions collectives et aux ateliers est assez stable, à environ 40%. Du mois de septembre à décembre 2024, ont déjà eu lieu 3 Réunions d'Information Collective (RIC) et 1 Atelier thématique.

Les partenaires les plus souvent sollicités sont les écoles, les CMP et autres services sociaux.

La moyenne d'âge des enfants concernés par une AEMO est 10,7 ans et concernés par une AEMOI est 13,4 ans.

Parmi les 91 enfants qui ont quitté le DAI, 73 sont aujourd'hui suivis par le service mandaté par le jugement les concernant (AEMO, AEMOI ou AED). Pour les autres, nous constatons 9 mainlevées, 5 enfants devenus majeurs et 3 enfants placés.



## Regard(s) sur l'activité réalisée

**L'activité baisse encore cette année, et de manière particulièrement préoccupante en MJIE et en AEMO, ce que nous mettons directement en lien avec les difficultés de recrutement éprouvées par l'ensemble des associations exerçant ces missions.**

Les équipes peinent à se stabiliser du fait d'une mission très exigeante, de salaires non attractifs, et de moyens extrêmement limités, avec des quotas très importants qui ne laissent que peu de temps à consacrer à chaque mineur suivi (environ 5h par mois par mineur en AEMO, et environ 7h par mois par mineur en MJIE).

Dans ce contexte, il est à souligner l'investissement des professionnels présents, l'activité étant dépassée si elle est rapportée aux effectifs réellement en poste. Les équipes pâtissent de ce contexte fragile et incertain, mais s'accrochent pour garder du sens à leur travail et pour garantir les valeurs du projet d'établissement.

L'activité de l'AEMO intensive se distingue de celle des autres missions, atteignant presque les 100%. Ce service apparaît plus attractif, sur le plan salarial, mais aussi par la mission qui permet un véritable accompagnement de proximité et

personnalisé des adolescents suivis, que ce soit en collectif ou en individuel.

Nous restons persuadés que les moyens supplémentaires déployés dans le dispositif d'AEMO intensive tendent à soutenir l'attractivité des professionnels, mais aussi leur motivation et leur engagement auprès des familles accompagnées. Nous affirmons qu'en activant certains leviers (primes, baisse des quotas, développement de l'AEMO intensive pour les moins de 11 ans), l'activité des autres missions pourrait évoluer favorablement.

### Evolution du taux d'activité AEMO / AED

Année	2022	2023	2024
Taux d'activité	69,21 %	73,03 %	62,21 %

### Evolution du taux d'activité AEMO Intensive

Année	2022	2023	2023
Taux d'activité	84,5 %	111,36 %	99,12 %

### Evolution du taux d'activité MJIE

Année	2022	2023	2024
Taux d'activité	80,37 %	83,44 %	72,08 %



## Les personnes accueillies et l'accompagnement

### Age des enfants pris en charge dans les 3 activités (chiffre arrondi à l'unité inférieure)

- En AEMO : âge des enfants admis dans l'année.
- En MJIE : enfants pour lesquels la mesure a commencé entre 1-07-23 et le 30-06-24
- En AEMO Intensive âge des enfants suivis au 31 décembre 2024

2024	AEMO / AED
0 à 2 ans	6 %
2 à 4 ans	11 %
4 à 6 ans	10 %
6 à 8 ans	12 %
8 à 10 ans	10 %
10 à 12 ans	9 %
12 à 14 ans	13 %
14 à 16 ans	14 %
16 à 18 ans	11 %

En AEMO, nous repérons que 43% des mineurs ont plus de 12 ans. A l'inverse, seulement 27% ont moins de 6 ans. Selon les magistrats avec qui nous avons pu échanger, certaines situations, qui auraient nécessité une intervention plus soutenue, ont été orientées vers un placement à domicile, à défaut d'une AEMO intensive pour les moins de 11 ans, qui n'existe pas sur le département.

2024	MJIE
0 à - de 3 ans	12 %
3 à - de 6 ans	17 %
6 à - de 11 ans	28 %
11 à - de 16 ans	34 %
16 à - de 18 ans	9 %
18 ans et +	0 %

Comme pour l'AEMO, nous repérons que les mesures de MJIE concernent particulièrement des jeunes de plus de 11 ans, à hauteur de 34 %. Plusieurs questions peuvent alors être soulevées : pourquoi

ces mineurs n'ont pas été signalés plus tôt ? Qu'en est-il de l'origine et du traitement des signalements ? Comment permettre un repérage plus précoce des mineurs en situation de danger et comment favoriser des aides administratives qui permettraient de ne pas déboucher, à l'adolescence, sur une mesure judiciaire ?

2024	AEMO I
0 à - de 3 ans	0 %
3 à - de 6 ans	0 %
6 à - de 11 ans	8,5 %
11 à - de 16 ans	44,7 %
16 à - de 18 ans	46,8 %
18 ans et +	0 %

Pour l'AEMOI, nous constatons que l'âge moyen des mineurs accompagnés a augmenté. Ce chiffre s'explique par les délais de prise en charge qui s'accroissent (18 mois d'attente en moyenne en 2024).

Par ailleurs, nous constatons une évolution dans les profils adressés à l'antenne d'AEMOI, avec des mineurs en deçà de l'âge pensé pour ces mesures (8,5 % ont moins de 11 ans). Il s'agit de situation où la prise en charge a été élargie aux enfants plus jeunes d'une même fratrie. Même si l'accompagnement intensif pour ces mineurs est totalement justifié, le dispositif est pensé pour des adolescents, et n'est donc pas adapté aux plus jeunes.

Afin de répondre au plus près aux besoins de cette tranche d'âge (enfants de moins de 11 ans), un projet d'AEMO soutenue a été pensé et proposé à l'ASE. Son expérimentation devrait débuter en 2025.

### Problématiques récurrentes

Parmi les familles suivies en AEMO, en MJIE, ou en AEMO intensive, nous repérons certaines problématiques récurrentes venant faire danger pour les mineurs :

- Enfants exposés aux conflits parentaux et à des violences conjugales
- Enfants souffrant de carences éducatives et de négligences liées aux fragilités parentales (troubles psychiques, voire psychiatriques, addictions)



- Enfants victimes ou en risque de violences physiques, psychiques et sexuelles
- Préadolescents/adolescents inscrits dans un risque ou une pratique liée à la prostitution des mineurs

Quels que soient la problématique et le danger auxquels est exposé le mineur concerné, le service est vigilant aux signes de mal-être et aux différents symptômes qu'il peut laisser apparaître. Tant que possible, les adultes référents et les parents sont sensibilisés et accompagnés pour opérer des changements importants dans leurs vies, dans l'objectif de permettre une amélioration de la situation, voire une disparition du danger. La recherche d'adhésion et de participation des familles est donc centrale, selon les possibilités et les limites de ces dernières, et toujours en fonction de l'intérêt premier du mineur.

### **Focus sur l'AEMO renforcée prostitution**

Dans le cadre du protocole expérimental (Etat/Département) visant un accompagnement des mineur-es en risque ou victimes de prostitution, notre service, en co-référence avec les services de l'Amicale du nid, ont accompagné sur l'année 2024, 10 jeunes filles.

Concernant ces 10 jeunes filles :

- L'âge moyen de prise en charge est de 16,4 ans
- 6 d'entre elles évoquent avoir été victimes de violences sexuelles dans leur enfance, et pour 4 de violences sexuelles intra-familiales
- Au moins 7 d'entre elles ont été victimes de maltraitements de la part d'au moins l'un de leur parent
- Au moins 7 d'entre elles ont été témoins et donc victimes de violences conjugales entre leurs parents

Concernant les symptômes repérés :

- Les 10 jeunes filles consomment ou ont consommé des toxiques (protoxyde d'azote, cannabis, alcool)
- Les 10 jeunes filles ont été ou sont en rupture de scolarité
- Les 10 jeunes filles sont ou ont été en situation de fugues répétées
- 4 d'entre elles ont un parcours de délinquance (trafic de drogue, violences et/ou proxénétisme)

Sur ces 10 jeunes filles, 2 ne sont plus en situation de prostitution.

Pour ces 2 situations seulement, les auteurs de violences sexuelles à leur encontre ont été condamnés, ouvrant de ce fait la voie au début d'un long processus de résilience.

---

## **Focus sur les projets réalisés**

### **Les projets éducatifs**

Le SIOAE 93 encourage la mise en place de médias et actions collectives, en tant que supports à la rencontre. Ces projets prennent sens pour les enfants et adolescents accompagnés, en facilitant l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de la mesure et de l'élaboration du projet personnalisé.

Les questions du danger et du soutien à la parentalité sont donc centrales dans la mise en œuvre de ces projets, qui viennent répondre aux objectifs fixés dans le projet personnalisé.

Différentes actions collectives sont donc mises en place en AEMO, en AEMO intensive, en AED, et parfois en MJIE.

Nous retiendrons pour 2024 :

### **Des projets sur chacune des antennes**

Sur les antennes de Rostand et de Livry, les équipes d'AEMO et parfois de MJIE ont proposé tout au long de l'année différents ateliers ou actions collectives à destination des mineurs suivis par le service : sorties culturelles ou sportives en petits groupes, atelier bien-être avec des jeunes filles, atelier jardinage, groupe badminton, projet vélo...

Cette volonté de proposer, au-delà des rencontres individuelles et familiales, des temps plus collectifs aux enfants suivis, vient élargir les possibilités et les leviers permettant de faire évoluer les situations de danger.

Ces projets montrent des effets immédiats sur l'exercice des missions, et sont donc à développer et à favoriser, en lien avec les besoins individuels et collectifs repérés chez les familles. Ils nécessitent cependant du temps, qui manque forcément aux

professionnels au vu de leur cadre d'intervention et du temps limité qu'ils se doivent de consacrer à chaque enfant (pour rappel, 5 heures par mois et par enfant suivi en AEMO).

Dans ce contexte, nous ne pouvons que saluer l'implication des professionnels qui parviennent à porter ce type de projets en plus des suivis individuels et de la charge de travail déjà conséquente qui pèse sur eux.

Notons la spécificité de la Touline, antenne exerçant de l'AEMO intensive auprès d'adolescents-es et intégrant dans son projet de service, du temps et des moyens spécifiques pour mettre en œuvre ce type de projets collectifs.

Ainsi, pour 2024, 43 temps collectifs (sorties, activités, ateliers) ont eu lieu pour 181 participations de jeunes, soit une moyenne de 5 jeunes par groupe.

De même, nous comptabilisons au total 8 séjours éducatifs organisés par les professionnels de cette antenne sur la même année.

« A la Touline, un tissage est donc sans cesse au travail, impliquant un collectif de jeunes, de professionnels, de familles, où chaque individualité permet la concrétisation de nouveaux projets et contribue largement à l'identité du service. »

**Alexia Andres**  
**cheffe de service AEMO intensive**

### **Des projets transversaux SIOAE 93 : Projet photo**

Nous retiendrons le projet photo, transversal aux 3 antennes, qui a été déployé tout au long de l'année 2023, et qui s'est clôturé par un vernissage en janvier 2024 dans une galerie parisienne. La thématique était cette année de proposer aux jeunes d'intégrer à l'atelier un ou une adulte qui fait référence pour eux, en tant que personne « ressource ». Certains ont choisi leurs parents, d'autres leur fratrie, ou encore leur éducatrice référente...

« Des enfants et des jeunes auxquels on donne la possibilité de nous raconter une histoire en image. Et souvent leur histoire... Une expérience riche en partage, en émotions et en créativité.

*Alors merci à ces enfants et ces jeunes de nous avoir fait confiance sur ce projet, qui a abouti à un séjour éducatif en juillet 2023, et qui s'est clôturé avec un vernissage en janvier 2024. »*

**Dalila Benali**  
**éducatrice en AEMO**

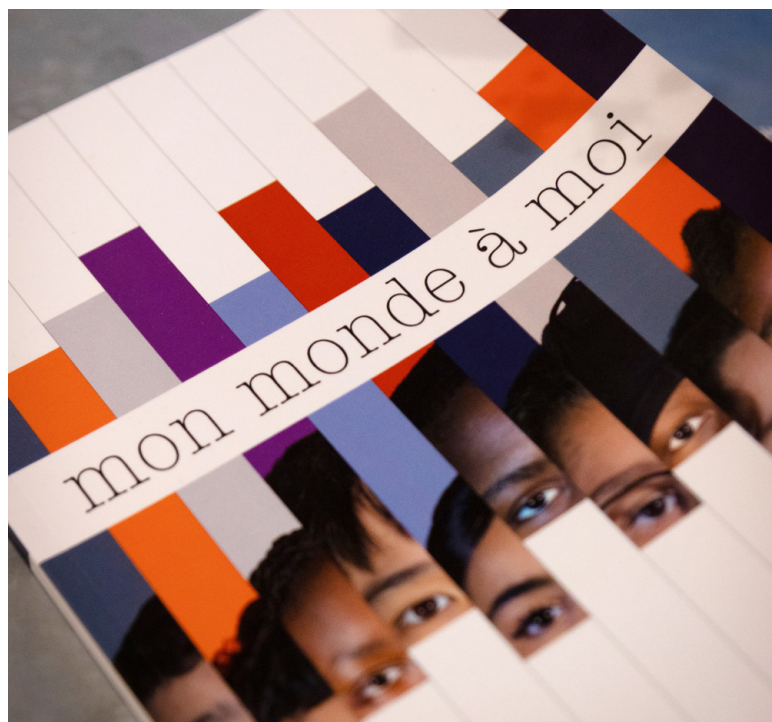
### **Des projets transversaux SIOAE 93 : UTOPIA 2024**

Pour la troisième année consécutive, le SIOAE 93 a organisé un séjour transversal avec ses 3 antennes du 15 juillet au 2 août. Durant ces trois semaines, 24 jeunes ont pu partir en séjour éducatif, accompagné.e.s par 11 éducatrices et éducateurs.

Les 7-10 ans sont parti.e.s du 15 au 19 juillet dans l'Orne, ainsi que les 15-17 ans du 22 au 26 juillet, découvrir les joies et les senteurs du village de Camembert et de ses environs.

Les 11-13 ans sont parti.e.s du 29 juillet au 2 août en Bourgogne où ils et elles ont trouvé du soleil !

Sur les 24 jeunes parti.e.s, il s'agissait, pour plus de la moitié, du premier séjour avec le service, et presque pour tous, d'une première séparation d'avec leur famille.



Entre moments d'activités, temps calmes, instants conviviaux autour de repas et/ou de musique, échanges informels, quotidiens partagés, il est important de rappeler ici à quel point ces séjours sont des moments précieux dans l'accompagnement des jeunes, comme catalyseurs de la relation éducative, qui devient tellement étoffée après des instants partagés ainsi. En l'espace de quelques jours, on passe de « Madame Unetelle » que l'on voit en entretien au service, à être appelée par notre prénom, partageant un petit-déjeuner en pyjama : un changement de point de vue propice à bien des échanges apaisés...

UTOPIA 2024 est encore une fois venu répondre aux objectifs que nous nous étions fixés, pour les enfants, avec des effets directs sur la relation éducative et donc l'exercice même de la mesure, mais aussi sur le plan institutionnel, avec un projet stimulant, transversal, et efficient.

## Des projets transversaux SIOAE 93 : Journée portes ouvertes

Le mercredi 4 décembre 2024, le SIOAE 93 organisait pour la première fois sa « Fête de fin d'année des enfants et des familles » sous la forme de Portes Ouvertes retraçant les grands projets et les activités du service au cours de l'année 2024.

« Un temps festif, un temps « hors du temps », un temps participatif, pour montrer que dans un cadre judiciaire on peut se rencontrer autrement et partager des instants de vie au service des enfants et de leurs familles. »

**Caroline Hamon**  
éducatrice sportive et scolaire AEMO intensive

## Des projets associatifs et ouverts sur le territoire : Projet ciné-débat

Deux professionnelles du SIOAE 93, Mesdames Baron, éducatrice en AEMO intensive, et Alecian, psychologue en AEMO, ont monté un projet « ciné-débat » qu'elles ont souhaité ouvrir à l'association et de manière plus large, au quartier.

La projection du film « Les petits males », film documentaire d'éducation pour l'égalité et contre le sexisme de Laurent Metterie et Camille Froidevaux-Metterie, a eu lieu le 26 juin 2024 à la bourse du travail à Bobigny, en partenariat avec l'Ecran nomade. Une quinzaine de familles suivies par le SIOAE 93 ont participé, mais également des jeunes du foyer de Kairos, des membres du CA et du siège de l'association, des partenaires, des juges des enfants, des professionnels de l'AVVEJ, et des habitants de proximité.

La projection a été suivie d'un débat, en présence du réalisateur, Laurent Metterie, et de Dr Kpote (animateur de prévention sur la sexualité et les conduites addictives intervenant déjà à la Touline), la thématique étant centrée sur les questions d'identité et de genre à l'enfance et à l'adolescence.

Cet évènement reflète l'envie du SIOAE 93 de proposer de nouvelles formes d'intervention à destination des familles, dans l'objectif de favoriser leur participation et de mettre au travail certaines problématiques qui les traversent et qui font encore danger.



PHOTO : SIOAE 93



## **Des projets associatifs et ouverts sur le territoire : JO 2024**

Au niveau du département, le SIOAE 93 s'est saisi de plusieurs propositions telles que la participation aux Jeux olympiques.

Le SIOAE 93 a eu la chance d'obtenir des places pour assister à 3 sessions des Jeux Olympiques sur cette « Terre Sacrée » du Stade de France : du rugby à 7 masculin, de l'athlétisme et du para-athlétisme ont été trois occasions de partager cet événement unique avec des jeunes qui ont témoigné avoir « vécu un rêve » ! Pour la plupart, c'était leur première fois au Stade de France (qui appartient pourtant à leur patrimoine culturel séquano-dyonisien) ; pour toutes et tous, cela a été l'occasion de voir des stars « en vrai », à l'image de l'engouement pour supporter Antoine Dupont et Sha'Carri Richardson en athlétisme, et enfin nous avons pu vivre l'expérience ensemble de ce que permet de partager le sport en termes d'émotions collectives et de valeurs inclusives et universelles.

## **Des projets associatifs et ouverts sur le territoire : Grand Paname**

Le département du 93 a également permis aux associations de bénéficier du projet du « Grand Paname », autour de la thématique de la nature, des plantations et du mieux-vivre. Une éducatrice d'AEMO a porté ce projet, en lien avec son atelier jardinage, permettant aux enfants et aux familles de participer à divers événements sur le territoire, dont une cueillette de fruits et de légumes.

## **Des projets associatifs et ouverts sur le territoire : Ateliers boxe**

Sur le thème du sport, le département a également proposé des ateliers sportifs ouverts aux mineurs suivis par les associations habilitées. Des éducateurs d'AEMO et d'AEMO intensives ont pu accompagner 11 jeunes suivis par le service à un « Parcours boxe ».

Cette ouverture sur le territoire, favorisant la mixité, le partage d'expérience, ou encore la découverte de nouveaux horizons, est une manière encore différente d'intervenir auprès des mineurs suivis dans le cadre de mesures judiciaires. Les équipes psycho-éducatives s'en saisissent pleinement et

parviennent totalement à y mettre du sens, en lien avec les besoins spécifiques des jeunes qui sont amenés à y participer.

## **Les chantiers institutionnels, dans une démarche d'amélioration continue de la qualité**

### **Bilan des projets et objectifs fixés sur l'année 2024 au SIOAE 93**

Certains chantiers ont été menés et finalisés au cours de l'année 2024, ils font à présent pleinement partie de notre projet de service.

Le SIOAE 93 s'inscrit dans une évaluation continue et partagée des pratiques, et dans un esprit collaboratif associant l'ensemble des acteurs concernés (familles, magistrats, autorités de contrôle, professionnels, partenaires...).

Retenons pour 2024 :

- La réactualisation de certains outils indispensables, tels que le DIPC, le Projet Personnalisé, les fiches de poste, les livrets des procédures, les plaquettes, la création d'un livret d'accueil spécifique aux enfants
- Le déploiement de 5 groupes transversaux, réunissant l'ensemble des professionnels à quatre reprises sur l'année autour de thématiques en lien avec les pratiques
- La mise en place d'une procédure d'accueil du nouveau salarié, avec un kit d'accueil composé de certains documents incontournables à la prise de fonction, mais aussi un parcours d'immersion sur un plan plus transversal pour s'imprégner des principes et valeurs de l'institution
- L'ouverture du DAI (dispositif d'accompagnement immédiat), avec la constitution de l'équipe et l'élaboration du projet de service
- La transition progressive des antennes à la numérisation de l'ensemble des documents relevant du dossier du mineur suivi, en prévision du passage au DUI (Dossier unique individualisé) prévu en 2025 pour le SIOAE 93

D'autres chantiers ont été portés sur un plan institutionnel tout au long de l'année 2024, au niveau RH comme éducatif, et se poursuivront en 2025 afin de favoriser un cadre de travail susceptible

de répondre aux besoins des professionnels et des familles accompagnées :

- Constitution d'une nouvelle équipe de direction, avec l'accueil de 3 nouveaux chefs de service. En septembre et en décembre 2024, deux journées ont permis de réunir l'ensemble de l'équipe de direction, pour une mise en commun des différents éléments saillants du projet de service et du fonctionnement général des antennes, à travers les procédures, mais surtout à travers les valeurs qui font le socle commun du SIOAE 93. La démarche vise à constituer une équipe de direction cohérente, solidaire, faisant vivre la transversalité qui fait la particularité du SIOAE 93.

- Renforcement de notre politique de recrutement, au vu du contexte fortement défavorable du marché du travail. Comment attirer des professionnels qualifiés et expérimentés, au vu des salaires extrêmement bas qui s'imposent à nous avec la convention 66, mais aussi des écarts de rémunération constatés entre le service public et les associations ?

- Ainsi, au-delà des process déjà existants (publication des annonces de postes vacants, 2 entretiens de recrutement avant l'embauche, écrit sollicité auprès du candidat pour évaluer ses capacités), l'AVVEJ et l'association Jean Coxtet se sont associés pour expérimenter l'embauche mutualisée d'un chargé de recrutement, spécifiquement pour leurs établissements situés sur le département du 93. La Seine-Saint-Denis est particulièrement touchée par les difficultés d'attractivité, d'où l'intérêt de se doter de moyens supplémentaires susceptibles d'accroître nos possibilités de recrutement, et d'avoir des effets sur notre activité.

- Mise en œuvre d'une politique de développement des compétences visant à répondre à la fois aux professionnels en poste dans leurs besoins et leurs éventuelles demandes, et à la fois aux nouveaux salariés, qui pour certains, découvrent complètement la protection de l'enfance et ont de ce fait des attentes et des besoins différents.

- Poursuite des échanges avec les autorités de tarification et de contrôle, autour des questions d'activité, de baisse de normes et de charge de travail (avec la PJJ et avec le Département).

Diverses propositions ont été portées par la Direction du SIOAE 93 auprès des financeurs au

cours de l'année 2024 (primes aux salariés, tutorat, baisse de norme, projets innovants), laissant à voir certaines possibilités de négociations, mais permettant aussi de mesurer les différents enjeux et limites qui se posent finalement assez rapidement et qui empêchent la concrétisation de certaines propositions qui seraient pourtant de véritables leviers au recrutement et à la garantie d'une certaine qualité des interventions judiciaires proposées par les services.

## **Chantiers amorcés et perspectives pour 2025**

Cette année 2024 a permis d'enclencher certains gros chantiers, qui verront réellement le jour en 2025, et qui viendront impacter le fonctionnement général de l'établissement. Qu'il s'agisse de mise en conformité comme le passage au DUI, ou de projets innovants et expérimentaux, l'ensemble des professionnels est associé à ces changements et adaptations, l'équipe de direction étant convaincue de la plus-value d'un management participatif et collaboratif, ou chacun peut mettre à profit ses compétences, ses idées et ses talents.

### **• Le Dossier Unique Informatisé (DUI)**

Mise à jour progressive des outils informatiques et préparation au passage au dossier unique informatisé (DUI) du mineur suivi en protection de l'enfance (numérisation de l'ensemble des données des personnes accompagnées). Cette transition a pour ambition de mieux garantir la protection des données personnelles, et de permettre une amélioration du parcours des personnes accompagnées, en facilitant l'accès et le partage d'information entre professionnels mais aussi avec les personnes accompagnées.

L'état s'étant engagé à financer le déploiement du DUI pour le secteur social et médico-social, l'AVVEJ s'est positionnée après une phase de concertation avec les établissements concernés, pour bénéficier de fonds publics et européens et être soutenue dans cette transition qui sera à terme, incontournable.

Le SIOAE 93 sera un des établissements pilote pour le passage officiel au DUI, en 2025, et a donc entamé dès cette année un rangement et un tri de l'ensemble de ses documents papiers et de ses bases de données numériques.

Avec presque 700 jeunes potentiellement accompagnés par nos antennes chaque année en AEMO, AEMO intensive, AED, et MJIE, la transition sera longue et complexe, amenant l'équipe de secrétaire et l'équipe de direction à s'y atteler au plus tôt, pour préparer cette transition et faciliter les changements qui s'imposeront aux équipes courant 2025.

### La recherche action « intervention à domicile »

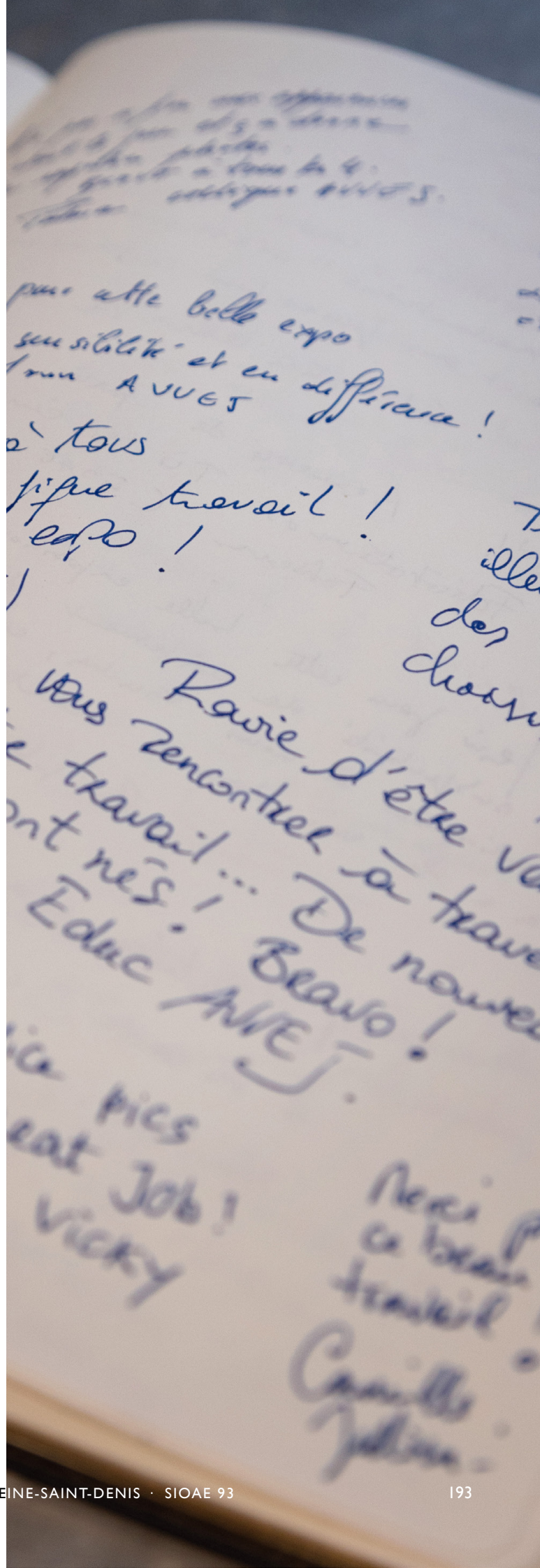
Le département du 93 faisant le constat d'une activité qui peine à atteindre ses objectifs pour les 3 associations habilitées du territoire en AEMO, du fait essentiellement des problèmes de recrutement, une recherche action a été envisagée et devrait se déployer dès 2025. La recherche-action sera menée par un cabinet extérieur, et aura pour objectif :

- De réaliser un état des lieux complet de l'organisation de l'intervention à domicile en Seine-Saint-Denis et une analyse de ses atouts et faiblesses.
- D'analyser les différences, complémentarités et modularités entre les différents modes d'intervention à domicile et les besoins auxquels ils répondent
- D'évaluer les effets d'une expérimentation menée à l'échelle d'un service AEMO afin de renforcer la modularité des mesures (projet porté par l'AVVEJ)
- De formuler des préconisations pour améliorer l'offre et les modes d'intervention à domicile en Seine-Saint-Denis

### L'AEMO soutenue

Faisant le même constat depuis des années d'une absence d'AEMO intensive à destination des plus jeunes, et repérant de manière évidente la nécessité de développer ce type de dispositif sur le territoire de la Seine-Saint-Denis au vu des problématiques souvent multi-factorielles et particulièrement lourdes que nous rencontrons, le SIOAE 93 a monté et présenté à l'ASE son projet d'AEMO intensive à destination des enfants de moins de 11 ans.

Ce projet innovant sur le territoire, avait pour vocation de répondre de manière plus ajustée aux besoins de certains jeunes enfants que nous suivons dans le cadre d'une mesure de protection







en milieu ouvert, avec plus d'interventions, de pluridisciplinarité, de disponibilité, de projets collectifs, de séjours...

Plusieurs réunions et temps de travail ont eu lieu avec le département tout au long de l'année 2024, l'ASE étant favorable à une expérimentation mais ne pouvant pas déployer de moyens supplémentaires comme sollicités dans notre projet initial. Une proposition alternative pourrait donc voir le jour en 2025 et s'inscrirait dans la recherche action lancée par le département, avec une prise en compte des besoins en intensivité de certaines situations dont les enfants sont encore jeunes et pour lesquels une augmentation du temps d'intervention aurait du sens et des effets sur les situations de danger.

La Direction poursuit les échanges avec le département et reste convaincue de l'intérêt d'une AEMO plus soutenue à destination des mineurs de moins de 11 ans, dans une dimension préventive, mais aussi pour gagner en efficacité et permettre une baisse des délais d'attente de prise en charge des mesures.

### **Projet d'établissement/projets de service**

L'année 2024 a permis de finaliser la mise à jour et en conformité des différents outils et processus attendus par les autorités de contrôle et nécessaire à un accompagnement de qualité et respectueux des droits des familles.

Cette formalisation était importante et faisait partie des objectifs que le SIOAE 93 s'était fixé au terme de son évaluation interne réalisée en 2021, avec pour ambition de mieux rendre compte du fonctionnement du service, mais aussi plus globalement de ses valeurs et de sa raison d'être.

À présent, et à partir de l'ensemble des travaux, projets et chantiers, mis en œuvre ces dernières années, le SIOAE 93 est prêt, pour 2025, à réactualiser ses projets de service, et son projet d'établissement, avec le souhait d'associer au maximum les familles et l'ensemble des professionnels, afin que le rendu soit à l'image des accompagnements proposés, menés et vécus.



## La dynamique RH

### Analyse du turn-over au SIOAE 93

En 2023, nous notions déjà un turn-over de 33,6%, en lien avec un renouvellement total de l'équipe de Direction et des mouvements de personnel conséquents au sein des équipes de terrain.

En 2024, nous constatons un turn-over toujours significatif de 45% pour l'ensemble de l'établissement. Ce chiffre paraît conséquent, mais est à contextualiser en fonction des antennes, pour lesquelles nous repérons d'importants écarts.

Sur un effectif total de 43 salariés au 1er janvier 2024, nous repérons qu'il y a eu 19 départs et 20 arrivées au total en 2024.

L'antenne de la Touline a connu cette année un turn-over de 13,3%, avec très peu de mouvements de personnel (départ d'un éducateur et fin d'apprentissage d'un apprenti comptable, tous deux remplacés). La mission d'AEMO intensive apparaît attractive et un peu mieux gratifiée que les autres missions de milieu ouvert, ce qui participe à l'attractivité de cette mission. L'équipe s'est peu renouvelée, ce qui n'a pas entraîné de dysfonctionnement ni de rupture de parcours.

Pour l'antenne de Rostand, qui exerce de l'AEMO, de l'AED, et de la MJIE, le turn-over est de 23,3%. Il y a eu peu de départ (1 cheffe de service et 1 apprenti), et 6 arrivées : 1 chef de service, 2 apprenti-es et 3 travailleurs sociaux.

Cette équipe est stable depuis plusieurs années, et les mouvements de personnel inhérents à la vie d'une équipe n'entraînent pas d'impacts sur l'exercice de la mission.

Pour l'antenne de Livry, nous sommes plus préoccupés, le turn-over de cette antenne atteignant en 2024, 107,6%. Ce chiffre particulièrement élevé est à l'image d'une équipe en difficulté et en souffrance depuis des années, tant sur le plan RH que sur l'exercice même des missions (rupture de parcours et de liens, mesures en veille, retards dans les rapports...). L'équipe a été complètement renouvelée, et une cheffe de service a pris ses fonctions en juillet 2024, amenant une nouvelle dynamique et de nouvelles perspectives pour 2025.

Ainsi sur 15 départs en 2024 :

- Fin de période d'essai : 4 salarié-es
- Fin de CDD ou d'apprentissage : 3 salarié-es
- Fin de contrat : 8 salarié-es (1 cheffe de service, et 7 travailleurs sociaux)

Et sur les 14 salariées qui ont rejoint l'équipe :

- 7 sont présentes au 31 décembre (2 chef-fe de service, 1 psychologue, 3 travailleurs sociaux, 1 secrétaire)
- Fin de période d'essai : 4
- Démission : 1
- Fin de CDD ou d'apprentissage : 2

Notons également que l'équipe de chefs de service a été totalement revisitée, avec l'arrivée en 2024 de 3 chef-fes de service (au DAI, à Rostand, et à Livry). La quatrième cheffe de service et la Direction ayant pris leurs fonctions en 2023, l'équipe de direction s'est reconstruite tout au long de l'année 2024, avec la volonté de s'appuyer sur un socle commun, dans un esprit de cohérence institutionnelle, de transversalité et de mutualisation des ressources internes à l'établissement.

Dans ce contexte de turn-over important, comment maintenir du sens au travail, transmettre nos valeurs, et accompagner les familles de manière respectueuses et dans le respect de leurs droits ? La Direction s'adapte à ce contexte incertain et donc insécurisant, mais garde pour objectif prioritaire de soutenir un cadre de travail favorisant cette transmission et la défense du projet de service, cherchant toujours à stabiliser les équipes et à veiller au bon fonctionnement de chacune des antennes, dans l'intérêt des familles accompagnées.

Fidèle à sa mission pédagogique pour la formation de nouveaux professionnels, l'établissement a poursuivi en 2024 son engagement auprès des stagiaires et des apprentis :

- 1 stagiaire éducateur spécialisé
- 2 apprenti-es : 1 éducatrice spécialisée et 1 comptable
- 1 contrat de professionnalisation : 1 éducateur spécialisé

## Des besoins en formation toujours accrus et encouragés

La formation, sous toutes ses formes, a également été soutenue en 2024, qu'elle soit à destination des professionnels débutants, ou plus confirmés. Elle inclue une prise en compte des besoins de l'ensemble des professionnels du SIOAE 93, toutes fonctions confondues.

Retenons pour l'année 2024 :

- Le séminaire de l'AVVEJ a eu lieu cette année avec pour thème « Professionnels et familles, tous impliqués » : 10 professionnel-les (éducatrices, psychologue, comptable, équipe de direction) ont participé à ce temps de formation associatif qui a duré trois jours, mêlant partage d'expérience, apports de connaissances, réflexions et débats divers entre les différents professionnels de l'AVVEJ, quelles que soient leurs fonctions et leurs places dans l'association
- Deux formations collectives ont été proposées aux professionnels psycho-éducatifs des 3 antennes :
  - « Les abus sexuels » avec M. Mugnier sur deux sessions de 2 jours chacune : 24 professionnels y ont participé
  - « Droit de l'enfance et de la famille » animé par Madame Machinal, ancienne juge des enfants : 3 sessions juridiques ayant rassemblé 26 professionnels
- La participation à des colloques a mobilisé toujours autant les équipes :
  - Les assises de la Protection de l'Enfance : « Adolescence, quelle vie devant soi ? » : 6 professionnel-les y ont participé
  - Colloque Parole d'Enfant « Après l'espoir, l'épreuve de la réalité » : 5 éducatrices
  - Ecole de la cause freudienne : 2 psychologues
  - Colloque de la FN3S « Maltraitance sur le jeune enfant : de la négligence aux abus » : 4 participantes

Compte tenu de la participation du SIOAE 93 au financement du séminaire, le Plan de Développement des Compétences a été imputé, et nous a permis cette année de ne prendre en charge que les tutorats d'apprentissage, à savoir : 3 tutorats (1 d'éducateur spécialisé, 1 de comptable, et 1 secrétaire).

Enfin, la direction encourage la participation des salariés, qu'ils soient nouveaux ou plus anciens, aux instances de formation proposées à l'échelle du département via l'ODVF, l'ODPE, ou encore l'Amicale du Nid.

Pour 2024, 13 salarié-es se sont déplacés sur ces temps de formation en externe de l'Etablissement.

## les professionnels du SIOAE 93 la direction du SIOAE 93

---

### Témoignages sur l'activité

#### Retranscription groupe de travail sur le temps en milieu ouvert

Tout au long de l'année 2024, les équipes, de manière transversale, se sont penchées, en petits groupes sur de grandes thématiques, partageant leur expérience en milieu ouvert. Le groupe en réflexion sur la question de « La Temporalité », ont restitué leurs réflexions à l'aide du support audio.

#### Chemin de Compostelle 2024 : de Limoges à Périgueux sur « El Camino »

Du 30 juin au 5 juillet, la deuxième édition du « Séjour sur le Chemin de Saint-Jacques de Compostelle » a eu lieu à la Touline. Un groupe de 4 jeunes et 3 professionnel.le.s s'est lancé sur le périple de Limoges à Périgueux, à la Rencontre de ce que le Camino permet avec Soi et avec l'Autre.

La première journée est notre plus gros défi physique et psychique, puisque nous parcourons 31,5 km après 8h30 de marche. Cette édition, plus intense physiquement que la première, a poussé le groupe dans ses retranchements et a révélé certaines personnalités au fil des kilomètres aux pieds et des kilogrammes sur le dos. L'aventure prend diverses formes et couleurs : on chante dans les descentes ou lorsque les paysages sont agréables, puis on râle et on frôle l'irrespect quand on est dans le dur, les plaintes s'extériorisent de plus en plus et le silence n'est plus de mise, une jeune perd ses deux chaussures dans la boue et nous allons les repêcher à la main, ça glisse, ça monte, il fait chaud, les mètres passent de plus en



plus lentement alors que la fatigue gagne du terrain exponentiellement...

Après nos 31,5 km de la première journée, Christophe nous reçoit avec réconfort et boissons fraîches : cet accueil réchauffe les cœurs et dessine des sourires, disparus depuis quelques heures déjà ! Il nous parle du Chemin, de sa raison d'être ici et s'intéresse à notre groupe : au fil de quelques échanges, nous réalisons que nous avons fait tout ce périple pour rencontrer un homme qui vit à Croix de Chavaux à Montreuil !

Deux jours plus tard, nous voyagerons autrement à la rencontre de Penny l'hospitalière anglaise, autour de laquelle nous nous rassemblons naturellement pour mettre en commun nos bribes d'anglais et pouvoir ainsi échanger avec elle. La dimension internationale de cette aventure va étoffer la dimension de nos rencontres, jusqu'à ce que Thomas, pèlerin pied nus sur le Chemin depuis 21 jours, attise la curiosité des jeunes et partage une soirée, puis un bout de chemin et un petit-déjeuner avec nous sur le reste du périple.

A l'arrivée au refuge de Périgueux, les émotions sont proportionnelles aux efforts fournis depuis que nous apercevons la ville... L'accueil que nous réservent les 3 hospitalières est incroyable : elles s'intéressent à nos jeunes, nous font essayer des tenues historiques de pèlerins et incarnent ce tant recherché « esprit du Camino » : ce sentiment d'appartenir à un monde qui à la fois nous dépasse et nous réunit, le monde des pèlerins ! Sur ce Camino « on est toutes et tous pareils », dans le sens où on n'a pas de question à poser aux autres, pas de question indiscrete. La seule question qu'on pose c'est : jusqu'où on va sur le Chemin et d'où on part ? C'est comme ça qu'on se rencontre sur le « Camino » : un beau message d'universalité auquel les jeunes sont très sensibles.

Voici la magie du Camino qui opère et ce que les jeunes en disent.

Y., 17 ans : « Le pèlerinage m'a fait du bien ! Au début c'était compliqué, je n'ai pas osé aller vers moi, je suis resté très évasif envers moi-même, et la dernière soirée je me suis ouvert ! »

F., 16 ans : « Maintenant si on me propose quelque chose, je vais d'abord le faire avant de me dire que je ne suis pas capable. »

M., 17 ans : « Si j'ai des enfants un jour je leur parlerai de ça, je leur dirai « tu vois quand j'avais ton âge, je faisais ça, j'ai fait 90 kilomètres ». Ça m'a fait réfléchir ! Pour un dernier séjour ça m'a bien fait réfléchir ! Ouais, j'ai cogité ! »

## Premier anniversaire de la Gazette de La Touline !

A l'initiative d'une éducatrice de l'AEMO Intensive, cela fait maintenant un an que la Gazette, éditée mensuellement, permet aux jeunes accompagnés, à leur famille, et aux professionnels, de suivre l'actualité de l'antenne. Entre retours sur les événements du mois passé, ceux à venir, témoignages, recettes en tout genre, la Gazette est devenue le petit journal de bord, permettant de faire du lien, donner envie de venir vers le service, se rappeler les bons moments, laisser une trace... Un bilan, à l'issue de cette première année doit être dressé prochainement, en espérant que cet outil qui fait ressource, puisse fêter bien d'autres anniversaires !

## les professionnels du SIOAE 93 l'équipe de direction





## Synthèse financière **et sociale**

---



# RAPPORT SYNTHÉTIQUE DE GESTION

**Dans un contexte marqué par une forte tension sur les ressources humaines, une exigence croissante de qualité de l'accompagnement et une nécessaire modernisation des pratiques, l'année 2024 a été marqué par :**

## Le Ségur pour tous

L'entrée en vigueur de l'accord du 4 juin 2024 relatif à la revalorisation salariale des personnels non concernés par les précédentes mesures du Ségur a constitué un enjeu fort de l'année.

L'AVVEJ a fait le choix, dans un souci d'équité et de reconnaissance de verser rétroactivement la revalorisation de 238 € bruts mensuels, sans attendre le financement des autorités. Cette anticipation a engendré une pression sur la trésorerie, d'autant que certains Conseils Départementaux (Yvelines, Essonne, Paris) n'ont pas encore acté leur participation au financement, dans l'attente d'une compensation de l'État.

## Un recrutement en tension

La pénurie persistante de professionnels a accentué les difficultés d'organisation dans plusieurs établissements, occasionnant sous-activité et déséquilibres financiers.

Dans certains établissements, le recours à de l'intérim a été nécessaire pour maintenir des dispositifs adaptés à des jeunes en situation de grande vulnérabilité nécessitant un accompagnement intensif et individualisé.

## La Fermeture du pavillon à Ris Orangis

Le collectif de Ris-Orangis a connu une fermeture administrative en juillet 2024 entraînant une perte d'activité significative. Grâce à des travaux de mise aux normes, la structure a pu rouvrir en mars 2025 et porter sa capacité à 13 jeunes.

## Situation budgétaire tendue pour le SAU 78

Cette situation budgétaire a nécessité d'initier des ajustements. Le service d'accueil familial d'urgence a été requalifié en service d'accueil familial classique

Cette transformation a permis de proposer aux assistants familiaux des conditions de travail plus pérennes et mieux adaptées, en particulier dans l'accueil de jeunes enfants et de nourrissons, qui nécessitent un accompagnement stable et sécurisé.

## Signature d'un CPOM pour Stuart Mill

Un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) a été signé fin 2024, intégrant plusieurs dispositifs jusque-là financés de manière hétérogène :

- Internat (36 places),
- SAUVI – Service d'Accueil d'Urgence Vers l'Insertion (22 places),
- CHU – Centre d'Hébergement d'Urgence (5 places).

Soit 63 places au total, avec un coût annuel à la place de 14 948 €. Ce CPOM constitue une étape essentielle dans la sécurisation de l'activité.

## Consolidation de la stratégie numérique

### Outils de gestion comptable et paie

Après un appel d'offres, l'AVVEJ maintient ses éditeurs actuels :

- EVOLUCARE (finance), déploiement à partir de septembre 2025
- CEGI (paie)

Des modules complémentaires seront progressivement intégrés : dématérialisation des documents, connecteurs bancaires, portail salarié, gestion RH (congrés, plannings, formations...).

### Mise en place du Dossier de l'Usager Informatisé (DUI)

Grâce à un financement de l'ARS dans le cadre du Ségur numérique, l'AVVEJ mettra en œuvre le DUI en 2025. La solution IMAGO (Evolucare) a été sélectionnée. Le projet vise à améliorer la coordination interprofessionnelle et la qualité du suivi des parcours.

## Analyse synthétique du résultat 2024

**L'exercice 2024 présente un résultat déficitaire de 1,4 million d'euros, contre un déficit de 1,1 million d'euros en 2023. La situation financière s'est légèrement détériorée d'une année sur l'autre.**

Cette évolution s'explique avant tout par une hausse des dépenses qui a été plus forte que celle des produits. Les charges d'exploitation ont en effet augmenté de près de 1,8 million d'euros. Plusieurs facteurs sont en cause : la hausse du coût de l'énergie et des loyers, ainsi que le recours à des prestations externes, représentent environ 0,7 million d'euros supplémentaires. Mais l'élément le plus important reste l'augmentation de la masse salariale, qui progresse de 0,85 million d'euros. Cette hausse provient principalement de la revalorisation des salaires dans le cadre du « Ségur pour tous ».



En parallèle, les recettes ont également progressé, mais de façon moins marquée : elles ont augmenté 1,5 million d'euros.

Les produits de tarification représentent l'essentiel de cette hausse, complétés par une augmentation des reprises de provision et de fonds dédiés. Toutefois, ces recettes supplémentaires n'ont pas suffi à compenser totalement la croissance des dépenses.

D'autres éléments viennent nuancer légèrement le résultat global. Sur le plan financier, on observe une petite amélioration liée à la baisse des intérêts sur les emprunts et à de meilleurs revenus issus des comptes à terme. Enfin, le résultat exceptionnel, composé principalement de reprises de subventions d'investissement, est resté stable par rapport à l'année précédente.

En résumé, si l'année 2024 montre une progression des recettes, l'augmentation rapide des charges, et en particulier des salaires et des coûts externes, a davantage pesé sur le budget. C'est ce déséquilibre qui explique l'aggravation du déficit.

## Revue bilancielle

**En 2024, la comparaison des postes d'actif et de passif avec ceux de 2023 fait apparaître une diminution d'environ 1,1 million d'euros.**

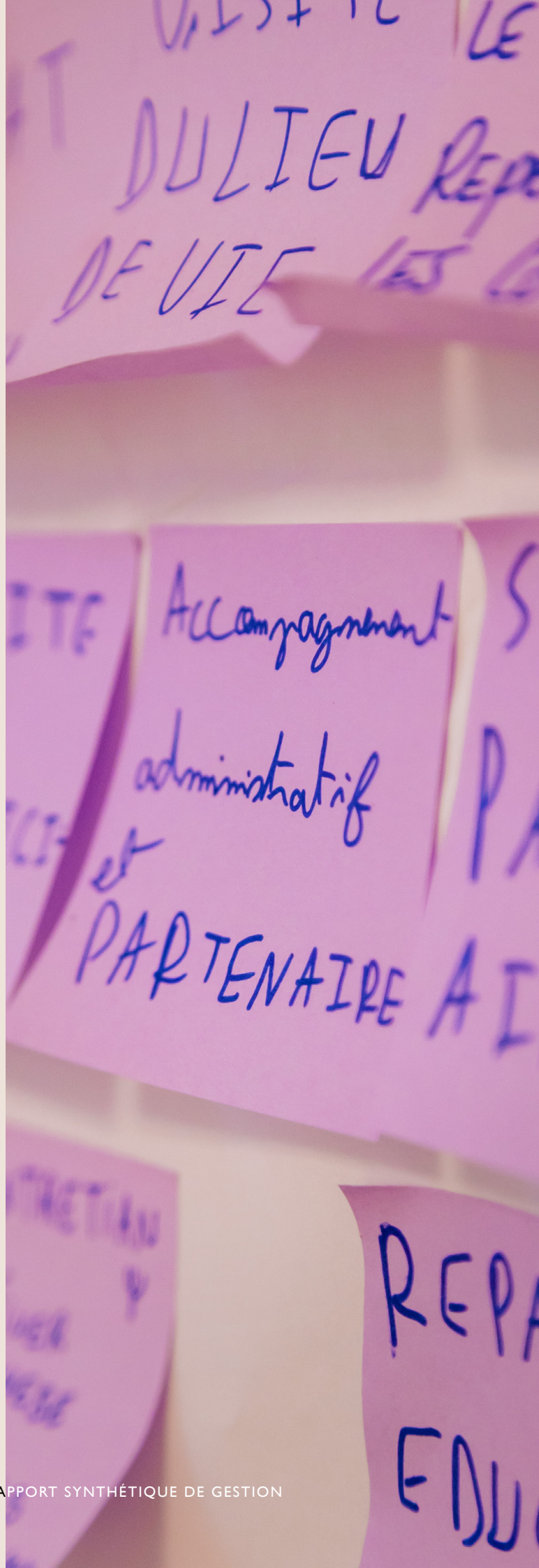
Du côté de l'actif, on constate d'abord une baisse des créances clients de 1,6 million d'euros. Cela s'explique surtout par le décalage entre la facturation, les relances et les encaissements.

En parallèle, d'autres créances progressent d'environ 1 million d'euros. Cette hausse provient notamment de subventions d'investissement à recevoir (0,7 million d'euros), ainsi que d'une avance de trésorerie versée à la SCI dans le cadre de l'achat d'un appartement à destination des MAPE (0,4 million d'euros). La trésorerie, quant à elle, diminue de 0,6 million d'euros en lien avec la mise en œuvre du « Ségur pour tous ».

Du côté du passif, les fonds propres diminuent de 0,9 million d'euros. Ce recul correspond principalement à la perte de l'exercice, atténuée par la variation nette des subventions d'investissement (+0,5 million d'euros). Les dettes financières reculent de 0,6 million d'euros grâce au remboursement annuel des emprunts. Enfin, les dettes fiscales et sociales augmentent de 0,4 million d'euros, du fait de l'application du Ségur pour tous.

La situation financière reste fragile. Pour les années à venir, il sera essentiel de mieux contenir les dépenses et de sécuriser nos financements afin de retrouver plus d'équilibre.

**Fabienne Baron**  
responsable comptable





# SYNTHÈSE RH 2024

**L'analyse des données sociales pour l'année 2024 permet de dresser un bilan détaillé de l'évolution des effectifs, de la dynamique RH, ainsi que des enjeux en matière de santé au travail, de formation et de rémunération.**

Cette synthèse met en lumière les points forts observés, tout en identifiant les axes d'amélioration prioritaires.

## Structure de l'emploi

La structure des effectifs au 31/12/2024 s'élève à 748 salariés, dont 710 en ETP, traduisant une légère baisse par rapport à 2023 (755 salariés).

Sur l'ensemble de ces effectifs, 84 salariés sont en CDD, soit environ 11 %, un taux relativement faible comparé à celui observé dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, où il atteint en moyenne 21,5 %, ce qui témoigne d'une certaine stabilité\*.

La féminisation à 68 % reste légèrement inférieure à la moyenne sectorielle, estimée à environ 70 %.

L'âge moyen de 42,8 ans reste conforme aux standards du secteur.

La structure démographique est équilibrée, avec une représentation significative des 20-35 ans, qui constituent 31 % des effectifs, traduisant un bon renouvellement générationnel. Dans le même temps, 27 % des salariés sont âgés de plus de 50 ans, ce qui reflète une diversité d'âges au sein des équipes.

Les éducateurs spécialisés représentent la principale catégorie professionnelle, avec 209 salariés, illustrant le cœur de métier de l'organisation.

## Mobilités et turnover

Au-delà de la stabilité globale des effectifs, la mobilité interne est marquée par 57 mouvements inter-établissements, dont 15 en CDI et 42 en CDD, traduisant une certaine agilité organisationnelle.

Le taux de turnover global s'élève à 20 %, soit 155 départs sur l'année, comprenant 123 démissions, 30 licenciements et 2 ruptures conventionnelles.

Certains établissements, tels qu'Espace Adolescents (30 %), La Passerelle (29 %), Le Vieux Logis et Les Amandiers (25 %), ou encore Rencontre 93 (23 %), présentent des taux de rotation plus élevés. Ces situations mettent en lumière des contextes internes à accompagner de manière prioritaire afin de consolider la stabilité des équipes et d'améliorer les pratiques managériales.

## Santé au travail et absentéisme

Ces mouvements du personnel s'inscrivent également dans un contexte marqué par un absentéisme encore significatif, bien que globalement en recul avec 19 046 journées d'absence en 2024, contre un total supérieur en 2023.

La durée moyenne d'un arrêt de travail est de 18 jours.

Au total 56 déclarations d'accident, dont 26 accidents ont été répertoriés, principalement liés aux activités avec les enfants. Les types majeurs d'incidents concernent les chutes, la manutention, les travaux d'entretien et la circulation.

Bien que le signal reste modéré, il constitue une opportunité pour renforcer notre vigilance et mobiliser le haut niveau de solidarité propre à notre branche professionnelle, afin d'accompagner les diagnostics relatifs aux risques psychosociaux.

### Recrutement et flux d'emploi

Parallèlement, les flux importants d'embauches, au nombre de 2 056 sur la période, témoignent d'une capacité de recrutement soutenue, mais aussi d'une charge de gestion significative pour les établissements comme pour la Direction générale. Toutefois, seuls 138 contrats ont été conclus en CDI, contre 1 918 en CDD, majoritairement liés à des besoins de remplacement. Cette situation soulève des questions quant à la précarité de l'emploi et à l'engagement durable des salariés.

On observe par ailleurs une forte intégration des jeunes, avec 195 embauches de personnes de moins de 25 ans.

En ce qui concerne les départs, 2 063 ont été enregistrés. Parmi eux, 1 896 correspondent à des fins de contrat à durée déterminée, 123 à des démissions, 30 à des licenciements, 2 à des ruptures conventionnelles et 10 à des départs en retraite. Ces chiffres montrent que le vieillissement de la population salariée ne constitue pas encore un enjeu prioritaire.

### Formation professionnelle

Pour accompagner ces évolutions, l'organisation a maintenu un investissement constant dans la formation avec un budget de 501 526 €, soit 2 % de la masse salariale, en conformité avec le taux légal.

Le développement des compétences reste au cœur des priorités, avec 21 401 heures de formation dispensées cette année. Ce chiffre témoigne de l'investissement constant en faveur de la montée en compétences des équipes. À cela s'ajoutent 1 931 heures dédiées au perfectionnement, et 126 heures consacrées à la prévention, une thématique essentielle dans nos métiers.

Dans cette dynamique, le 27<sup>e</sup> séminaire de l'AVVEJ, intitulé "Professionnels et familles : tous impliqués", illustre l'engagement partagé et la volonté de créer du lien autour des enjeux éducatifs et sociaux.

Au total, ces efforts représentent en moyenne 30 heures de formation par salarié.

### Rémunération

Enfin, la politique salariale demeure globalement stable, avec une masse salariale s'élevant à 24,16 M€, en légère hausse de 0,48 % par rapport à 2023. Les charges sociales atteignent 12,83 M€, en progression de 1 %, ce qui traduit une évolution modérée.

Dans le détail, le recours aux contrats à durée déterminée représente un coût significatif, estimé à 1 685 771 € de salaires et 944 032 € de charges, soit un total de 2 629 803 €, équivalant à 11 % de la masse salariale. À cela s'ajoutent 1 178 008 € de frais liés à l'intérim.

Ces chiffres traduisent une relative stabilité budgétaire, mais aussi une revalorisation limitée face aux enjeux actuels, soulevant des interrogations sur l'attractivité des postes et la reconnaissance des professionnels engagés sur le terrain.

### Conclusion

Avec 88 % de contrats à durée indéterminée, la structure bénéficie d'une base stable en matière d'emploi. Toutefois, si les indicateurs globaux reflètent une gestion globalement maîtrisée des ressources humaines, certaines fragilités structurelles subsistent et nécessitent des actions ciblées pour renforcer durablement la stabilité et la qualité de vie au travail.

---

## Politique Ressources Humaines

### Orientations proposées pour la politique Ressources Humaines

Dans une perspective de consolidation et d'amélioration continue de la politique RH, plusieurs axes prioritaires peuvent être envisagés afin de répondre aux enjeux actuels de notre secteur et de mieux accompagner les équipes.

## **Renforcer l'engagement des jeunes et l'intégration des nouveaux arrivants**

Il est proposé de poursuivre et d'intensifier le recours aux stagiaires et aux contrats en alternance, afin de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes et de développer des passerelles vers un emploi durable au sein de l'association.

Dans cette même dynamique, l'accueil des nouveaux arrivants pourrait être renforcé par la mise en place d'un livret d'accueil engageant, pensé comme une véritable boussole pour découvrir les valeurs, les repères et les pratiques de l'association. Ce livret pourrait être complété par un dispositif de parrainage, favorisant ainsi l'intégration, le lien intergénérationnel et l'ancrage dans les équipes.

## **Développer une politique inclusive et valoriser la diversité**

Le lancement officiel d'une politique de valorisation du handicap pourrait être renforcé par une campagne d'information portée par la Direction générale, à l'occasion de l'Assemblée Générale du 21 juin 2025. Cette initiative viserait à encourager la reconnaissance administrative du handicap, dans l'objectif de mieux accompagner les salariés concernés et de promouvoir un environnement de travail inclusif.

**Bien-être au travail :** Dans le cadre de ses travaux, la Commission Santé-Sécurité Conditions de travail centrale, a porté plusieurs initiatives en faveur du bien-être des salariés. Une ligne d'assistance sociale et psychologique a ainsi été mise en place, accessible via un numéro dédié et ouverte à l'ensemble des salariés de l'association. Par ailleurs, la commission a proposé un atelier consacré à la gestion du stress et à l'initiation à des techniques de détente rapide.

Cet atelier a été proposé dans un premier temps aux salariés en fonction support. Financé par notre caisse de retraite, il pourra être progressivement étendu à d'autres professionnels

## **Faire évoluer les dispositifs de congés**

Des avancées ont été actées dans le cadre des Négociations Annuelles Obligatoires (NAO), avec notamment l'élargissement des congés pour enfant

malade à trois jours par enfant et par an, ainsi que l'instauration de six jours de congés trimestriels pour tous (A partir du 4ème trimestre 2025).

## **Renforcer durablement l'égalité professionnelle**

La signature de l'accord relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes, conclue avec nos deux organisations syndicales, constitue une étape structurante dans la politique sociale de l'association.

## **Poursuivre les efforts en matière de prévention des risques professionnels**

Le déploiement de l'outil G2P pour la mise à jour du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) pourrait être généralisé, en veillant à son adaptation aux réalités du secteur. Une étude spécifique sur les risques psychosociaux dans les établissements identifiés comme sensibles pourrait également être engagée, afin d'ajuster les dispositifs de prévention.

## **Optimiser la formation et accompagner la montée en compétences**

La gestion actuelle des fonds dédiés à la formation repose sur une approche professionnelle et proactive. Il s'agirait de poursuivre cette dynamique, en veillant à une allocation ciblée et adaptée aux besoins exprimés sur le terrain. Dans cette continuité, le parcours de formation de 66 heures, réparties en trois modules et destiné aux professionnels non diplômés, dispensé par Jean Cotxet, pourrait être pérennisé.

*\* (Dossier harmonie mutuelle ESS France 12/2023 ; Enquête UDES 3/2023)*

**Natacha Stagge**  
**responsable Ressources Humaines**



---

## SIÈGE SOCIAL : AVVEJ

IMMEUBLE LE CENTRAL GARE  
1 PLACE CHARLES DE GAULLE  
MONTIGNY-LE-BRETONNEUX  
78067 SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES CEDEX  
TÉL. : 01 30 43 26 00

RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE  
GROUPEMENT VERS LA VIE

[WWW.AVVEJ.ASSO.FR](http://WWW.AVVEJ.ASSO.FR)

---