

« L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare »

*Maurice BLONDEL, philosophe.*

ou

**La refondation : une dynamique de transformation au service de la  
Protection de l'Enfance**

Le terme de « refondation » s'est progressivement imposé dans les discours publics, institutionnels et professionnels. Souvent employé pour qualifier une volonté de transformation profonde, il ne renvoie pas à une simple évolution ou à une adaptation marginale des pratiques existantes. Refonder, c'est revisiter les fondements mêmes d'une organisation, d'un projet ou d'une action collective afin de mieux répondre aux réalités contemporaines et aux besoins émergents. La refondation implique donc une capacité à interroger les modèles établis, à sortir des cadres traditionnels et à inventer de nouvelles réponses face à des enjeux devenus plus complexes, plus mouvants et plus exigeants.

Dans le champ de la Protection de l'Enfance, cette notion prend une résonance particulière. Les mutations sociales, les fragilités familiales croissantes, l'évolution des problématiques psychiques et éducatives, mais aussi les attentes des jeunes eux-mêmes et des partenaires institutionnels, imposent aux acteurs du secteur une capacité permanente d'adaptation et d'innovation. Dans ce contexte, notre Association inscrit pleinement son action dans cette dynamique de refondation, non comme un effet de mode ou un discours de circonstance, mais comme une nécessité professionnelle et éthique.

La Protection de l'Enfance ne peut plus aujourd'hui se penser uniquement à travers des dispositifs figés ou des réponses standardisées. Les parcours des enfants et des adolescents confiés sont marqués par des ruptures multiples, des vulnérabilités complexes et des besoins singuliers qui nécessitent des accompagnements souples, réactifs et différenciés. Face à ces réalités, nos établissements et services démontrent chaque jour leur capacité à se réinventer, à ajuster leurs

modalités d'intervention et à développer des réponses nouvelles, parfois en dehors des cadres traditionnels d'action.

Cette capacité de réactivité constitue aujourd'hui un enjeu central. Elle se traduit d'abord par une mobilisation rapide des équipes face aux situations d'urgence ou de crise, mais également par une aptitude collective à construire des réponses individualisées, adaptées aux réalités de terrain. Les professionnels de nos services sont régulièrement amenés à repenser leurs pratiques, à décloisonner les approches et à travailler dans des logiques de coopération renforcée avec les partenaires éducatifs, sanitaires, judiciaires et sociaux.

Cette dynamique de transformation repose avant tout sur l'engagement des équipes. Dans un contexte marqué par des tensions fortes sur les ressources humaines et par une complexification des accompagnements, les professionnels démontrent une remarquable capacité d'initiative et d'innovation. Ils inventent de nouvelles formes de présence éducative, développent des modalités d'accompagnement plus souples, investissent davantage les espaces de vie des jeunes et expérimentent des réponses alternatives lorsque les dispositifs classiques atteignent leurs limites.

L'innovation, dans notre secteur, ne se résume pas à la mise en œuvre d'outils nouveaux ou de projets ponctuels. Elle consiste avant tout à modifier les manières de penser l'accompagnement. Cela suppose d'accepter de sortir d'une logique strictement institutionnelle pour aller vers des pratiques plus ouvertes, plus partenariales et davantage centrées sur le pouvoir d'agir des enfants, des adolescents et des familles. Cette évolution nécessite également une culture de l'expérimentation, de l'évaluation et de la remise en question permanente.

Les réponses apportées ne sont plus uniquement pensées à partir des dispositifs existants, mais à partir des besoins réels des jeunes accompagnés. Cette logique conduit parfois à hybrider les pratiques, à construire des accompagnements « sur mesure » ou à créer des coopérations inédites entre services et partenaires. Elle traduit une volonté forte : ne pas enfermer les enfants et les familles dans des réponses institutionnelles standardisées, mais construire avec eux des parcours évolutifs et adaptés.

La refondation implique également un changement de regard sur les organisations elles-mêmes. Les établissements et services doivent aujourd'hui devenir des structures plus agiles, capables de s'adapter rapidement aux évolutions du contexte social et institutionnel. Elle nécessite de reconnaître pleinement l'expertise des professionnels de terrain, dont l'expérience quotidienne constitue un levier essentiel d'évolution des pratiques.

Notre Association entend poursuivre cette dynamique en consolidant sa capacité d'innovation et d'adaptation. Cela implique de soutenir les équipes, de renforcer les espaces de réflexion collective, de développer les coopérations territoriales et de promouvoir une culture

institutionnelle fondée sur la créativité, la confiance et la responsabilité. Dans un environnement en mutation constante, notre ambition est de continuer à construire des réponses adaptées aux réalités contemporaines de la Protection de l'Enfance.

Refonder ne signifie pas renoncer à nos valeurs fondamentales. Bien au contraire. La refondation prend tout son sens lorsqu'elle permet de réaffirmer les principes qui fondent notre engagement : la protection des plus vulnérables, le respect des parcours individuels, la place donnée à la parole des jeunes et des familles, ainsi que la conviction que chaque enfant doit pouvoir trouver sa place dans la société. C'est dans cet équilibre entre fidélité aux valeurs et capacité d'innovation que réside aujourd'hui la force et la pertinence de notre action.

*Richard COTE*  
*Directeur*

## LES MARMOUSETS

Cette année, suite à une commande de la direction lors de la réunion institutionnelle de septembre 2025, le développement des projets personnalisés s'est imposé comme un axe structurant de notre action éducative.

Permettez-moi toutefois de dire que la personnalisation de l'accompagnement n'est pas qu'un document ou une obligation institutionnelle. C'est une posture professionnelle. Elle suppose de prendre le temps d'observer, d'écouter, d'analyser les besoins singuliers de chaque enfant. Elle rappelle que derrière chaque situation, il y a un enfant unique, avec son parcours, ses compétences, ses fragilités, sans jamais perdre de vue le cadre collectif dans lequel il évolue.

Trouver cet équilibre entre l'attention portée à l'individu et la vie du groupe est un exercice complexe, qui ne peut exister que parce que chacun de vous s'inscrit dans un travail d'équipe, soutenu, cohérent, respectueux du cadre commun. C'est cette articulation entre l'individuel et le collectif qui fait la richesse de notre maison, et cette année, vous en avez donné une démonstration concrète.

Votre engagement dans la collaboration avec les parents mérite aussi d'être salué. Travailler la personnalisation, c'est accepter de composer avec des histoires de vie, des attentes, parfois des inquiétudes ou des désaccords. Vous avez su maintenir le dialogue, expliquer nos valeurs, co-construire quand cela était possible, et garder le cap de l'intérêt de l'enfant.

Le travail mené par l'équipe Kokomo a également constitué un axe important de l'année. En janvier 2026, une réflexion approfondie a été engagée autour des spécificités des enfants accueillis, dont une part croissante présente des particularités neurodéveloppementales. Face aux difficultés repérées en matière d'organisation, de gestion du temps et de l'attention, l'équipe a travaillé à l'élaboration d'un cadre quotidien plus structuré.

La mise en place de routines et de temps ritualisés s'inscrit ainsi comme un levier essentiel pour sécuriser les enfants, rendre leur environnement plus lisible et soutenir le développement de leur autonomie. En offrant des repères stables et prévisibles, ces ajustements permettent de mieux répondre à leurs besoins spécifiques, tout en valorisant leurs capacités et en renforçant leur estime d'eux-mêmes.

Enfin, le travail engagé par l'équipe UTOPIA autour de son nouveau projet d'unité constitue un troisième axe structurant. Ce projet affirme une orientation éducative centrée sur la responsabilisation progressive des adolescents et sur leur participation active à la vie quotidienne. Il repose sur l'idée que les temps ordinaires – repas, entretien des locaux, organisation de la vie collective – constituent de véritables supports éducatifs, permettant aux jeunes de développer autonomie, compétences sociales et sens des responsabilités. Dans cette perspective, l'accompagnement vise à offrir aux adolescents des espaces d'expérimentation sécurisés, leur permettant de prendre des initiatives, de s'impliquer dans leur environnement et de comprendre concrètement les exigences de la vie collective.

La posture éducative s'inscrit ainsi dans un équilibre entre cadre structurant et soutien à l'autonomie, afin de préparer progressivement les jeunes à devenir acteurs de leur parcours et de leur vie d'adulte.

Pour œuvrer pleinement en ce sens, une réorganisation de l'unité sera opérationnelle à compter de septembre 2025. Celle-ci vient interroger le modèle actuel, fondé sur une organisation uniforme des unités, peu adaptée aux besoins spécifiques des préadolescents et adolescents, notamment en matière d'autonomie, de responsabilisation et de préparation à la sortie du dispositif. La transformation envisagée vise à renforcer l'implication des jeunes dans le quotidien en limitant les effets de déresponsabilisation induits par certaines fonctions. Elle s'appuie également sur des mobilités internes et des projets de formation au sein des équipes, permettant d'ajuster les compétences professionnelles aux objectifs éducatifs poursuivis. Cette évolution organisationnelle vient ainsi soutenir de manière concrète l'ambition du projet : faire du quotidien un véritable levier pédagogique structurant.

Je vous remercie sincèrement pour votre investissement, votre rigueur, votre capacité à questionner vos pratiques et à faire vivre nos valeurs au quotidien. Le travail accompli cette année est solide, et il constitue une base précieuse pour la suite.

Merci à chacune et chacun d'entre vous.

*Carl SPADAVECCHIA*  
*Chef de Service Educatif*

## L'ANGELUS

Cette année a été marquée, au sein de L'Angélus, par une évolution constante de nos pratiques professionnelles, dans un contexte de Protection de l'Enfance, toujours, plus complexe, changeant et exigeant. Les situations accueillies nous confrontent, de plus en plus, à des enfants présentant des vulnérabilités multiples, des troubles du comportement, des parcours marqués par les ruptures et des besoins de sécurisation importants. ***Dans cette situation, l'enjeu principal est de penser des accompagnements, capables de s'adapter aux singularités de chaque enfant, tout en maintenant un cadre éducatif, individuel et collectif, contenant, sécurisant et humanisant.***

En corrélation avec cette problématique, l'un des axes majeurs de cette année a été la mise en œuvre progressive des Projets d'Accompagnement Personnalisés pour l'ensemble des enfants accueillis. Cette démarche, engagée institutionnellement dès septembre 2025, a permis de venir réinterroger nos pratiques éducatives, la place du référent, la participation des familles ainsi que la manière dont nous observons et analysons les besoins fondamentaux des enfants dans le cadre de la vie quotidienne.

Au-delà d'une obligation réglementaire, ce travail d'expérimentation a permis aux équipes de se mobiliser autour d'une réflexion visant à redonner du sens au travail éducatif du quotidien et à renforcer la cohérence des accompagnements. La création d'outils d'observation, centrés sur les besoins fondamentaux universels de l'enfant, a permis de soutenir les professionnels dans l'analyse des situations, tout en favorisant une lecture plus fine des difficultés rencontrées par les enfants accueillis.

Cette dynamique a également permis de maintenir le positionnement des familles comme partenaires du projet de leur enfant. Malgré des situations, parfois complexes et des parcours parentaux fragilisés, les équipes éducatives ont maintenu une volonté de co-construction et de collaboration avec les représentants légaux.

**« Soutenir les parents, c'est, aussi, soutenir les enfants »**, cette dynamique illustre cette volonté de construire des objectifs concrets, réalistes et ancrés dans le quotidien, en articulation constante avec les ressources et compétences parentales et les besoins spécifiques de l'enfant. Cette année a également été marquée par un événement survenu dans le parc de l'Angélus, impliquant une jeune enfant accueillie. Cet événement, chargé émotionnellement pour les professionnels, n'a pas été traité sous le seul angle de la recherche de responsabilité individuelle. Au contraire, il a donné lieu à la mise en place d'un groupe de réflexion institutionnel, visant à transformer un moment de tension en espace d'élaboration collective. Ce travail a permis d'interroger la question du rapport au risque, de la sécurité et de la liberté dans l'accompagnement des enfants. Les échanges ont mis en lumière les tensions permanentes qui peuvent traverser le travail éducatif : surveiller sans empêcher d'explorer, sécuriser sans empêcher, contenir sans rigidifier. Les professionnels ont pu faire émerger une réflexion commune autour de la nécessité d'un cadre partagé, lisible et sécurisant, tout en rappelant que

le parc reste avant tout un espace éducatif, d'expérimentation, de socialisation et de développement pour les enfants. De cette réflexion, sont nées des chartes d'utilisation du parc à destination des enfants et des professionnels, venant formaliser des repères éducatifs communs et renforcer la cohérence institutionnelle.

Enfin, cette année a confirmé la mobilisation et la réactivité des équipes de l'Angélus, autour de la notion de parcours sécurisé pour les enfants accueillis. Les professionnels ont maintenu une capacité d'adaptation constante au service de l'intérêt de l'enfant. Cette mobilisation s'est, notamment, traduite par l'accueil de deux situations d'enfants, dans le cadre d'OPP, en urgence un vendredi soir, ainsi que par la préparation de l'accueil d'une petite fille reconnue «**cas complexe** », afin de préserver le lien fratrie sur un même site. (Présence de la fratrie sur la même unité et le service modulable).

Les équipes éducatives de l'Angélus ont, une nouvelle fois, démontré leur capacité à se mobiliser collectivement, à questionner leurs pratiques, à faire évoluer leurs outils et à maintenir une qualité d'accompagnement centrée sur les besoins fondamentaux de l'enfant et le soutien aux familles. Malgré les difficultés rencontrées par le secteur de la Protection de l'Enfance, cette année témoigne d'une volonté institutionnelle maintenue : continuer à penser, adapter et défendre un travail éducatif vivant, engagé et humain.

Pour conclure, je n'engagerai ici que ma propre réflexion de cheffe de service éducatif mais, avant tout, d'éducatrice « **tout terrain** » depuis maintenant 26 ans. À ce titre, je me permets d'interroger les évolutions actuelles du secteur social et, plus particulièrement, celles de la Protection de l'Enfance. Continuer à porter une réflexion et une posture éducatives permettant à l'enfant d'expérimenter, d'explorer et de grandir relève, désormais, par moments, d'une véritable ténacité professionnelle. Résister à une pensée unique et à une vision binaire du travail éducatif constitue, aujourd'hui, un enjeu essentiel. Protéger un enfant ne signifie pas supprimer toute possibilité d'expérience, mais bien de construire un cadre, suffisamment, sécurisant et contenant pour lui permettre d'évoluer, d'essayer, de se confronter au monde ainsi qu'à sa réalité familiale, afin de construire, progressivement, ses propres repères et, demain, de trouver sa place de futur adulte au sein de la société.

*Maud GRANOUILLET*  
*Cheffe de Service Educatif*

## LES SERVICES EXTERNALISES

Cette année a été marquée par l'évolution, l'innovation et la transformation.

Les services externalisés sont donc au nombre de 3 : **l'accueil parental, l'unité dite Modulable et l'AEMO/ AED H.**

Nos trois services, bien que différents dans leurs modalités d'intervention, poursuivent une même ambition : soutenir le lien, mobiliser les ressources des familles afin de faire évoluer la situation. Les accompagnements se veulent diversifiés, adaptables et évolutifs.

- L'Evolution avec l'Accueil parental

Cette année nous avons poursuivi le travail d'accompagnement en adéquation avec le projet réécrit l'année précédente (projet présenté en 2025 lors de l'AG). Le service est composé depuis août 2025 de 3 studios et 1 appartements. Nous avons donc multiplié par deux notre capacité de prise en charge.

Aujourd'hui nous accueillons 3 mamans âgées de 17 à 23 ans et leurs 3 enfants âgés de 9 mois à 2ans et demi. Le travail d'écoute, d'accompagnement, et le soutien sont primordiaux.

- L'Innovation avec l'unité dite modulable

La fin des PEAD nous a amené à repenser nos modes d'action en tenant compte :

- Des besoins des familles
- Des réalités de terrain
- Des contraintes budgétaires
- De notre savoir faire
- De la demande des politiques

C'est dans ce contexte que l'Association a souhaité créer, en septembre 2025 une unité d'accueil modulable.

Elle illustre pleinement la nécessité aujourd'hui de penser des réponses souples, évolutives et individualisées. L'objectif principale est de permettre à l'enfant d'être dans son milieu familial. Pour cela le soutien à la parentalité est primordial. Concrètement l'équipe intervient à domicile de manière hebdomadaire (à minima) et propose des temps d'hébergement sur l'unité (en nuitée ou en accueil de jour pour les plus jeunes). L'accompagnement éducatif s'inscrit prioritairement dans le cadre du domicile, tandis que l'internat intervient comme un dispositif de soutien et d'appui adapté aux besoins du jeune et de sa famille.

Les parcours des enfants imposent de sortir des cadres rigides pour proposer des accompagnements ajustés, réactifs et coordonnés. Ce fonctionnement demande une grande capacité d'adaptation de la part des équipes.

L'unité est composée de 16 enfants âgés de 2ans et demi à 15 ans. Ce qui représente 9 familles. Le secteur d'intervention s'étend à ce jour de St Chamond à Firminy. 13 enfants bénéficient de nuitée sur l'internat et 3 de l'accueil de jour.

- La Transformation AEMO H

À la suite de la fin des PEAD, la DGCS par une note d'information du 7 mai 2025 indique que les mesures éducatives exercées seront transformées en AEMO avec Hébergement.

Cette évolution ne marque pas une rupture avec le travail accompli jusqu'à présent. Au contraire, elle s'appuie sur l'expérience, les compétences et les valeurs construites au fil des années par les professionnelles. Une équipe formée, mobilisée et compétente dans la prise en charge des familles.

Dans le cadre de l'AEMO avec Hébergement, le travail éducatif mené auprès des familles vise à soutenir les compétences parentales, protéger l'enfant et maintenir le plus possible les équilibres familiaux. Elle favorise une intervention plus soutenue, plus structurée et davantage articulée. Elle réaffirme également une conviction essentielle : chaque famille doit pouvoir bénéficier d'un accompagnement respectueux, individualisé et construit avec elle, nous parlons au quotidien de co construction.

Les interventions à domicile nécessitent un engagement quotidien, une posture professionnelle solide ainsi qu'un important travail partenarial. L'équipe a donc réfléchi à faire évoluer ses pratiques en renforçant ses compétences. Pour cela nous avons organisé des temps de rencontre avec les partenaires de terrain autour de « petit déjeuner partenaire » afin de renforcer nos liens de collaboration mais également de partager nos pratiques et nos modalités de prise en charge.

Conclusion :

Je souhaite avant tout saluer l'engagement quotidien des professionnels. Leur capacité d'écoute, leur disponibilité, leur créativité et leur persévérance permettent de maintenir un accompagnement de qualité face aux changements que connaît notre secteur d'intervention. Le travail collectif permet une complémentarité et de penser ensemble (familles et professionnels) des réponses variées et adaptées.

Nous avons su faire évoluer nos modalités de prise en charge en les rendant plus agiles, plus cohérentes et mieux alignées avec les réalités actuelles. Notre ambition reste la même : garantir un accompagnement de qualité, maintenir la proximité avec les publics concernés et donner aux équipes les moyens d'agir efficacement.

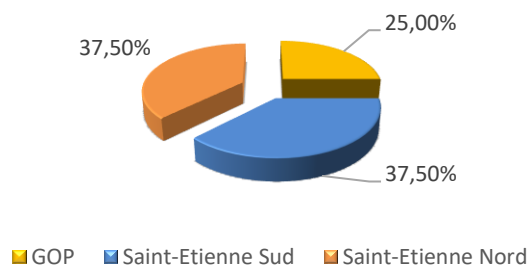
L'année 2026 nous permettra de faire un bilan de notre activité, de consolider nos pratiques, de former les équipes et de poursuivre le maillage partenarial.

*Julie BASTIE  
Cheffe de Service Educatif*

## L'activité en chiffres :

### ORIGINE GEOGRAPHIQUE DES ENTREES

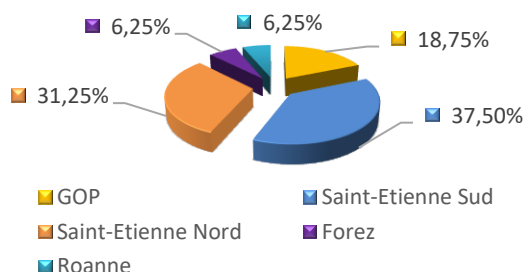
#### L'ANGELUS



Il y a eu 8 entrées dont 5 filles (62,50 %) et 3 garçons (37,5%).

La moyenne d'âge étant de 3 ans et 8 mois

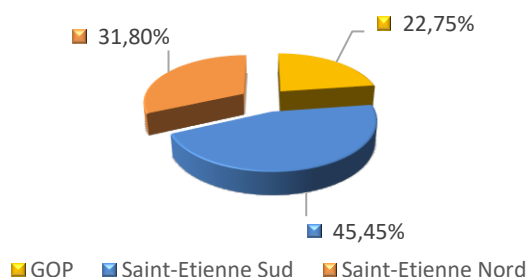
#### LES MARMOUSETS



Il y a eu 16 entrées dont l'arrivée de 9 filles (56.25%) et de 7 garçons (43.75%).

La moyenne d'âge étant de 11 ans et 7 mois.

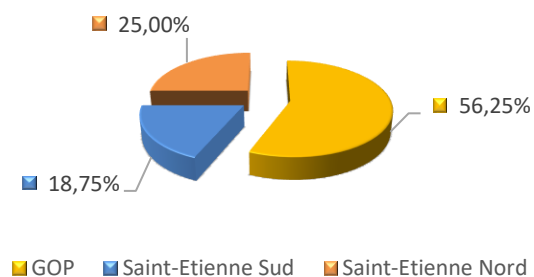
#### PEXT - AEMO H



Arrivée de 22 situations dont 12 filles (54,50%) et 10 garçons (45,50%).

La moyenne d'âge étant de 11 ans.

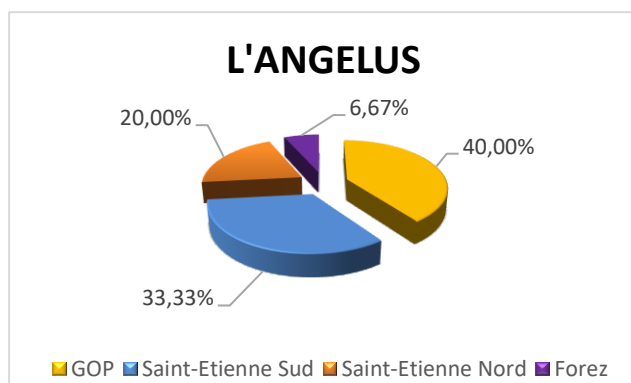
#### PLACEMENT MODULABLE



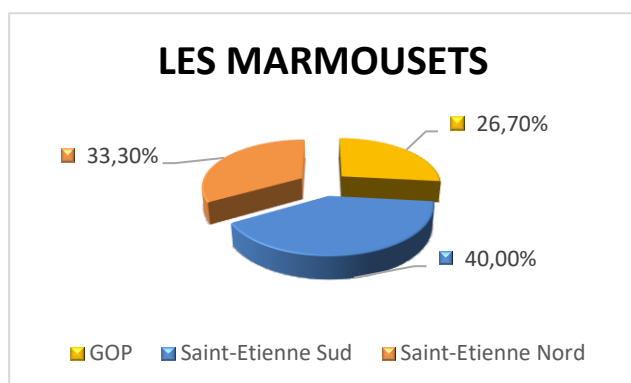
Arrivée de 16 situations dont 9 filles (56,25%) et 7 garçons (43,75%).

La moyenne d'âge étant de 9 ans 11 mois

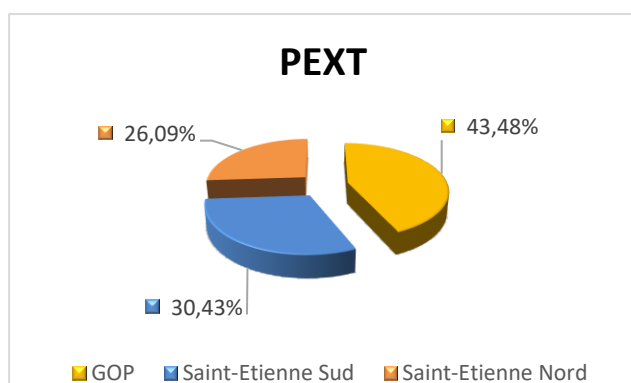
## ORIGINE GEOGRAPHIQUE DES SORTIES



15 départs, avec une durée moyenne de placement de 26 mois et un âge moyen lors du départ de 7,5 ans.



15 départs, avec une durée moyenne de placement de 2 ans et 9 mois et un âge moyen de 12 ans.



23 départs sur l'année, avec une durée moyenne de placement de 19 mois et un âge moyen de 11 ans et 2 mois

## ORIGINE GEOGRAPHIQUE DE L'ACCUEIL PARENTAL

Il y a 3 MNA → Secteur Saint Etienne

1 personne accueillie provenant du secteur du Forez

La nombre de mois de présence au 31/12/2025 est de 14 mois

### **LES TAUX D'OCCUPATION :**

L'Angélu :	109,30%
Les Marmousets :	103,68%
PEXT / AEMO H :	76,97% (- 134 journées)
Accueil parental :	148,63%

Le résultat pour le PEXT / AEMO H est à remettre en perspective de la fin des PEXT et la transformation.

### **AGE MOYEN DES ENFANTS PRESENTS AU 31/12/2025 :**

L'Angélu :	6 ans et 2 mois
Les Marmousets :	11 ans et 4 mois
Placement Modulable :	9 ans et 10 mois
AEMO H :	10 ans et 4 mois
Accueil Parental (enfants) :	13 mois

Si la capacité des associations et des professionnels à se réinventer constitue aujourd'hui une réalité tangible, elle ne peut, à elle seule, compenser les fragilités structurelles qui traversent le secteur de la Protection de l'Enfance. Les transformations engagées, l'innovation des pratiques et l'adaptation permanente des organisations trouvent désormais leurs limites dans un contexte budgétaire devenu extrêmement contraint, voire, difficilement soutenable.

Depuis plusieurs années, les établissements et services de Protection de l'Enfance sont confrontés à une augmentation continue de la complexité des situations accompagnées, à des exigences réglementaires croissantes, à des difficultés majeures de recrutement et à une tension permanente sur les moyens alloués. Dans le même temps, les attentes sociétales et institutionnelles n'ont cessé de s'intensifier. Il est désormais demandé aux acteurs du secteur d'être plus réactifs, plus spécialisés, plus innovants, plus individualisés, tout en évoluant dans un environnement économique de plus en plus restrictif.

Cette équation atteint aujourd'hui un point critique.

La refondation ne peut donc reposer exclusivement sur la capacité des associations à absorber les contraintes, à optimiser leurs organisations ou à redoubler d'inventivité. Repenser les pratiques professionnelles et les modalités d'intervention est indispensable, mais cela ne représente qu'une partie de la transformation nécessaire. Il apparaît désormais essentiel que les pouvoirs publics eux-mêmes interrogent leur posture et réaffirment, de manière concrète et durable, la place qu'ils entendent accorder à la Protection de l'Enfance dans les politiques publiques.

Protéger l'enfance ne peut être considéré comme une variable d'ajustement budgétaire. La Protection de l'Enfance constitue un investissement fondamental pour l'avenir de notre société. Derrière les dispositifs, les financements et les organisations, ce sont des trajectoires de vie qui se construisent ou qui se fragilisent. Ce sont des enfants, des adolescents et de futurs adultes dont dépend, en grande partie, notre capacité collective à construire une société plus stable, plus inclusive et plus solidaire.

Je remercie chaleureusement et personnellement l'ensemble des professionnels pour leur investissement et leur abnégation quotidienne, permettant de rendre les accueils et les accompagnements plus humains, sans oublier les bénévoles de l'Association qui ne ménagent pas leur peine pour l'accomplissement de la mission qui lui est confiée.

« Il n'y a pas de révélation plus nette de l'âme d'une société que la manière dont elle traite ses enfants »

**Nelson MANDELA**

*Richard COTE*  
*Directeur*





**pour l'enfant  
et sa famille**