Rapport d'activité 2024

9, avenue de la Porte des Lilas
75019 Paris

SECOURIR, ACCOMPAGNER, RECONSTRUIRE
La Fondation de l'Armée du Salut

ARMÉE DU SALUT

PREAMBULE **3**

PRESENTATION GENERALE **5**

La Fondation de l'Armee du Salut 5
La Residence maternelle Les Lilas 9

L'ACTIVITE **12**

Les journees realisees et le taux d'occupation 12
La population accompagnee 13
Les conditions et modalites d'accompagnement 22
Les actions menees en 2024 et leurs impacts 38

LA QUALITE **46**

La demarche d'amelioration continue de la qualite 46
Evaluation de la demarche qualite 46
Gestion des risques 53
Droits et expressions de la personne accompagnee 55

LES RESSOURCES HUMAINES **56**

Les effectifs de l'etablissement 56
Les mouvements de personnel 57
Les defis d'attractivite du recrutement 58
La formation et evolution professionnelle 61
L'information et la coordination 64

- **ACCUEIL DES MERES MINEURES** **66**
- **PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE** **66**
- **CARTOGRAPHIE DES RISQUES** **66**
- **JOURNEE CONTINUE ET REPAS PEDAGOGIQUE** **66**
- **PRIME PANIER** **66**
- **CONGES D'ETE** **66**

LES RELATIONS ENTRE LA RESIDENCE ET LE SIEGE DE LA FONDATION DE L'ARMEE DU SALUT **67**

LES RESULTATS FINANCIERS **69**

La section d'exploitation : Charges – Produits 71
La section d'investissement 75

EN CONCLUSION : PERSPECTIVES POUR L'ANNEE A VENIR **76**

Préambule

L'année 2024 a été particulièrement intense pour la mise à jour des procédures internes, les échanges avec le Pôle « parcours de l'enfant » de la Direction des solidarités de Paris concernant l'ouverture de l'établissement à l'accueil de mères mineures et l'accueil immédiat, ainsi que pour la préparation de l'évaluation externe réalisée en novembre.

Actualisation des processus et procédures

En début d'année, l'ensemble des fiches de poste a été révisé et partagé avec les salariés afin de clarifier les attentes, les missions et les responsabilités de chacun. Le Livret d'accueil du salarié, finalisé à l'été, est désormais remis à tous les professionnels. Il présente les valeurs de la fondation, les missions du centre maternel ainsi que les dispositifs d'accompagnement des ressources humaines.

Nous avons également mis à jour plusieurs documents clés :

- le plan de prévention et de gestion des risques de maltraitance et de violence,
- le plan de continuité d'activité,
- les procédures d'évacuation et de mise en sûreté.

Un travail collectif avec les équipes a permis de construire une cartographie des risques recensant les risques identifiés pour les personnes accueillies, les actions existantes et les axes d'amélioration pour les prévenir.

Les procédures de traitement des plaintes et de déclaration des événements indésirables ont été clarifiées.

Accueil de mères mineures et accueil immédiat

Dans le cadre du Projet de secteur du SEAPPE, notre établissement a participé au comité de pilotage et aux groupes de travail organisés entre septembre 2023 et mai 2024. Ce projet, présenté en réunion plénière en septembre 2024, constitue une feuille de route essentielle pour les centres maternels et parentaux de Paris.

Parallèlement, nous avons œuvré à l'ouverture de l'établissement à l'accueil de mères mineures, en transformant 5 places réservées aux mères majeures. Depuis octobre 2024, les mères mineures avec enfant et/ou enceintes peuvent être orientées par les services sociaux territorialisés de l'ASE ainsi que par le secteur des mineurs non accompagnés. L'établissement a également la capacité d'accueillir des situations d'urgence dans un délai de 72 heures.

Des formations spécifiques ont débuté en juin et des recrutements ont été effectués en fin d'année : un référent de projet, une maîtresse de maison, et trois auxiliaires de puériculture assurant une présence la nuit à tour de rôle.

Évaluation externe

Programmée par la Haute Autorité de Santé pour janvier 2025, notre évaluation externe s'est tenue les 26 et 27 novembre 2024, avec le cabinet Parmentier Bleu Social. Un coordonnateur et un évaluateur ont eu la charge de la cotation des critères du référentiel pour les personnes accompagnées, les professionnels et la gouvernance.

Malgré deux évolutions successives plus sévères du système de cotation en septembre 2024 et janvier 2025, la Résidence Maternelle Les Lilas a obtenu une évaluation très favorable, avec une note globale de 3,27/4 (soit 16,4/20). L'étape contradictoire a permis d'identifier les axes d'amélioration qui sont cohérents avec l'état des lieux constaté.

Notre rapport d'évaluation finalisé en janvier 2025 sera publié entre juillet et novembre 2025 avec une fiche d'identité de notre centre maternel, une échelle de la qualité indiquant le niveau atteint par la structure et une extraction synthétique du rapport d'évaluation.

Notre rapport d'activité 2024 retrace l'ensemble des actions conduites tout au long de l'année et témoigne de l'engagement quotidien des professionnels au service des enfants, des mères, et du développement de partenariats porteurs de sens.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture,

Françoise Goetz
Directrice

FONDATION DE L'ARMÉE DU SALUT
Résidence Maternelle " Les Lilas "
9, Av de la Porte des Lilas
75019 PARIS
Tél: 01 48 03 81 90 - Fax 01 48 03 81 91

SIGNALETIQUE

Etablissement : ***Résidence maternelle Les Lilas***

Adresse géographique : ***9, avenue de la porte des Lilas – 75019 Paris***

Téléphone : ***01 18 03 81 90***
Adresse électronique générique : ***resmlilas@armeedusalut.fr***

N° FINESS Résidence : ***750710188***

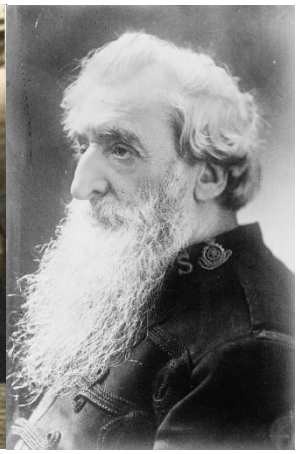
N° de SIRET : ***431 968 601 000 69***

CCN appliquée : ***51***

Président du conseil d'administration : ***Jacques DONZE***

Personne ayant qualité pour représenter l'établissement : ***Françoise GOETZ, directrice***

Adresse électronique : ***francoise.goetz@armeedusalut.fr***



Présentation générale

La Fondation de l'Armée du Salut

Une organisation en mouvement

L'Armée du Salut dans le monde répond aux besoins matériels, sociaux, psychologiques et spirituels des plus démunis, quels que soient leur origine, leur âge et les causes de leur détresse.

En 1865, en Angleterre, en pleine révolution industrielle, le pasteur William Booth, saisi par le drame de la classe ouvrière, fonde l'Armée du Salut.

En 1881 l'Armée du Salut s'implante **en France**. **Reconnue d'utilité publique en 1931**, elle accroît son action dans les domaines sanitaires social, médico-social, jusqu'en 1939.

A l'issue de la deuxième guerre mondiale, elle élargit ses actions en faveur de la jeunesse et développe des partenariats avec les pouvoirs publics, des acteurs du champ social et médico-social dont elle devient membre fondateur. Ce sont l'UNIOPSS, la FNARS devenue FAS, NEXEM né de la fusion de FEGAPEI et du SYNEAS, …des organismes qui s'inscrivent dans la lutte contre l'exclusion dans toutes ses formes.

En 1994, l'Armée du Salut adopte de nouveaux statuts afin d'articuler avec pertinence action sociale et spiritualité. Les établissements à caractère social et médico-social sont gérés par l'Association des Œuvres Françaises de Bienfaisance de l'Armée du Salut (AOFBAS). Les officiers constituent la Congrégation de l'Armée du Salut, reconnue par l'Etat. Elle porte l'éthique chrétienne dans les postes, assure des missions d'urgence et d'intérêt général.

Par décret du 11 avril 2000, la Fondation de l'Armée du Salut est créée. Reconnue d'utilité publique, elle se substitue à l'AOFBAS.

Au 31 décembre 2022 la Fondation comptait plus de 2 800 salariés, 5 700 bénévoles, 242 établissements et services ; 25 000 personnes sont accompagnées chaque jour, dans 12 régions de France.

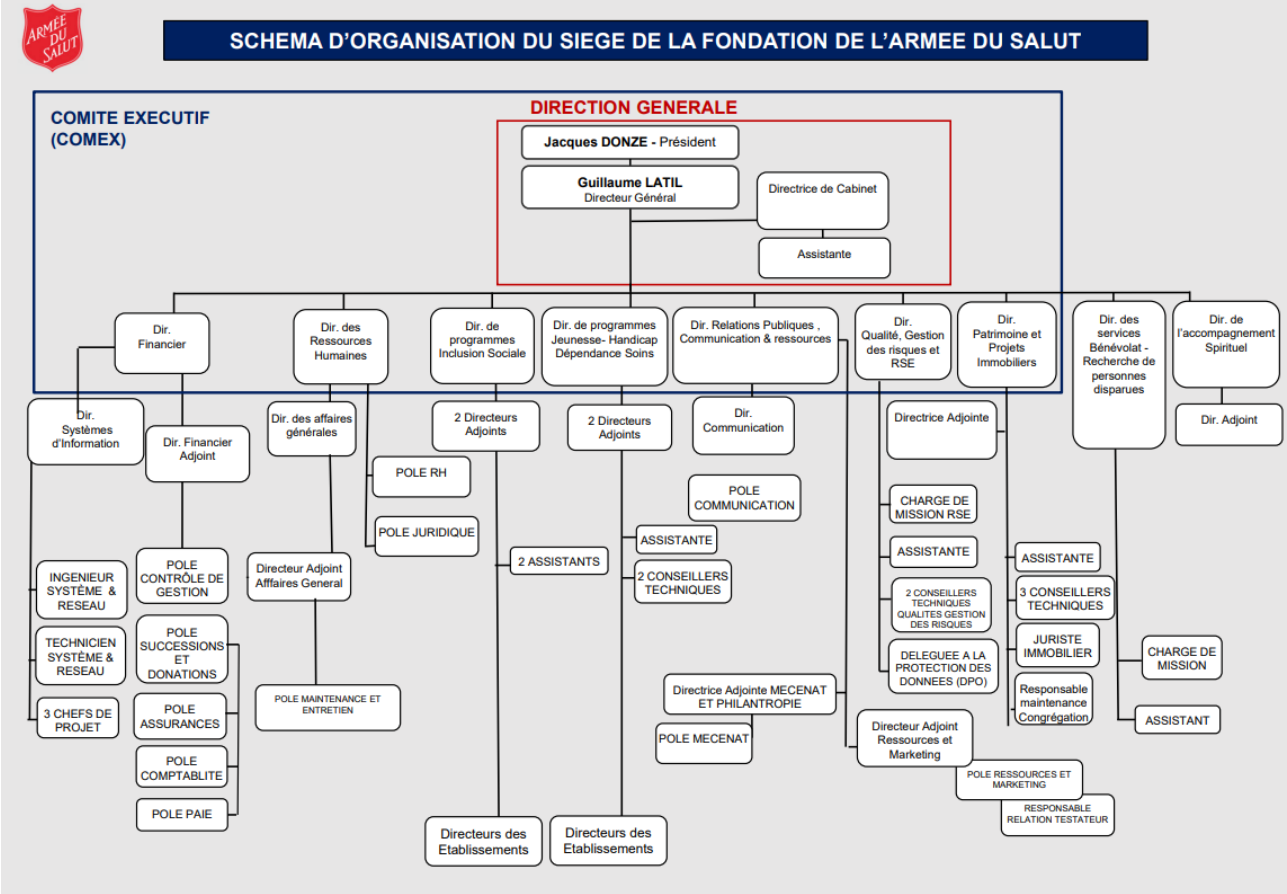
La Fondation est organisée en 5 champs d'activité :

	Publics	Actions menées
Jeunesse/famille	Enfants de l'Aide sociale à l'enfance, Enfants du milieu judiciaire, Migrants mineurs isolés, jeunes majeurs.	Placements administratifs et judiciaires, accueil mère/enfant, accompagnement éducatif, scolaire, insertion professionnelle, animation, protection, accueil de jour, placement à domicile, accompagnement à la parentalité, hébergement, accueil en crèche, accompagnement au logement autonome...
Handicap	Adultes : polyhandicap, handicap mental et troubles associés, handicap psychique. Enfants : troubles du comportement et de la personnalité. Personnes handicapées vieillissantes.	Éducatives, pédagogiques, thérapeutiques, insertion professionnelle, soins, nursing, animation, accompagnement à la parentalité, suivi en milieu ouvert, protection.
Dépendance	Personnes âgées en perte d'autonomie, personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés, personnes isolées, personnes à faibles ressources, personnes en soins de suite et convalescence, aidants.	Accueil de jour, accueil temporaire, soins de suite, protection, hébergement, nursing, soins, animation, accompagnement, soutien des aidants, plateforme de répit pour les aidants, accompagnement jusqu'au bout de la vie et soins palliatifs et visites à domicile.
Soins	Service de Soins de suite et de réadaptation (1 seul établissement sanitaire à la Fondation) Adultes orientés par hôpitaux ou cliniques. Structure de moyen séjour.	Projet thérapeutique et social avec objectifs de soins médicaux, de rééducation et de réadaptation.
Inclusion sociale	Accueil mère/enfant, personnes isolées, familles monoparentales, familles de migrants, personnes sans domicile fixe, travailleurs pauvres, femmes victimes de violence, personnes très éloignées du marché du travail, mineurs non accompagnés.	Mise à l'abri, hébergement, accompagnement social, urgence sociale, orientation, soins, restauration, animation, accès au logement autonome, insertion par l'activité économique, accompagnement à la parentalité...

Le siège social apporte pilotage et soutien à ses établissements. La direction générale y est entourée de 11 directions :

- 2 directions de programmes,
- la direction des ressources humaines,
- la direction financière,
- la direction des systèmes d'information,
- la direction qualité gestion des risques et RSE,
- la direction de la communication des relations publiques et des ressources,

- la direction du patrimoine et des projets immobiliers,
- la direction de l'accompagnement spirituel,
- la direction du bénévolat,
- la direction des affaires générales.



Les instances du Haut Comité des Personnes Accompagnées et Accueillies (HCPAA), le groupe des ambassadeurs de la Participation et Communication Adaptées (PCA), les Conseils de la Vie sociale (CVS) et de multiples formes d'expression en établissements assurent la représentation des personnes accompagnées.

Spécificité du lien entre les 2 entités de l'Armée du Salut, la Congrégation accompagne la Fondation dans la coordination de l'**accompagnement spirituel**, ouvert à tous et sans prosélytisme, dans tous les établissements et services.

Le **bénévolat** renforce les missions de l'Armée du Salut sur l'ensemble du territoire, avec des actions dans l'aide alimentaire, la transmission du savoir, les animations.

Avec le changement de ses statuts en 2018, la Fondation se dote d'instances de gouvernances renforcées, et ouvre son champ d'intervention à l'international. L'obtention en 2018 et le renouvellement en 2022 de la labellisation IDEAS attestent de la mise en œuvre de bonnes pratiques dans tous les domaines de son action.

En 2021, la Fondation renouvelle son projet, porté par les 5 valeurs **d'inconditionnalité, de fraternité, de participation, d'exigence et d'espérance.**

Le plan stratégique 2022-2026

Les institutions sociales et médico-sociales d'aujourd'hui doivent continuellement définir leurs orientations stratégiques. Les conditions des secteurs changent de plus en plus rapidement et de nouvelles pratiques professionnelles ne cessent d'apparaître.
Ceci exige que la réflexion sur les orientations stratégiques soit faite de façon organisée et rigoureuse.
Quant au but de la réflexion, il ne doit pas consister uniquement à s'ajuster aux conditions des secteurs. Nous devons en effet être à l'affût des opportunités et penser à la possibilité de repousser les limites de son champ d'action, voire de réinventer son rôle dans les différents secteurs.

Après une analyse approfondie de son environnement externe et un diagnostic coconstruit des atouts et des fragilités de son organisation et de ses activités, la Fondation de l'Armée du Salut fixe une nouvelle orientation pour les cinq prochaines années (2022 – 2026). Elle souhaite consolider les fondamentaux de son organisation et ses atouts pour davantage d'impact auprès de chacune de ses parties prenantes.

Toute la communauté d'acteurs (salariés, bénévoles, donateurs et partenaires) est pleinement engagée pour mettre en œuvre la devise « Secourir, Accompagner, Reconstruire ». Cet engagement est au cœur de la raison d'être de la Fondation de l'Armée du Salut.

Déterminée à servir au mieux les personnes vulnérables, la Fondation souhaite piloter ses actions et communiquer sur son activité avec l'impact social comme repère. Cette « boussole » stratégique se décline en trois axes structurants et complémentaires : consolidation des fondamentaux, valorisation des atouts, renforcement de l'impact.

1. La consolidation des fondamentaux :

Pour répondre aux exigences des parties prenantes et pour garantir la pérennité et la solidité de la Fondation, plusieurs fondamentaux doivent être consolidés :

- *Développer une politique RH attractive et valorisante.*
- *Investir pour des SI performants au service de la mission et du pilotage.*
- *Piloter rigoureusement le parc immobilier et s'adapter aux nouveaux enjeux.*
- *Sécuriser les équilibres financiers et développer les ressources pour financer les ambitions*

2. La valorisation des atouts :

Les nombreux atouts de la Fondation de l'Armée du Salut méritent d'être davantage valorisés :

- *Faire vivre les liens Fondation – Congrégation et valoriser l'accompagnement spirituel*
- *Mobiliser, former et fidéliser les bénévoles*
- *Concrétiser davantage sur le terrain la dimension internationale de l'Armée du Salut*

3. Le renforcement de l'impact :

L'ambition de la Fondation de l'Armée du Salut est de renforcer l'impact de ses actions au service des personnes vulnérables :

- *Animer et piloter l'exigence de qualité*
- *Poursuivre un développement sélectif et maîtrisé*
- *Renforcer l'impact de la communication et du plaidoyer*
- *Déployer une démarche ESG (environnement, sociale, gouvernance) ambitieuse*

La Résidence maternelle Les Lilas

Présentation de l'établissement

Le centre maternel « La Rose blanche » créé en 1961, a été entièrement réhabilité et agrandi en 1999. **L'agrément du centre maternel intitulé « Convention maisons maternelles » du 24 septembre 1963** fait suite au foyer d'hébergement créé le 6 novembre 1961.

Une convention existe depuis 1963 entre l'Armée du Salut et le Service de l'Aide Sociale à l'Enfance du Département de Paris pour la Résidence maternelle Les Lilas dans le cadre de l'article 41 du code de la famille et de l'action sociale : "Sont prises en charge par le service de l'ASE, sur décision du Président du Conseil Général, les femmes enceintes et les mères isolées avec leurs enfants de moins de trois ans qui ont besoin d'un soutien matériel et psychologique ".

La capacité de l'établissement est de 77 places dont 37 places pour les mères dont 10 places pour les mères mineures : 30 studios dans la Résidence maternelle et 7 appartements extérieurs situés à proximité du collectif. Nous pouvons accueillir trois mères ayant des jumeaux.

L'établissement se situe dans le champ de la protection de l'enfance et joue un rôle majeur sur le plan de la prévention. La Résidence maternelle Les Lilas met en place une prise en charge globale de la résidente et de son enfant, à partir d'un choix et d'une adhésion commune largement développée dans le projet d'établissement.

L'agrément a été renouvelé le 3 janvier 2017 pour une durée de 15 ans.

Nos actions au service des personnes vulnérables s'inscrivent dans le plan stratégique 2022 – 2026 de la Fondation avec notamment les enjeux stratégiques qui concernent :

- la fidélisation et la formation des professionnel.les,
- la mise en place d'un logiciel du suivi du dossier unique des usagers,
- le développement des activités d'éveil et de loisirs,
- la mise en place d'un espace de discussion et d'un espace éthique,
- un retour à l'équilibre financier.
- la rénovation du bâtiment et de la crèche,

Le projet d'établissement

Le projet d'établissement 2022- 2027 présentent **14 fiches actions** concernant :

- **Les personnes accompagnées**

Favoriser l'accueil des pères, définir les conditions d'accès en appartements extérieurs, accompagner l'intégration sociale des personnes en cours de régularisation, élaborer de nouvelles activités mères-enfants et proposer de temps d'intégration du parent sur la Crèche.

- **Les professionnel.les**

Accompagner la formation continue, formaliser les processus et les procédures, préciser les conditions du partage d'informations, actualiser les fiches de poste, rédiger une charte bientraitance, créer un référentiel des différentes réunions, actualiser le projet pédagogique de la Crèche.

- **Les locaux**

Rénover le bâtiment et la Crèche, ouvrir la Crèche sur l'extérieur.
À la suite des échanges réalisés en 2024 avec les services de la Protection de l'enfance de Paris, notre projet d'établissement sera actualisé en 2025 autour des nouvelles procédures qui concernent :

- **L'accueil des mères mineures** avec l'ouverture de 5 places en direction du service des territoires de Paris et/ou du secteur des mineurs non accompagnés,

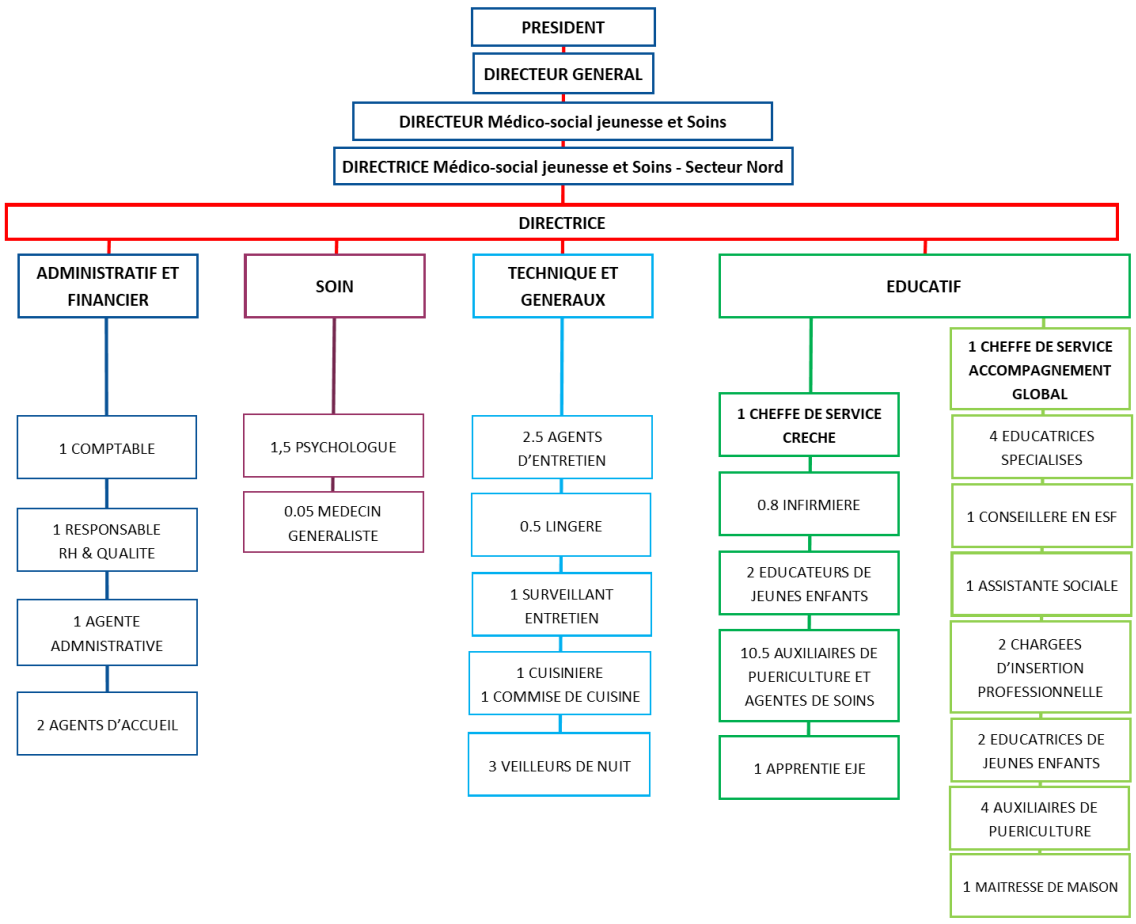
- **L'accueil immédiat** pour les situations qui nécessitent une admission dans les 72 h suivant la demande,

A la suite des résultats de l'évaluation externe 2024, la politique de bientraitance présente dans le projet et le plan stratégique de la Fondation de l'Armée du Salut seront aussi intégrés à notre projet d'établissement.

Organigramme

L'organigramme de la résidence s'est étoffé de 5 nouveaux professionnel.les :
- 3 auxiliaires de nuit à 80%
- 1 maîtresse de maison
- 1 éducatrice spécialisée

La durée de travail hebdomadaire d'une psychologue a été augmentée passant à 15h.



La présentation du bâtiment

- **Localisation et locaux**

Le centre maternel est implanté sur un vaste parc paysager au nord-est de Paris au niveau de la Porte des Lilas, à proximité de toutes les commodités. Il est constitué d'un immobilier de 1 670 m2 avec un parc de 1 500 m2 dans le cadre d'un bail emphytéotique signé avec la ville de Paris en date du 05 juillet 1958.

Les locaux sont répartis sur quatre niveaux dont un sous-sol. Le rez-de-chaussée regroupe l'ensemble des bureaux administratifs, l'accueil, le bureau des cheffes de service, le restaurant self-service et la cuisine.

La crèche dont l'entrée est indépendante, borde un jardin intérieur réservé aux enfants. L'Atrium (accueil des enfants et des parents) est central. Il donne accès aux trois sections d'enfants (petits, moyens, grands).

Un accueil bébés offre également la possibilité d'accueillir ponctuellement les bébés et leurs mères dès les premiers jours après la naissance dans un espace spécialement conçu à cet effet.

Le 1er et le 2ème étage abritent 30 studios, les bureaux de l'équipe accompagnement global et des psychologues, ainsi qu'une salle de réunion, des espaces collectifs à destination des parents et des enfants et une laverie.

Les studios d'une surface de 19 m2 sont meublés et disposent d'une salle de bain avec WC, d'une kitchenette.

L'établissement est aussi locataire de sept appartements (T1, T2) situés en proche périphérie destinés à des jeunes femmes autonomes et/ou salariées, comme une étape intermédiaire dans l'attente d'un relogement.

Depuis 2017, le projet de rénovation du bâtiment et de la crèche est échangé avec les professionnel.les de l'établissement et partagé avec la Direction des Programmes et des Projets Immobiliers de la Fondation. Les objectifs sont multiples et concernent :

- Des travaux ambitieux d'amélioration de l'isolation thermique et sonore, du chauffage, de la plomberie et des installations électriques,

- L'accessibilité du bâtiment avec la création d'une rampe d'accès, d'un ascenseur et de studios adaptés aux personnes à mobilité réduite,

- Le réaménagement règlementaire des locaux de la crèche qui doit permettre d'améliorer les conditions d'accueil et le travail des professionnel.les ainsi qu'une ouverture sur l'extérieur.

Depuis fin 2024, une étude de faisabilité est en cours avec un architecte et un cabinet d'études afin de soutenir ce projet auprès du financeur et de rechercher les moyens financiers correspondants aux projets architectural et social.

Les systèmes d'information

Notre parc informatique a été progressivement renouvelé avec le remplacement du serveur et de six ordinateurs anciens.

L'installation de bornes wifi est programmée en 2025 afin de permettre une accessibilité dans tout le bâtiment et pour des investissements évalués à 10 000 euros qui doivent être validés par le financeur.

Dans le cadre du programme ESMS numérique 2024, le logiciel NEMOWEB est activé au sein de l'établissement pour la gestion du dossier unique informatisé (DUI). Les équipes accompagnement global, crèche et direction ont été associées au paramétrage et ont bénéficié des formations adaptées à la prise en main du nouvel outil de suivi.

APPLICATIONS SUPPORT DE L'ACTIVITE	
DIRECTION GENERALE et DIRECTIONS DU SIEGE	PORTAIL interne de la Fondation de l'Armée du Salut
COMMUNICATION	Teams - Messagerie Outlook
RESSOURCES HUMAINES	Alfa GRH - Octime - Taleez - Smart RH TEAMS RH
BUDGETAIRE et FINANCIER	Comptafirst – Yooz – Rendo – GEFF - Talentia
QUALITE	AGEVAL
BENEVOLAT	Plateforme d'Action Bénévole
BUREAUTIQUE	Microsoft 365 – Suite Office -Outlook
DOSSIER NUMERIQUE DES USAGERS	NEMOWEB
VERIFICATION ET CONTROLE	BV Link

L'activité

Les journées réalisées et le taux d'occupation

	2020	2021	2022	2023	2024
Capacité autorisée	77	77	77	77	77
Nombre de journées d'ouverture	365	365	365	365	365
Nombre théorique de journée (Taux prévisionnel de 94 %)	26450	26450	26450	26450	26452
Nombre retenu de journées (Journées réalisées et financées)	26961	25921	25092	25559	26509
Taux d'occupation réel en %	95%	92%	89%	91%	94%
Ecart retenu/ Réel	511	-529	-1358	-891	58

Après 3 années de déséquilibre, l'établissement retourne à un meilleur équilibre financier en lien avec le taux d'occupation attendu.

PROCESSUS

Chaque semaine, un rapport hebdomadaire est transmis à la Direction des Solidarités (DSOL) et un tableau prévisionnel des disponibilités sur le collectif et le diffus est complété de façon mensuelle avec le Secteur en charge de l'évaluation et de l'accompagnement à la parentalité et la petite enfance (SEAPPE). En fin d'année 2024, l'information est également donnée concernant l'occupation de places via le SEMNA.

La population accompagnée

Projet de secteur du SEAPPE

Toutes les demandes d'admission reçues à la Résidence maternelle Les Lilas (RML) émanent du SEAPPE. Pour être orientées vers ce service dédié aux centres maternels et parentaux, les familles doivent avoir un ancrage parisien, une domiciliation actée.

Pour toutes les demandes en centre maternel à Paris, c'est le SEAPPE qui se charge de recevoir la femme enceinte ou la dyade et d'évaluer les besoins en termes d'accompagnement à la parentalité. Il faut savoir que ce service retient environ une demande sur deux après évaluation. En effet, le SEAPPE reçoit chaque femme et son enfant pour un entretien d'évaluation avec un travailleur social du service afin de confirmer que l'orientation est adaptée.

Le SEAPPE réalisant une première évaluation et une commission, nous n'avons pas de commission interne à la RML. La dyade est reçue en entretien de pré admission, la situation est évoquée en réunion d'équipe afin de confirmer le projet d'accueil en centre maternel.

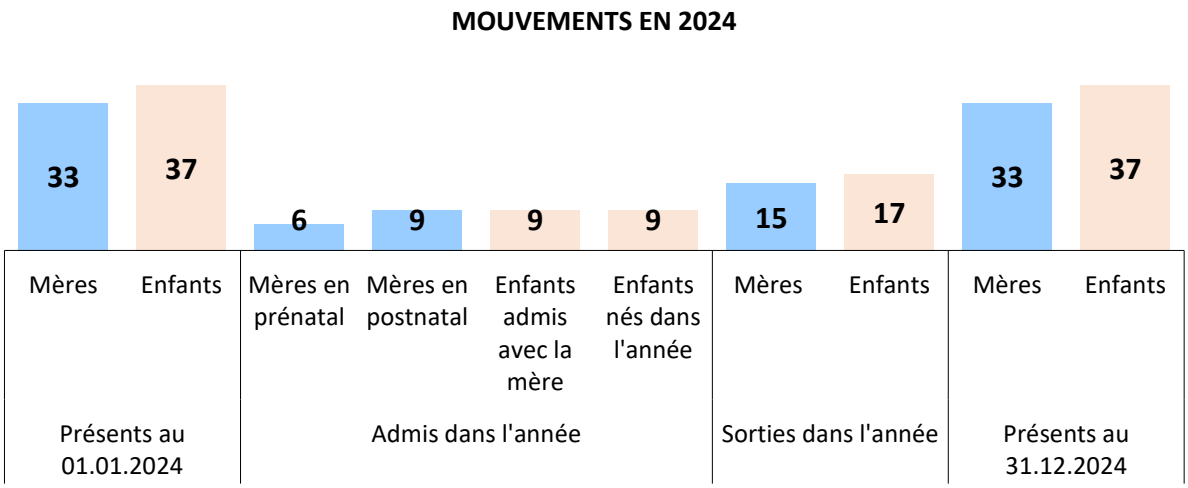
Les refus qu'ils soient de notre fait ou de celui de la femme, se font à la marge, il y en a eu deux en 2024. L'une recherchait uniquement un hébergement et pas de soutien à la parentalité ; la seconde concernant une situation très inquiétante de non prise en compte des besoins et des soins à l'enfant ne permettant pas d'engager un soutien à la parentalité dans la durée.

Notre établissement a intégré en septembre 2023 le comité de pilotage du projet de secteur du SEAPPE et participé aux différents groupes de travail proposés. Parallèlement, l'ouverture aux places mères mineures ainsi qu'une procédure d'accueil immédiat sont maintenant intégrées à notre procédure d'admission.

Le service social territorialisé de l'ASE et le SEMNA peuvent orienter des situations de jeunes mineures enceintes ou avec un enfant de moins de 3 ans depuis le mois d'octobre 2024. Deux orientations ont été reçues en 2024 avec une admission en novembre et une en janvier 2025.

La typologie

1. Les mouvements



Cette année est marquée par un bon équilibre entrées/sorties et ce, malgré une moyenne mensuelle de 2,6 studios vides pour 34 studios occupés sur 37 et 6 mères accueillies en prénatal.

Comme tous les ans, la période estivale est marquée par une baisse du taux d'activité (100 journées mensuelles de juillet à octobre avec un climax de 142 journées en août) dû à 5 sorties de résidentes en août (pour seulement 1 entrée) et une absence de dossiers d'admission sur 5 mois (mars, juin, juillet, août, octobre).

Sur 14 dossiers, 12 ont été acceptés (soit 86%) dont 1 admission de mère mineure, ce qui fait une moyenne de 1 dossier d'admission par mois, pour 15 sorties.

A compter du mois d'octobre 2024, 1 place mère mineure est ouverte chaque mois et permettra de confirmer une capacité d'accueil de 5 mères mineures à compter de 2025 avec leur enfant.
Malgré ce contexte, le taux d'occupation a été amélioré par la présence exceptionnelle de 4 paires de jumeaux, 10 prolongations exceptionnelles de prise en charge et 449 journées de crèche externe, une naissance supplémentaire en novembre.

À la suite des besoins repérés par la Ville de Paris de jeunes femmes mineures enceintes ou avec un nouveau-né, la satisfaction du taux d'occupation prévisionnel devrait se stabiliser en 2025.

2. L'origine des résidentes

La part de personnes accueillies étrangères à l'UE est majoritaire et en augmentation constante depuis 2016. Elle s'élève à 93 % en 2024 pour 7% d'européennes.

- **Sur les 33 résidentes au 31/12/24**, 2 seulement sont originaires de l'Union européenne (3 sur 34 en 2023 et 4 sur 33 en 2022).
- **Sur les 15 admissions de l'année** nous avons accueilli 1 européenne (2 en 2023 et 3 en 2022) et 3 sorties sur 15 concernent des européennes (4 sur 16 en 2023 et 2022).
- **Sur les 15 sorties, 4 résidentes** sont en situation administrative irrégulière, 4 ont été régularisées au cours de leur séjour, 4 d'entre elles ont des dossiers en cours de régularisation.
- **Au 31 décembre 2024**, 21 résidentes sur 33 (64%) sont en situation administrative irrégulière soit 10 de plus qu'en 2023.

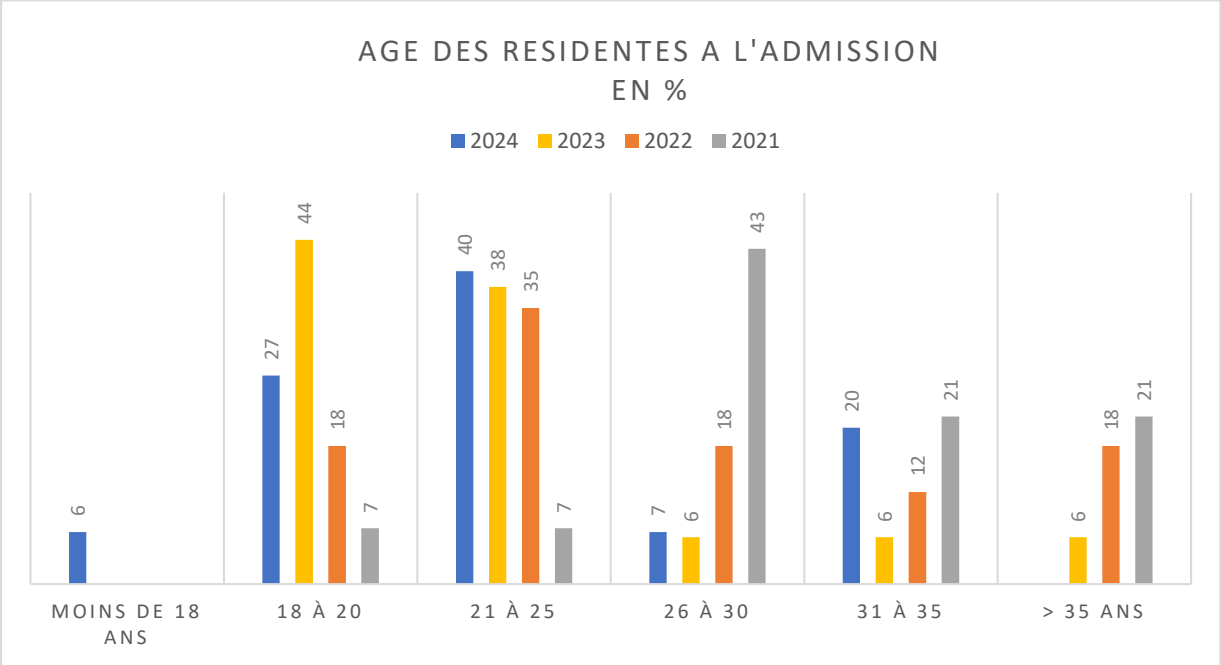
FOCUS
REGULARISATION

Madame X. et sa fille sont arrivées en juin 2022, orientées par l'Hôpital mère enfant de l'Est Parisien. La petite fille avait alors 3 mois. Elles ont quitté la Résidence en décembre 2024.

8 juin 2022	**arrivée de la résidente** avec un titre étudiant expirant en nov. 2022
sept 22	demande de changement de statut et d'autorisation de travail (en lien avec le Palais de la Femme)
déc 22	dépôt de demande d'asile pour l'enfant
juin 23	statut de réfugié accordé à l'enfant
août 23	dépôt de demande du titre « famille de réfugiés » pour Madame
mars 24	obtention de la carte de résidente pour Madame (valable jusqu'en 2034)
juillet 24	dépôt de demande de titre salarié pour Monsieur (accord de la préfecture)
octobre 24	orientation de la famille vers le dispositif Louez solidaire
juillet 25	Monsieur ira chercher son récépissé.

Info droits étrangers

3. L’âge des résidentes à l’entrée



La répartition par tranches d’âge pour les publics majoritairement adultes se décompte comme suit :

Sur les 15 admissions (en bleu sur le diagramme) :

- Moins de 18 ans : 6 % (1 résidente mineure - dispositif SEMNA)
- 18 à 25 ans : 67 %
- 26 à 35 ans : 27 %
- 36 à 45 ans : 0 %
- 46 à 55 ans : 0 %
- Plus de 55 ans : 0 %

Deux orientations de mères mineures ont été adressées en 2024, avec une admission réalisée en 2024 et une admission repoussée en 2025 du fait de l’accouchement imminent. Une résidente accueillie en 2023 a été reconnu mineure en 2024 (mère mijeure).

4. L’âge des enfants accueillis

La très grande majorité des enfants sont admis dans l’année de leur naissance.

Sur 16 enfants admis en 2024 :

- 12 sont nés dans l’année dont 9 en prénatal (avec une paire de jumeaux)
- 7 avaient moins de 1 an à leur arrivée et 1 enfant entre 1 et 2 ans.

Plus l’accueil est précoce, plus les équipes peuvent renforcer les compétences parentales et travailler autour des premiers liens d’attachement.

Nous avons pu constater une augmentation d’orientations de mères en prénatal à la Résidence maternelle dont désormais certaines sont mineures.

Les avantages d'accueillir les Résidentes en prénatal sont pluriels. En effet, cela permet de rassurer de futures mères, particulièrement vulnérables, et de soutenir le bon déroulement de la grossesse.
Cela favorise aussi l'investissement de la grossesse et la préparation de l'arrivée du bébé dans un cadre plus serein, contenant et étayant.

L'équipe éducative accompagne la future mère dans l'organisation du suivi de la grossesse (RDV à la maternité, cours de préparation à l'accouchement…), dans la préparation de l'arrivée du bébé (trousseau, achats de matériel de puériculture ou orientation dans les associations), dans le maintien du lien avec le futur père (reconnaissance anticipée, organisation de la coparentalité) ou informe au regard de l'autorité parentale conjointe, (Juge aux affaires familiales dans le cas de la séparation des futurs parents…).

Ce travail éducatif s'articule avec les interventions ou entretiens avec les psychologues induisant un accompagnement plus spécifique dans cette période particulière de la vie d'une femme.
Les futures mères peuvent participer aux temps d'accueil bébé, animés par les éducatrices de jeunes enfants et une psychologue. Ainsi, les futures mères peuvent être en lien avec les autres Résidentes, poser des questions ou échanger sur leur vécu ou ressentis au regard de l'arrivée de leur bébé et ce, dans un cadre bienveillant.

Besoins spécifiques des enfants et interactions précoces

Les enfants accueillis au centre maternel évoluent dans un environnement et un système familial particulier et sont exposés dès leur vie prénatale à de nombreux éléments fragilisant, notamment un important stress parental. Or, nous savons que dès sa vie intra utérine, le bébé perçoit les états émotionnels de sa mère. L'arrivée d'un enfant dans un contexte de détresse et de traumatismes peut impacter les premiers liens mère-bébé et le développement précoce de l'enfant.

Les observations des équipes sont unanimes : la majorité des enfants présente un retard dans leur développement psychomoteur et psychoaffectif et des troubles de l'attachement.

Un certain nombre d'entre eux manifeste des comportements d'anxiété (hypervigilance, agitation, difficultés attentionnelles…) et présentent des difficultés d'endormissement.

Ils montrent une propension à la recherche de limites et d'attention soutenue de l'adulte.

Pour répondre à ces besoins spécifiques, il est essentiel que les professionnel.les accompagnent les mères le plus tôt possible pour qu'elles soient disponibles à la compréhension des besoins de leurs bébés.

Les familles que nous accueillons sont pour la plupart en grande vulnérabilité psychologique et sociale.

Les jeunes enfants sont exposés aux situations complexes que vivent leurs parents et aux tensions environnementales qui en découlent.

Ainsi, ces enfants ont des besoins accrus en termes de contenance physique et psychique, de réassurance et d'expériences sécurisantes. Beaucoup ont besoin d'individualité ou de temps en tout petit groupe, favorisant leur sentiment de sécurité psychique. Ils seront alors plus disponibles aux expériences, stimulations proposées à la crèche et dans des activités partagées de la dyade.

5. La reconnaissance des enfants

Sur les 16 enfants admis et/ou nés cette année, 7 ont été reconnus par les deux parents à leur naissance, soit plus de 50%. Ce chiffre est très nettement en progression par rapport aux années précédentes.

L'arrivée d'un bébé, quel que soit le contexte, bouleverse l'équilibre du couple. Dans le cas de personnes isolées, vulnérables, en contextes psychologique et social fragiles, la conjugalité à laquelle s'ajoute la parentalité peut être d'autant plus mise à mal. L'arrivée du bébé peut entraîner la rupture conjugale et le couple parental doit trouver d'autres moyens d'exercer sa coparentalité. Car « couple conjugal » ne signifie pas nécessairement « couple parental ».

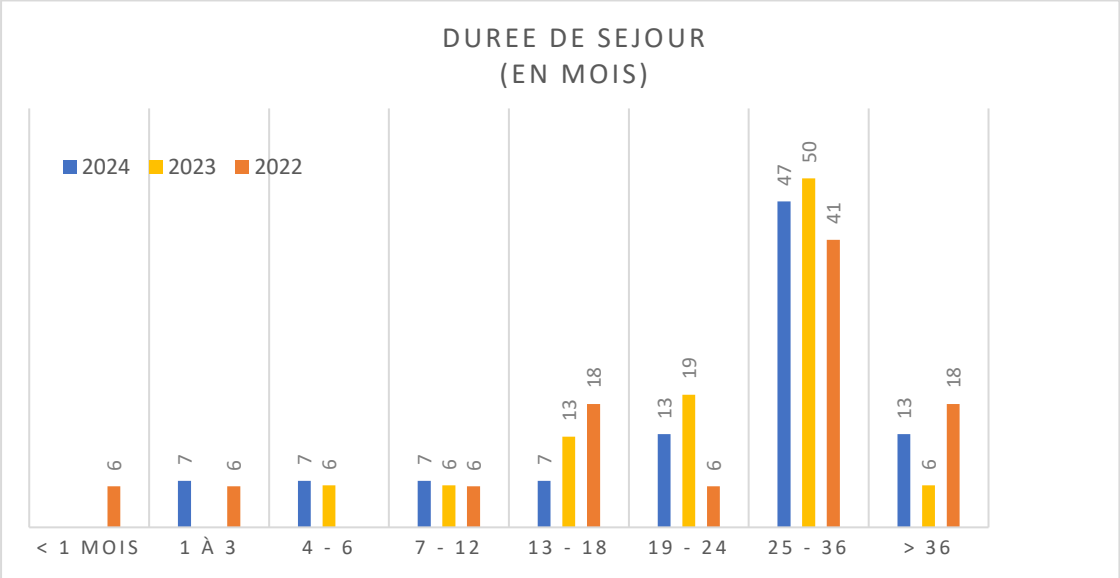
Le père, un visiteur comme les autres ?

En 2024, plus de la moitié des enfants étaient reconnus par leurs pères. Exercer sa paternité quand la mère et l'enfant sont accueillis en centre maternel n'est pas toujours ~~chose~~ aisé puisque le père est théoriquement soumis aux mêmes horaires de visites que le tout-venant. Néanmoins, de plus en plus de couples conjugaux et parentaux bénéficient d'horaires aménagés voire de possibilité d'hébergement à la Résidence sur des week-ends, en sortie de maternité ou de façon plus pérenne. Le père devient alors partie prenante de l'accompagnement de la mère et de l'enfant et le projet de vie et de sortie de centre maternel est travaillé en co-construction avec le père.

Nous devons parfois faire face à quelques écueils administratifs notamment au regard des allocations familiales. En effet, pour un couple parental qui n'aurait pas saisi le JAF, les droits peuvent être coupés. Dans le cas d'un projet de vie commune, de conjugalité, les ressources du père sont prises en compte et le montant des allocations versées à la mère se voit diminué. Nous devons donc inclure le père dans l'accompagnement budgétaire et administratif en faisant fi de l'hébergement séparé, comme si le couple vivait sous le même toit. Du fait de son rôle de tiers dans la relation mère-enfant, en tant que père ou conjoint, le père n'est définitivement pas un visiteur comme les autres.

6. La durée de séjour

- Moins de 6 mois : 14 % (6 % en 2023) > soit 2 résidentes sur 15
- 6 mois à 1 an : 7 % (6 % en 2023)
- De 1 à 2 ans : 20 % (32 % en 2023)
- De 2 à 3 ans : 47 % (50 % en 2023)
- ≥ à 3 ans : 13 % (6 % en 2023) > soit 2 résidentes sur 15



La durée de séjour comprise entre 2 et 3 ans est une donnée constante depuis 2016. Elle concerne la moitié des effectifs de sortie.

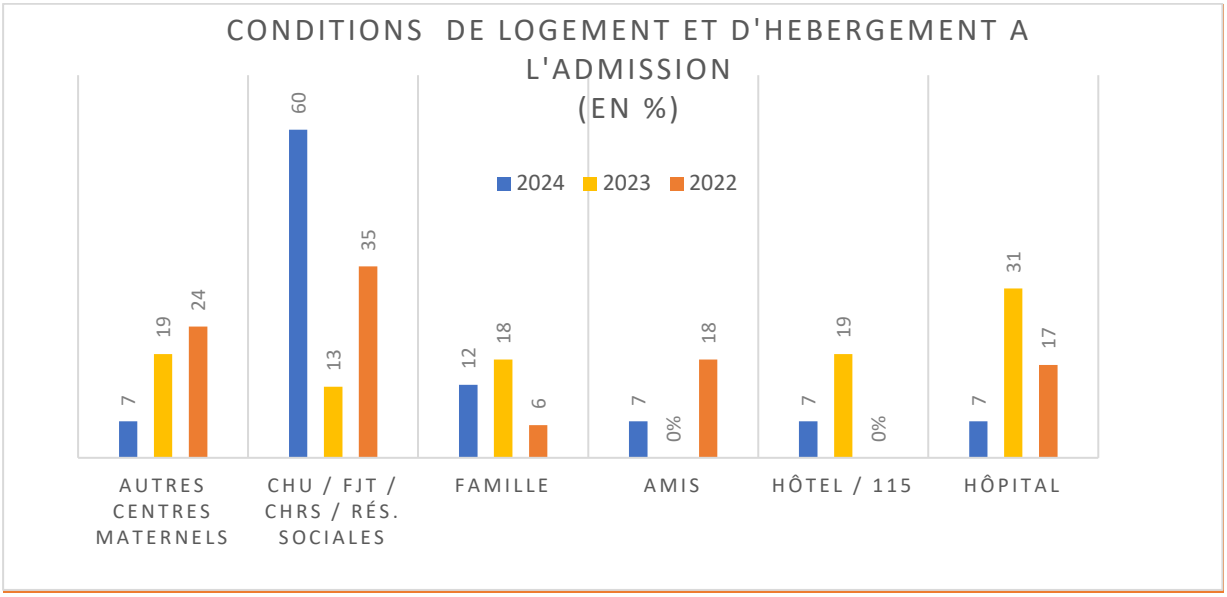
Pour 2024, nous notons une durée moyenne de 25 mois avec un accueil minimum de 3 mois et un accueil maximum de 37 mois.

Deux résidentes (14%) ont séjourné moins de six mois à la résidence. En effet, il s'est avéré que ces deux dames ne se sont en réalité pas installées dans leur studio.
Toutes deux n'ont fait que passer de temps à autre, ayant une solution d'hébergement chez leur conjoint. On peut supposer qu'elles souhaitaient maintenir leur accueil en solution de secours. Elles ont été reçues afin de reclarifier le cadre de l'accueil au centre maternel et se sont engagées à travailler différents objectifs. Cependant l'équipe a pu constater qu'il n'en était rien. Une fin de prise en charge a donc été actée en accord avec le SEAPPE.

Au cours des années, les prise en charge ont tendance à se prolonger au-delà des 3 ans de l'enfant (10 en 2024) et cela est dû probablement à :

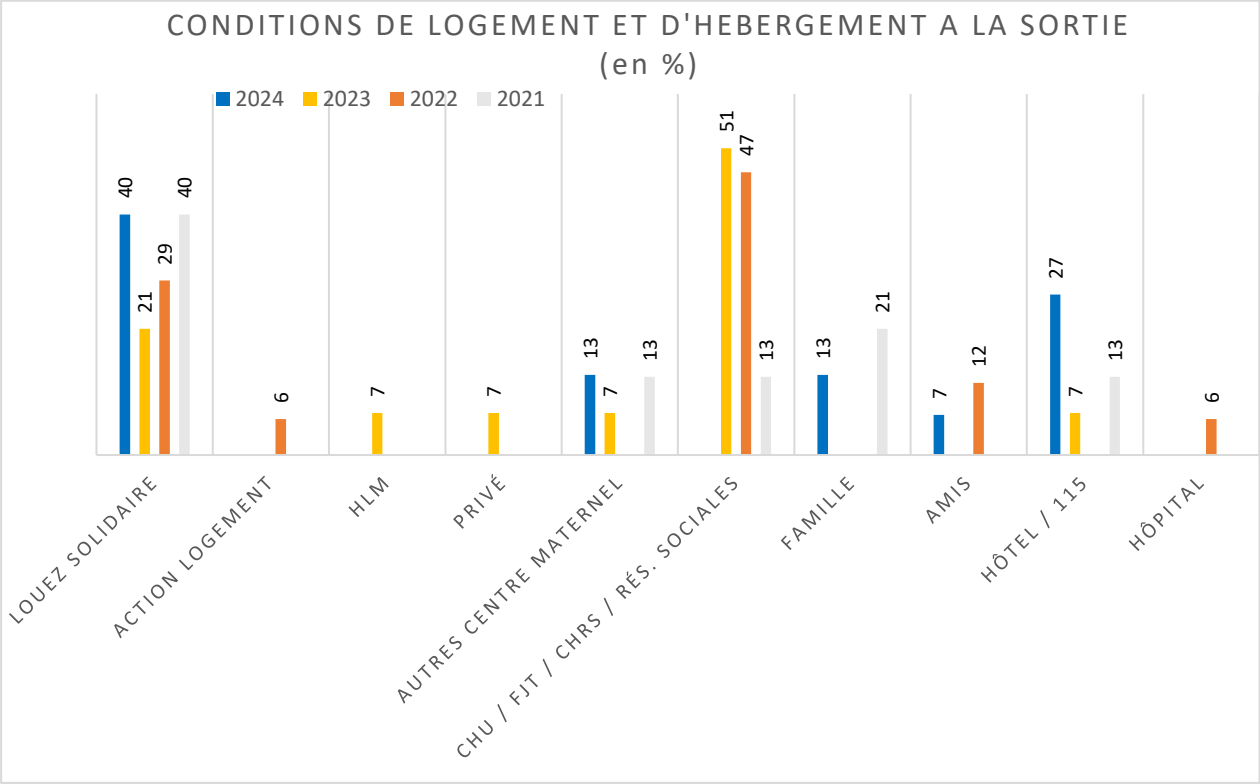
- la longueur des traitements de régularisation administrative de plus en plus complexes
- les retards dans le traitement des dossiers d'attribution locative via Louez solidaire

7. Les conditions de logement à l'arrivée



En 2024, la part de mères prises en charge dans des dispositifs de l'inclusion sociale (centre d'hébergement et hôtel 115) qui égale le niveau des années 2019 et 2021 a doublé passant de 32 % en 2023 à 67 % tandis que celle des hôpitaux s'est réduite des ¾ de 31% à 7%. Une réduction également de moitié des hébergements provenant des centres maternels (de 19% à 7%) ; celui des mères hébergées dans la famille ou chez des amis est stationnaire. Enfin, 19% concernent des réorientations de centres maternels. Notons qu'une des 15 résidentes sans domicile fixe dormait dans un squat.

8. Les conditions de logement à la sortie



- 21% des sorties sont réalisées via le dispositif « Louez solidaire » et permet aux dyades d'accéder à un logement autonome intermédiaire au sein du parc privé.

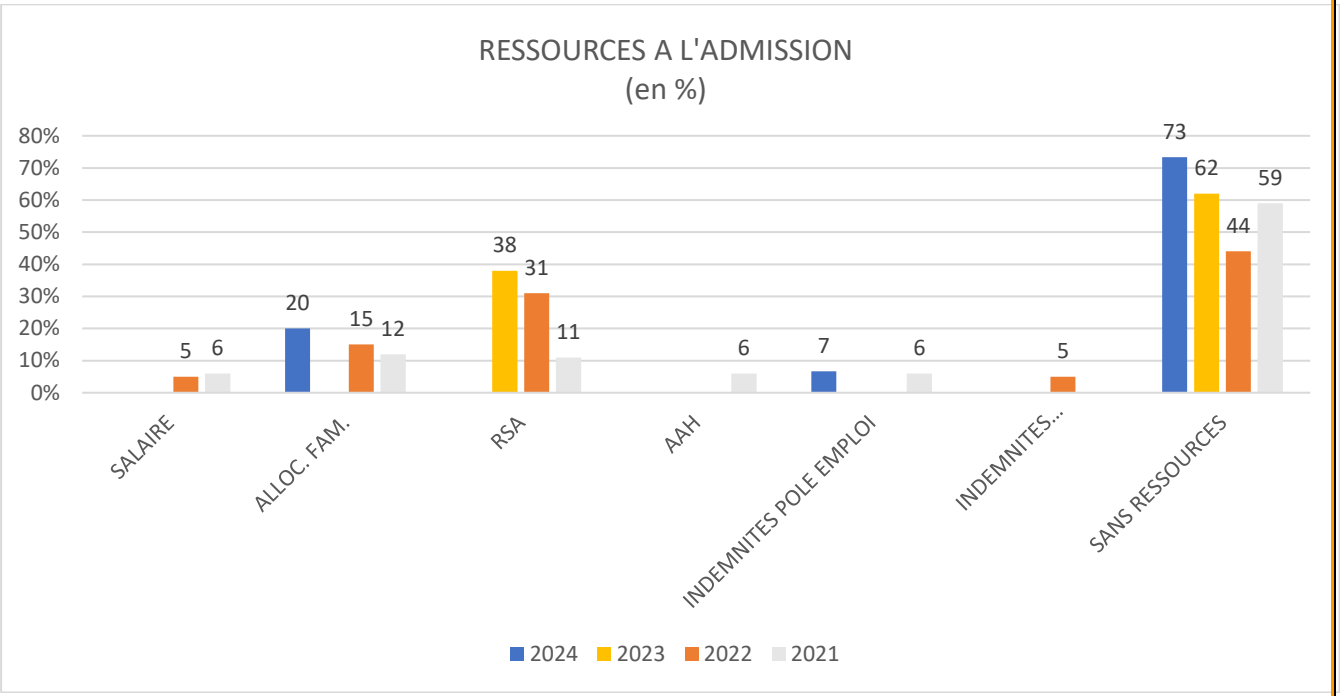
- 50% des orientations font suite aux préconisations dans les dispositifs de l'hébergement social ou de résidence sociale.

LE DALO

Le DALO ou Droit au logement opposable permet aux personnes mal logées d'être reconnues prioritaires afin de faire valoir leur droit à un logement ou un hébergement digne. Pour être reconnu DALO il faut déposer un dossier devant une commission de médiation. Certains critères sont examinés dont celui de vivre dans un endroit qui ne peut être considéré comme un logement tels que les centres d'hébergement ou les centres maternels. D'autres critères sont importants comme la régularité du séjour ou une demande de logement social active. Certaines Résidentes entrent donc dans les critères du DALO et ont pu, peu de temps après leur entrée en Louez Solidaire, bénéficier d'un logement social à Paris. Il est important pour nous d'anticiper cette demande de DALO que nous instruisons environ 6 mois avant la sortie prévue des familles. La reconnaissance DALO permet aux Résidentes d'être rassurées quant à leur devenir et à celui de leur enfant du fait du caractère temporaires des prises en charges en centre maternel ou en Louez Solidaire.

9. Les ressources des personnes accompagnées

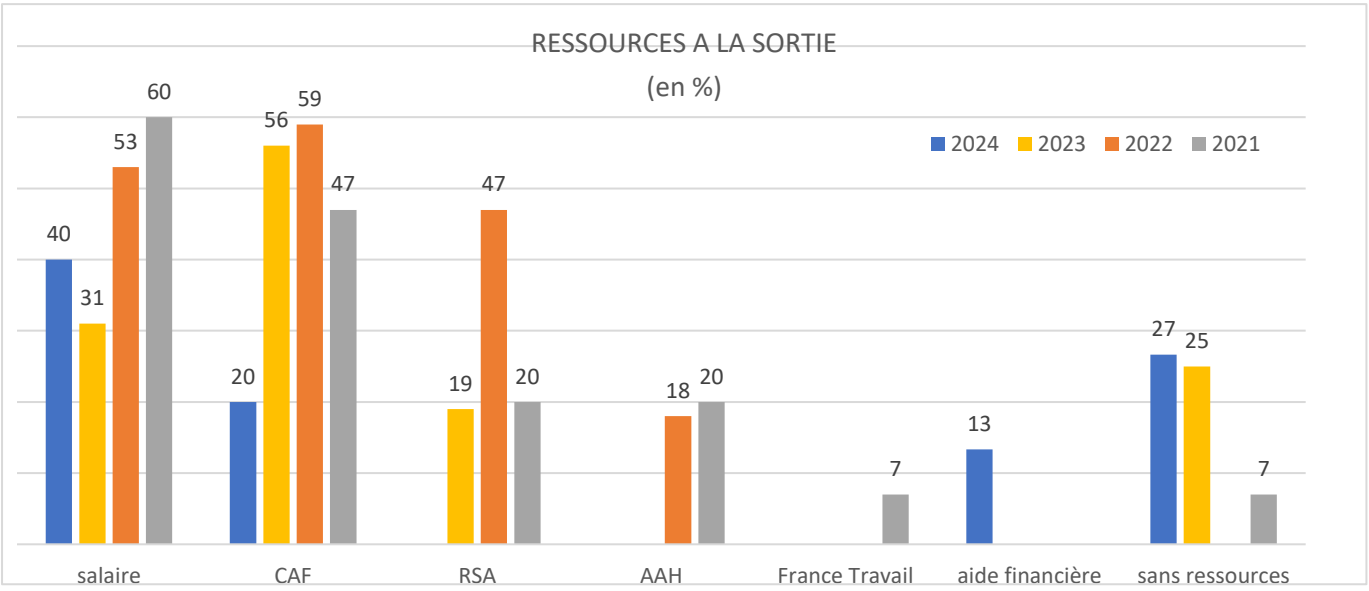
- **Ressources à l'admission**



73 % des résidentes sont sans ressources lors de l'admission et bénéficient des aides financières validées par le SEAPPE de façon mensuelle ; 38% des résidentes bénéficient du RSA.

- **Ressources à la sortie**

Les travailleurs sociaux qui se saisissent du partenariat avec le barreau de Paris et la plateforme René Cassin, participent à l'instruction des dossiers OFPRA ou de la Préfecture afin de garantir un droit au séjour des résidentes. De ce fait, 40% des résidentes ont quitté la résidence en 2024 en situation régulière et avec un salaire. Certaines ont effectué des formations qualifiantes ou d'autres sont entrées en chantier d'insertion au sein de l'Armée du Salut.
Les résidentes sans ressources sont sorties sur le dispositif PCH ASE faute de place viable Si SIAO.



- **La régularisation en fin de prise en charge**

Sur 33 résidentes présentes au 31.12.2024, 32 mères sont étrangères à l'Union européenne soit 97%.

Sur 15 résidentes sorties en 2024 :

- 3 sont européennes
- 4 ont été régularisées
- 4 sont en cours de régularisation
- 4 ont quitté l'établissement non régularisées

Le travail autour de la régularisation est engagé dès leur arrivée, ce qui permet de rassurer les mères quant à leur devenir et la réponse, positive ou négative, favorise l'accompagnement à la parentalité puisque l'esprit de la résidente n'est plus entravé par des questions administratrives.

En octobre 2024 une partie de l'équipe éducative s'est rendue aux Journées Portes Ouvertes de l'OFPRA. Certaines professionnelles ont même pu assister à des entretiens. Nous considérons ces opportunités comme particulièrement importantes du fait de notre accompagnement toujours croissant de mères en situation irrégulière. Cela nous permet d'avoir un éclairage plus conséquent sur la procédure de demande d'asile et de parler en connaissance de cause aux Résidentes quand elles s'engagent dans cette voie. En effet, en 2024, nous avons soutenu 9 Résidentes dans leur demande de protection internationale auprès de l'OFPRA ou de la CNDA.

Les conditions et modalités d'accompagnement

1. L'accompagnement à la parentalité

La coréférence EJE – Référente Projet
Le recrutement d'une EJE en mars permet de renforcer le travail de l'équipe accompagnement global auprès de chaque dyade. En effet, l'accueil de mères très vulnérables et de jeunes mères mineures accroît le travail autour du lien de la mère et de l'enfant ainsi que la santé et le développement de l'enfant. Dans ce contexte de situations complexes, il est devenu nécessaire de soutenir davantage les dyades et ainsi de répondre à nos missions de protection de l'enfance. Ce soutien s'exerce autant à domicile que lors des accompagnements extérieurs.

Les jeunes mères scolarisées
La Résidence a accueilli 4 mamans scolarisées ou le devenant. En effet, accueillir des mères de plus en plus jeunes entraîne des situations similaires en plus grand nombre. Ces jeunes mères investissent beaucoup leur scolarité, les apprentissages car il s'agit pour elles d'un « passeport » pour un avenir plus stable et plus serein en France.

L'équipe accompagnement global se mobilise pour proposer régulièrement des temps mère enfants : goûter, repas, jeux de société… afin de rompre l'isolement des dyades, favoriser la socialisation et la convivialité et le plaisir de temps partagé entre mère et enfant.

L'équipe a fait des temps d'information autour de la sécurité et des besoins de l'enfant lors de la Journée Internationale des Droits de l'Enfant.

L'équipe poursuit les **ateliers d'accompagnement de la parentalité** autour de la lecture, des jeux de l'enfant, son développement notamment dans le square de la résidence.

Le Square est utilisé par les professionnel.les pour travailler en individuel la relation mère/enfant, accompagnés parfois de la psychologue.

C'est également un espace très investi par l'auxiliaire de nuit au cours de relais.
Il peut également être utilisé par des partenaires pour des suivis individuels telle que la psychomotricité, la kinésithérapie.

Comme les autres ateliers parentalité, il a pour objectif de favoriser l'observation partagée parents – professionnel.le.s autour de l'enfant, de partager les repères du développement de l'enfant, d'accompagner l'attention maternelle et de soutenir et valoriser les compétences parentales.

2. Les mesures de protection

Nous avons rédigé moins d'information préoccupante que l'année précédente, pour autant, la notion de protection de l'enfance, qui est au cœur de notre mission, a été travaillée différemment.

En effet, ¼ des Résidentes ont été accompagnées dans des démarches auprès du Juge aux Affaires Familiales afin d'établir les droits de visites et d'hébergement du père ou la fixation de la pension alimentaire. Cette démarche, qui n'est jamais évidente et dont l'enjeu est fondamental pour la sérénité des familles a été très soutenue par les équipes éducatives. Les Résidentes, pour qui les notions de « juge », « tribunal », « DVH » ne vont pas de soi, ont bénéficié d'un accompagnement éducatif renforcé. Au-delà du fait qu'il fallait « normaliser » cette procédure, il a fallu pour certaines évoquer les questions de violences conjugales et les aider à appréhender le fait que certains actes du père n'étaient pas permis par la loi. Ainsi, dans la moitié des saisines du JAF accompagnées cette année, les pères ont été déchus de l'autorité parentale.

L'unique information préoccupante rédigée a vu son dossier en assistance éducative clôturé par le Juge des enfants car une ordonnance de protection a été décidée par le Juge aux affaires familiales ce qui rendait caduque l'interdiction de sortie du territoire prononcée, le père n'ayant plus l'autorité parentale.

COMPARATIF 2023 -20224			
	Information préoccupante	**Ordonnance de placement provisoire**	**Action éducative en milieu ouvert**
	2023		
A l'admission	**1**	**1**	**-**
A la sortie	**7**	**3**	**2**
	2024		
A l'admission	**-**	**-**	**-**
A la sortie	**1**	**-**	**-**

TERMINOLOGIE

L'OPP *ou ordonnance de placement provisoire est une mesure de protection prononcée par un juge des enfants. Cette mesure de placement judiciaire est prise lorsqu'un mineur est en danger.*
Une décision de placement est proclamée afin de protéger l'enfant. Ce dernier est retiré provisoirement de son milieu de vie habituel afin d'être placé au sein d'un établissement spécialisé ou dans une famille d'accueil. Ce placement a pour but d'assurer la sécurité, la santé et l'éducation du mineur.

Une ordonnance de placement provisoire est prononcée pour une durée maximale de 2 ans. La mesure doit ensuite être réétudiée.

L'IP *est une information préoccupante transmise à la CRIP pour alerter sur la situation d'un mineur, pouvant laisser craindre que sa santé, sa sécurité ou sa moralité sont en danger ou en risque de l'être ou que les conditions de son éducation ou de son développement.*

L'AEMO *est une mesure judiciaire civile (ordonnée par le Juge des Enfants) au bénéfice d'un ou de plusieurs enfants d'une même famille. Elle consiste en l'intervention à domicile d'un travailleur social pour une durée variable (de 6 mois à 2 ans, renouvelable jusqu'aux 18 ans de l'enfant).*

Une AEMO *s'inscrit dans le domaine plus large de l'enfance en danger. Il s'agit pour le travailleur social (éducateur spécialisé, éducateur de jeunes enfants ou assistant social) de supprimer la notion de danger par une action éducative directement dans la famille (dans le cas d'un danger latent), ou bien dans le cadre d'une protection hors famille (dans le cas d'un danger patent).*

DVH *: droit de visite et d'hébergement*

3. Le soutien psychologique

Dans son équipe pluridisciplinaire, l'établissement compte deux psychologues pour une quotité de temps de 1,33 ETP ; l'une est à temps plein et la seconde, à un tiers temps.

Une stagiaire psychologue, en master 1, est présente 14 heures par semaine depuis le 11 octobre 2024.

Membres d'une équipe pluridisciplinaire, les psychologues concourent aux missions de prévention et de protection de l'enfance, de l'établissement en intervenant à un niveau clinique direct (rencontres avec les familles) et à un niveau clinique indirect (réflexion pluridisciplinaire), à travers des missions multiples et transversales aux deux équipes ; de la crèche et de l'accompagnement global.

L'intervention des psychologues est en lien d'une part avec la mission du soutien à la parentalité du centre maternel et d'autre part avec les multiples problématiques des situations accueillies.

Parmi ces problématiques figurent :

- Des parcours migratoires traumatisants
- Des situations administratives irrégulières anxiogènes
- Des troubles psychologiques, psychiatriques et/ou post traumatiques (avec une prédominance de symptomatologies anxio-dépressives et de troubles de l'humeur)
- Des pathologies chroniques
- Des parcours institutionnels
- Des maternités jeunes voire précoces de mineures

Les violences sexuelles, mariages forcés, traite d'êtres humains, trafic d'organes sont souvent présents dans les parcours migratoires des femmes accueillies et la prise en compte des symptômes post-traumatiques, des séquelles tant psychiques que physiques est nécessaire.

De plus, beaucoup de résidentes ont connu un parcours de vie complexe comportant de nombreuses ruptures, parfois depuis l'enfance et des problématiques intrafamiliales envahissantes, les fragilisant notamment dans leur maternité /parentalité actuelle.

Sur ce tableau clinique peut se greffer l'incertitude administrative qui renforce l'insécurité affective et l'impression de rien avoir à offrir à son enfant.

Ces vulnérabilités peuvent entraver gravement les mères dans leur parentalité.

Les deux psychologues interviennent de différentes manières :

- Auprès des familles, sous la forme d'entretiens (au bureau et à domicile) et dans des espaces collectifs (accueil-bébés, ateliers).
- Auprès des équipes lors des réunions, d'actions communes auprès des familles (atelier, entretien en binômes) et en sections à la crèche.
- A la crèche pour des temps d'observation

Les interventions psychologiques ont lieu en fonction des besoins des situations, observés par les professionnel.les et de la demande des résidentes. Elles visent le soutien à la parentalité en abordant les points suivants :

- La maternité, la grossesse, le post-partum
- La découverte et la rencontre de l'enfant
- La construction des premiers liens
- Le développement de l'enfant
- La compréhension de ses besoins et de ses comportements
- L'accompagnement des problématiques de sommeil ou d'alimentation de l'enfant
- L'écoute et le soutien dans la fonction parentale
- L'impact des parcours de vie sur la relation d'attachement mère-enfant

Les psychologues poursuivent, voire intensifient leur travail de soutien à la parentalité, dans un contexte où il est de plus en plus difficile de mobiliser des partenaires, eux aussi, extrêmement sollicités.

Les psychologues orientent les familles vers des partenaires extérieurs lorsque des besoins d'expertises des liens fondés sur l'intuitu personae et la confidentialité sont requis ou en cas de besoin d'intervention et d'accompagnement complémentaire et spécifique que ce soit pour l'enfant, le parent ou la dyade. Il s'agit notamment d'orientation vers des médecins psychiatres ou des équipes spécialisées (CMP, CAMSP, service hospitalier, unité périnatale, psychomotricité, orthophonie…). Les services de PMI constituent également un partenariat important.

Le retentissement de l'irrégularité des situations administratives sur l'état psychologique et la prise en charge globale du centre maternel

Rappelons que les missions de la Résidence Maternelle concernent le lien mère enfant et l'insertion socio professionnelle, sachant que les compétences parentales consistent en premier lieu à répondre aux besoins primaires de l'enfant ; l'abriter et le nourrir.
En réponse aux directives de la politique publique, la Résidence Maternelle accueille régulièrement des mères majeures sans papiers.

Ces mères sont dans une incertitude complète concernant le dénouement de leur situation administrative. S'ajoute souvent, un vécu traumatique en lien avec un parcours migratoire violent où se mêlent fuite d'une situation de maltraitance, départ du pays d'origine, prise de risque pour s'évader et cheminer jusqu'à l'Europe, trajet au cours duquel elles peuvent être exposées à la traite des êtres humains, à nouveau à la maltraitance, au viol…
Cette conjugaison de facteurs de vulnérabilité a des retentissements à différents niveaux.

- ✓ **Un vécu d'insécurité parfois intense**

Ces mères peuvent être très angoissées, souffrir de stress post traumatiques : troubles du sommeil, des pensées intrusives et des ruminations qui entravent leur disponibilité psychique.
Sur ce tableau clinique se greffe l'incertitude administrative qui renforce l'insécurité affective.

- ✓ **L'absence de perspective et le découragement**

Dans ces conditions de vie, se projeter devient un processus extrêmement complexe. Les parcours migratoires que nous observons à ce jour sont édifiants de pulsions de vie, sous tendues par l'espoir d'une vie meilleure. Sinon, comment supporter de telles épreuves ?
Cet espoir est toujours présent à l'arrivée en Europe. Mais commence alors une épreuve d'une autre nature. Il s'agit d'un parcours administratif régi par un arsenal juridique obscur, contraignant qui entretient les doutes et l'insécurité.
L'une des conditions pour demander à être régularisé semble être un temps de séjour en France de 5 ans minimum. Ce qui signifie que la régularisation se compose d'une étape préalable d'irrégularité extrêmement longue qui expose de fait les individus à enfreindre la loi pour trouver des moyens de subsistance, (travail au noir, prostitution, trafic...). Avant leur arrivée au centre maternel, certaines mamans ont pu être contraintes à la prostitution comme moyen de survie et d'hébergement.
L'espoir d'une vie meilleure est alors sérieusement mis à mal et le découragement peut s'avérer dévastateur.

- ✓ **La culpabilité par rapport à l'enfant**

En prise à un vécu intérieur douloureux, en lien avec un passé traumatique et un avenir très incertain et angoissant du fait de la possibilité d'un retour au pays, ces femmes souvent jeunes mères peuvent aussi avoir le sentiment de ne rien avoir à offrir à leur enfant.
Cette peur immense peut être très culpabilisante et mettre à mal les premiers liens avec leurs enfants.

- ✓ **L'accompagnement auprès de Mères migrantes en situation irrégulière**

Cet accompagnement vise en tout premier lieu de permettre la construction d'un lien Mère-Enfant de qualité.
L'alliance éducative va aider la mère dans l'expression de son incertitude et son angoisse liées à sa situation administrative et souvent à différents traumatismes.
L'accompagnement éducatif doit permettre à la mère de trouver une disponibilité psychique nécessaire à la construction et à la consolidation chaque jour, d'un lien Mère-Enfant qui prennent en compte les besoins du tout-petit en dépit de son contexte.

Il s'agit d'aider la mère à sérier ses difficultés, à la rendre active en travaillant avec elle sur ce qu'elle peut mettre en action.

Sur le plan administratif, il faut très vite travailler l'accès aux droits et engager les démarches nécessaires en lien avec les permanences spécialisées en droit des étrangers et un avocat pour la régularisation.

Sur le plan psychologique, les deux professionnelles référentes contribuent aussi à rendre la mère la plus disponible possible à son enfant. Elles peuvent apprécier l'état de traumatisme même si ces traumatismes se sont produits plusieurs années auparavant.

Le traumatisme psychique est un ensemble de mécanismes de sauvegarde psychologique, neurobiologique et physiologique qui peuvent se mettre en place à la suite d'un ou de plusieurs évènements générant une charge émotionnelle non contrôlée et dépassant les ressources du sujet.

Le traumatisme s'exprime très souvent par un trouble de stress post-traumatique mais également par des troubles de l'humeur, de la personnalité, de l'alimentation, troubles anxieux généralisés, symptômes dissociatifs, troubles psychotiques aigus, maladies liées aux stress.

Ces troubles s'ils ne sont pas pris en compte peuvent subsister.
Si les mamans le souhaitent des échanges peuvent permettre de livrer ce vécu tellement violent et sidérant. Il s'agit de les aider à sortir d'une certaine forme de torpeur afin de retrouver une énergie nouvelle.

Une orientation peut aussi être préconisée, si la mère souhaite travailler en profondeur sur son vécu intime.

Sur le plan de l'insertion sociale et professionnelle, travailler l'employabilité et les relations sociales grâce au bénévolat, à l'accès aux formations linguistiques et à des activités socio culturelles peut avoir du sens.

Il peut être extrêmement gratifiant, réparateur de s'engager dans des activités, d'acquérir des connaissances et des compétences, d'exercer un rôle et d'exister socialement.

4. Le suivi pré postnatal

Cet espace offre aux bébés et aux mères accueillis un lieu adapté, sécurisant et stable.

L'accueil bébés a pour vocation de promouvoir les échanges avec la mère et de leur apporter une écoute bienveillante, de favoriser le lien mère-enfant et d'offrir un soutien éducatif.
La charte de l'accueil.

Dans l'espace de l'accueil bébés, les principes sont :

- Respecter les besoins de chaque enfant,
- Accompagner l'enfant dans ses expériences en y assurant les conditions,
- Laisser l'enfant être acteur de son développement,
- Faire confiance à l'enfant, l'encourager, le valoriser, expliquer,
- Ne pas interrompre le jeu de l'enfant,
- Mettre en place un espace adapté pour se mouvoir en liberté.

L'objectif est de proposer un moment de qualité entre la mère et son enfant dans un lieu propice et agréable. Avant tout, cet espace permet un temps de jeux avec son enfant hors du studio. Les éducatrices de jeunes enfants sont toujours présentes afin d'observer le développement de l'enfant, répondre aux différents questionnements de la mère (sommeil, alimentation, soins, jeux, etc.), valoriser les compétences de l'enfant et de sa mère, suivre l'évolution de l'enfant, soutenir la construction du lien mère-enfant et aussi, travailler la séparation très progressive avant l'entrée en crèche.

Le suivi pré et postnatal a évolué en 2024. Il a été décidé de recruter une deuxième éducatrice de jeunes enfants dans l'équipe de l'accompagnement global. Ainsi, une coréférence sur chaque situation a été établie : soit un binôme ES/EJE soit AS/EJE.

Les éducatrices de jeunes enfants veillent au bon suivi médical de l'enfant et de sa mère. Elles travaillent en lien étroit avec **la PMI (protection maternelle infantile)** du quartier, et accompagnent les résidentes et leurs enfants aux premiers rendez-vous afin d'assurer une continuité et de présenter les objectifs et les fonctions de la PMI. L'antenne réalise la pesée du bébé toutes les semaines puis une fois par mois, assure aussi un suivi des vaccins lors de rendez-vous réguliers avec le médecin de la PMI. Des professionnelles de la petite enfance se rendent disponibles pour répondre aux questions des mères : allaitement, portage, poids du bébé, soins du cordon ombilical, etc.

Le lien est également fait à **la Maison de santé** du quartier afin que la résidente et son enfant ait un médecin généraliste à proximité en cas de maladie. Le suivi pré et postnatal de la mère est réalisé avec les sage-femmes du quartier.

L'accueil bébés a aussi déménagé. Situé auparavant dans l'enceinte de la crèche, il est maintenant au deuxième étage dans la continuité des bureaux des deux éducatrices jeunes enfants. Cela a permis de libérer l'espace pour installer une salle sensorielle (voir p. 33). En favorisant la proximité de nos bureaux et de l'accueil bébés, les entretiens mères-enfants ou individuels ainsi que les rendez-vous d'admission peuvent se dérouler dans un espace pensé pour les bébés et leurs mères.

L'aménagement de l'espace a été imaginé dans la perspective de proposer un espace « cocooning » sécurisant, confortable et agréable aux familles accueillies et de leur permettre d'être dans les meilleures disponibilités possibles.

Les horaires sont restés les mêmes. L'accueil Bébés est toujours ouvert 2 heures par jour. La présence du binôme des éducatrices de jeunes enfants permet d'assurer l'ouverture et la régularité du service et également la continuité du suivi des autres dyades de la Résidence. Les observations conjointes sur les situations sont une plus-value pour l'accompagnement de qualité de chaque situation.

Les temps collectifs l'après-midi sont toujours appréciés, même quand les résidentes et leurs enfants ne font plus partie de l'accueil bébés car l'enfant est accueilli à la crèche. Après être allée chercher leurs enfants à la crèche, les résidentes viennent y profiter d'un moment partagé entre résidentes et enfants.

ACCUEIL BEBES

LUNDI	10H30 – 12H30
MARDI	10H30–12H30
MERCREDI TEMPS COLLECTIF	16H–18H
JEUDI TEMPS COLLECTIF	16H–18H
VENDREDI	10H30–12H30

JACQUELINE & CECILE EDUCATRICE DE JEUNES ENFANTS

153 JACQUELINE

157 CÉCILE

En 2024, 18 familles ont été suivies à l'accueil bébés.
Les temps du matin, sont toujours plus calmes. Certaines mères préfèrent venir à ce moment-là avec leurs bébés.
Lors de l'arrivée d'une mère et son bébé au centre maternel, cet espace permet de faire connaissance avec sa référente éducatrice de jeunes enfants.

Les adaptations
Avec l'équipe de la crèche, nous avons continué de mettre en place un tuilage progressif entre l'accueil bébés et la crèche. Tout d'abord, le futur référent crèche vient une première fois à l'accueil bébés faire la connaissance de la mère et de son bébé, puis l'EJE de la crèche. Ensuite, l'EJE de l'accueil bébés accompagnera la mère et son bébé pour un premier temps à la crèche afin que l'adaptation puisse commencer sereinement, les adaptations progressives aidant la mère et son bébé à se repérer et avoir une séparation la plus sereine possible.

Les interventions spécifiques

- **Des étudiants psychomotriciens** viennent une fois par an pendant quatre mois et une fois par mois sur un temps collectif afin de proposer des temps d'activités avec les bébés sur différentes thématiques en fonction de leur projet élaboré en amont.

- **Yoga-maman-bébé,** l'éducatrice de jeunes enfants formée peut proposer des temps partagés soit le weekend soit sur un temps collectif et sur inscriptions des résidentes.

- **Ateliers à thèmes** : Les deux éducatrices de jeunes enfants ~~ont pour projet de~~ proposent des petits ateliers, sur les différents stades de développement du bébé, avec des supports imagés. Ces temps ont été appréciés par les mères et ont permis d'ouvrir la discussion sur les différents types de fonctionnement du bébé, l'importance de laisser son bébé faire seul mais aussi de l'accompagner dans son développement psychomoteur.

Nous aimerions proposer un atelier sur le jeu et comment jouer avec son bébé, à la suite de nos observations conjointes sur la difficulté parfois des mères à savoir à quoi jouer avec son bébé.

L'idée est d'observer et de guider instantanément la mère et son enfant.

Cela va du choix du jouet, à son utilisation et à l'émergence des compétences.

5. L'accompagnement à la crèche

La crèche est un service interne de la Résidence Maternelle. Elle répond à la fois à la réglementation de la Protection de l'enfance et de la PMI. Le règlement de fonctionnement de l'accueil en crèche a été finalisé en équipe et remis aux mères en janvier 2024.

C'est un lieu d'accueil et d'éveil qui tient une place essentielle dans la prévention et la protection des enfants et le soutien au développement et au renforcement des compétences parentales.

Les missions de la crèche sont de :

- Répondre au mieux aux besoins des enfants ~~accueillis~~,
- Respecter le rythme de développement, la créativité, la sécurité et l'autonomie de chaque enfant,
- Proposer des activités d'éveil et d'exploration motrice et psychomotrice aux enfants
- Observer l'évolution psychomotrice et psychique des enfants,
- Soutenir et développer les compétences parentales,
- Accompagner la relation mère-enfant.

La crèche accueille uniquement les enfants dont les mères sont prises en charge à la Résidence. Les enfants peuvent être accueillis à partir de 10 semaines révolues et jusqu'à la veille de leurs 3 ans. Une demande exceptionnelle de prolongation peut être faite auprès du SEAPPE en fonction de la situation de chaque famille. La crèche est ouverte du lundi au vendredi de 8h à 18h30 et ce, durant toute l'année.

La crèche est organisée en 3 espaces de vie organisés en tranches d'âge :

- La section des bébés où sont accueillis 10 enfants entre 3 mois et 15 mois
- La section des moyens où sont accueillis 12 enfants entre 12 mois et 24 mois
- La section des grands où sont accueillis 18 enfants entre 24 mois et 3 ans.

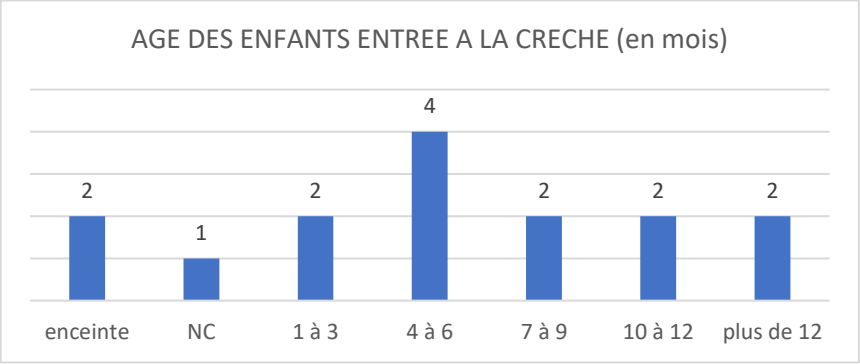
Les tranches d'âges sont indicatives. L'accueil et le maintien dans une section, comme le passage d'une section à une autre se font en fonction de différents indicateurs et des observations croisées de l'équipe pluri professionnelle : sécurité affective et émotionnelle, acquisition de la marche, capacité à suivre une organisation collective, besoin de stimulation et/ou de contenance. Chaque situation est discutée en équipe.

- **L'âge des enfants entrés à la crèche**

Depuis quelques années, on constate qu'il y a peu d'enfants qui intègrent la crèche avant 4 mois. Ceci peut s'expliquer par différent facteurs :

- L'animation de l'espace accueil bébés qui soutient les mères dans les premiers liens mère-enfant et qui accompagne les premières séparations.
- L'accueil de mères en situation irrégulière : une grande majorité d'entre elles n'ont pas accès à l'emploi ou la formation, la prise en charge à la crèche n'a pas de caractère impératif.
- Les parcours de vie des mères : du fait de leur propre histoire, on peut noter que le travail autour de la séparation prend plus de temps, les relations mère-enfant peuvent être fusionnelles dans les premiers mois, ce qui recule l'âge d'entrée à la crèche.

L'accueil de mères mineures, commencé en 2024, pourra éventuellement avoir un impact sur l'âge d'entrée des enfants à la crèche et *favoriser* l'accueil des plus petits bébés. En effet, la plupart des mères mineures accueillies intègreront la RML enceintes, elles vont devoir rapidement après leur accouchement reprendre des études, une formation ou une scolarité. Elles auront alors besoin d'un mode de garde dès les premiers mois de la vie de l'enfant. Nous pourrons également évaluer qu'en fonction de la fragilité de la dyade, si une entrée rapide en crèche (même à temps partiel) peut être bénéfique pour la jeune mère et son enfant.



L'âge moyen d'entrée à la crèche est de 8,5 mois tandis que l'âge d'entrée à la Résidence se situe entre 6 et 7 mois avec 5 mères entrées enceintes.

- 2 mères arrivées en fin d'année n'ont pas accouché en 2024 ;
- 1 mère dont la durée de séjour était trop courte n'a pas bénéficié du service de la crèche.

- **Les effectifs des enfants**

La capacité d'accueil de la crèche est de 40 berceaux. Nous en accueillons en lissage sur l'année, 37. Ce chiffre s'explique par des entrées et des sorties d'enfants tout au long de l'année. Il peut ~~également~~t être mis en lien avec le tableau ci-dessous.
Nous n'accueillons pas tous les enfants des résidentes prises en charge en même temps, d'autant que certaines arrivent enceintes et d'autres avec leurs enfants.

Ces arrivées et départs tout au long de l'année impliquent une mobilisation importante des professionnel.les, car il n'y a pas de période de familiarisation dans l'année. Le nombre d'enfants évolue au gré des arrivées et des départs, des âges des enfants à leur arrivée à la Résidence. Ceci exige de la flexibilité et aussi de la disponibilité pour les professionnel.les qui accueillent les nouveaux enfants tout en continuant à garantir la qualité d'accueil de ceux déjà présents et en anticipant les changements de section.

Le process de familiarisation instauré en 2022 est toujours d'actualité et tous les enfants ayant intégrés la crèche en 2024 ont suivi cette trame de familiarisation.

- **L'accueil et l'accompagnement des enfants**

Au sein de la Résidence, la crèche propose :
- Un relai stable aux mères pour confier leur enfant,
- Un cadre respectueux des rythmes et des besoins de l'enfant.

C'est aussi un lieu d'observation des enfants dans une optique de prévention des difficultés développementales ainsi qu'un lieu de soutien des compétences parentales.

Pour cela, nous proposons de :

- Créer les conditions spécifiques d'un accueil réfléchi et adapté aux besoins de l'enfant et de sa famille, afin d'instaurer une atmosphère de confiance entre tous,
- Stimuler le développement psychomoteur de l'enfant en veillant à la proposition d'activités d'éveil et d'expérimentations qui respectent son rythme de développement, son équilibre et son bien-être,
- Soutenir et d'accompagner la mère dans la relation à son enfant (et le père lorsqu'il est présent), en l'aidant à évaluer ses besoins et à solliciter l'aide et les conseils appropriés auprès des professionnel.les,
- Observer les interactions mère-enfant.

Au quotidien, l'enfant est au cœur de nos préoccupations. Chaque enfant est accueilli dans son individualité, avec sa personnalité et ses particularités et les propositions pédagogiques sont ajustées au plus près de ses besoins. Il est essentiel d'observer et de respecter le rythme individuel de l'enfant. L'observation des enfants dans le collectif et le choix de la réponse adaptée à leurs besoins, demande une attention particulière à chaque enfant. Dès la naissance, le jeu est primordial pour l'épanouissement sensoriel, psychique et moteur du bébé. L'activité « éveil » auprès des jeunes enfants passe par une observation de l'enfant et des groupes d'enfants afin de proposer des activités adaptées au développement de chacun.

Avec l'arrivée de deux EJE courant 2024, venues renforcer l'équipe d'AP, des projets pédagogiques spécifiques ont pu être mis en place afin de favoriser l'éveil des enfants et l'accompagnement à la parentalité.

- **L'itinérance ludique**

Il s'agit d'une pédagogie de la petite enfance, et plus particulièrement d'une pédagogie du jeu de l'enfant qui implique plusieurs points :

- La libre circulation des enfants dans tous les espaces ludiques de la crèche,
- La liberté de jeu des enfants dans un univers proposé par les professionnel.les,
- L'accompagnement de tous les enfants dans chaque espace dédié.

Ce jour-là, la crèche n'est pas organisée en section mais plutôt en fonction des activités proposées et des espaces créés. On utilise l'ensemble des pièces de la structure pour créer un environnement propice à l'expérimentation par des univers différents (moteurs, sensoriel ou symbolique).
Toutes les portes sont ouvertes et les pièces sont accessibles créant ainsi un grand espace pour proposer et amener les enfants dans les autres univers et ainsi favoriser le libre mouvement entre les activités dans un espace libre.

Une professionnelle accompagne les jeunes enfants qui participent à l'activité dans chaque espace. Ils peuvent donc sortir et revenir comme ils le souhaitent dans les univers créés qui sont ouverts.
Cette pédagogie favorise le développement global de chaque enfant. À partir du moment où il se déplace, il peut jouer avec ce qu'il veut. L'exploration libre répond à ses besoins, ses intérêts et respecte son propre rythme de développement.
L'intérêt c'est aussi de faire se rencontrer des enfants d'âge différent et qui ne sont pas au même stade de développement.

- **La salle sensorielle**

Durant l'été, à la suite d'un réaménagement des locaux, nous avons eu la possibilité de créer un espace supplémentaire dédié au bien-être et à l'éveil sensoriel des enfants. Avec de l'ingéniosité et des investissements à moindre frais, nous avons créé une salle sensorielle afin de permettre aux enfants d'accéder à des expériences sensori-motrices différentes, dans un espace de partage et de favoriser l'apaisement et la détente. Ces espaces permettent de favoriser la (re)découverte des sensations et l'expérimentation par les tout petits dans un climat rassurant et adapté à leurs besoins.

Il s'agit de proposer un lieu ressourçant et sécurisant encadré par des professionnel.les et de faciliter les relations de manière individualisée. L'espace est aménagé pour être contenant, amener une sécurité qui favorise une relation aux autres positive et puisse être une source de bien-être. L'espace va permettre du relâchement pour aller vers une réduction des tensions.

De nombreux avantages pourront en découler comme :

- Favoriser les perceptions et ainsi prendre conscience de son corps et de son environnement (adulte comme enfant)
- Diminuer le stress
- Trouver de l'apaisement
- Se (re)connecter à son corps et à ses perceptions

- **Les ateliers mères enfants**

Depuis janvier 2024, nous proposons au moins 1 fois par mois et par section des ateliers mères-enfants. Ces moments sont proposés par les équipes dans l'objectif de créer un espace de rencontre et d'échange entre les parents, les enfants et l'équipe pédagogique.

Ces ateliers sont conçus pour renforcer la collaboration entre la crèche et les familles, tout en offrant des opportunités précieuses pour enrichir la parentalité et le développement des enfants.

Ces ateliers parents sont avant tout un lieu de rencontre où chacun peut partager ses expériences, poser des questions et trouver des solutions aux défis quotidiens de la parentalité.

Nous proposons des ateliers pratiques et ludiques aux mères avec leurs enfants. Voici quelques exemples d'activités que nous proposons :

- Atelier Cuisine : Participez à la préparation de petits plats ou de gâteaux simples et sains que vous pourrez facilement reproduire à la maison. C'est l'occasion de partager un moment convivial avec l'enfant.

- Atelier Créatif : Explorez différentes techniques artistiques, comme la peinture, le collage ou le modelage, et découvrez comment stimuler la créativité des enfants tout en renforçant le lien mère enfant.

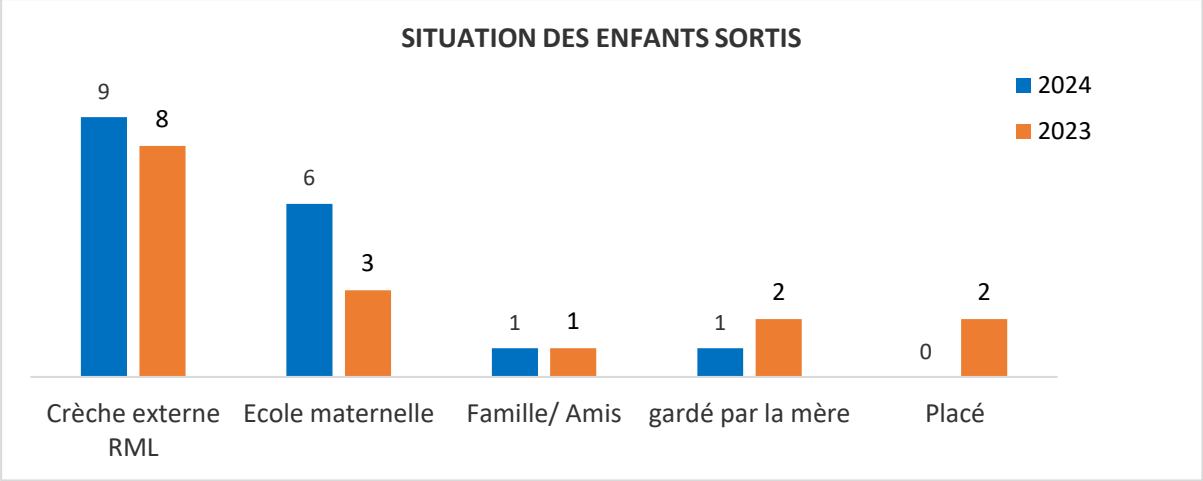
L'un des objectifs clés des ateliers mère enfant est de renforcer le lien entre la famille et la crèche. En participant à ces ateliers, les mères ont l'occasion de mieux comprendre les activités et les projets de la crèche, de rencontrer les auxiliaires et les éducatrices dans un cadre informel et de s'impliquer davantage dans la vie de leur enfant à la crèche.

- **Le mode de garde à la sortie et crèche externe**

La prise en charge des dyades au CM est possible jusqu'aux 3 ans de l'enfant. Pour les enfants nés au cours du 2e semestre d'une année civile (entre juillet et décembre), la fin de leur prise en charge à la résidence maternelle correspond à leur entrée à l'école. Pour les enfants nés au cours du 1er semestre de l'année, la fin de la prise en charge peut avoir lieu plusieurs mois avant leur entrée à l'école.

Avec l'accord du SEAPPE, et si les mères sont orientées dans un périmètre d'environ 30 min en transport autour de la résidence, nous maintenons l'accueil à la crèche (crèche externe) pour 2 mois, renouvelable 1 fois. L'accueil en crèche externe est possible jusqu'au début des vacances scolaires de l'été. Ensuite, les enfants sont inscrits dans les centres de loisirs à proximité de leur domicile afin de découvrir d'autres enfants, d'autres environnements avant l'intégration à l'école maternelle.

Lorsque les mères sont orientées loin de la résidence, elles sont accompagnées dans leur recherche de mode de garde. Ce laps de temps entre la fin de la PEC au CM et l'entrée à la crèche est un facteur limitant pour les résidentes et impacte fortement leur autonomie. Pour celles qui sortent du CM en situation irrégulière, l'inscription en crèche municipale ou en jardin n'est pas possible. Cela impacte également les enfants qui passent de la stimulation de la collectivité, à un mode de garde individuel et souvent contraint.



Sur les 17 enfants sortis avec leur mère, 9 enfants ont bénéficié de la crèche externe, 6 sont entrés à l'école maternelle, aucun placement n'a été effectué (en 2013, 2 enfants avaient été placés par le juge des enfants).

6. L’accompagnement de nuit

Dans le cadre de l’accueil des mères mineures, à partir d’octobre 2024, nous avons accueilli trois auxiliaires de puériculture de nuit. La première est arrivée en novembre, la seconde en décembre et enfin la dernière en janvier 2025. L’horaire ciblé est de 20h30 à 8h30. Ce qui permet de rencontrer les collègues du soir et du matin (crèche) pour les transmissions nécessaires.

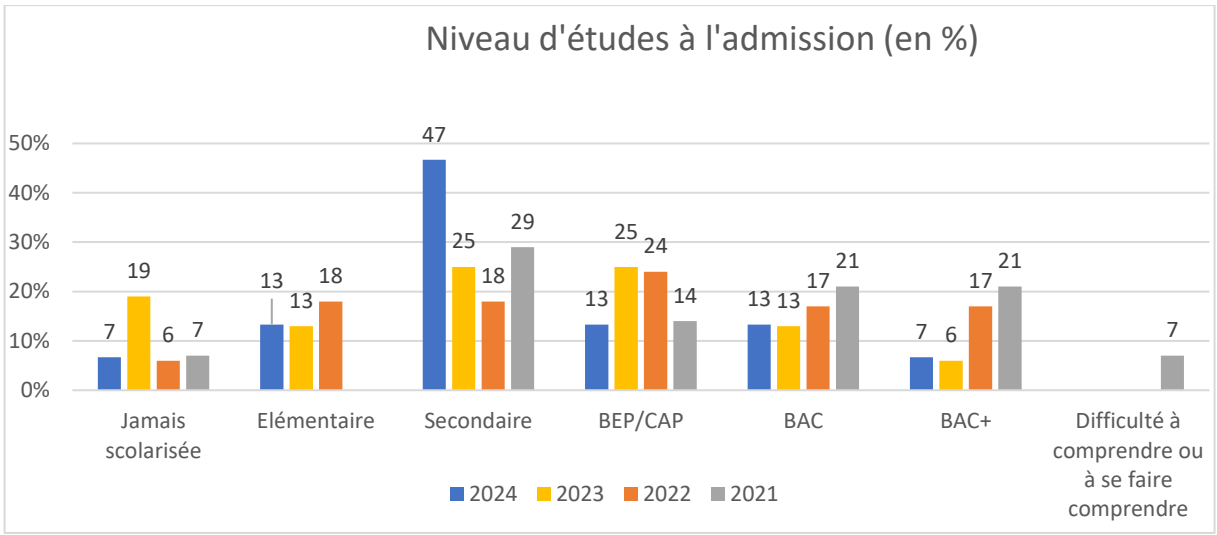
Cela fut possible en raison de l’arrivée de mères mineures. En effet, il convient d’assurer une présence ainsi qu’une sécurité au sein de l’établissement que ce soit de jour comme de nuit.
Il s’agit de résidentes jeunes voire très jeunes avec des parcours de vie complexes et semés de traumatismes. Les jeunes concernées sont placées à l’ASE ou bien relèvent du SEMNA. Nous avons pu constater que certaines d’entre elles, MNA, enceintes, sont présentes sur le territoire que depuis très peu de temps (moins de 3 mois) avant leur admission au centre maternel.

Les missions s’articulent autour du soutien à la parentalité avec l’accompagnement en fin de grossesse, les soins du nourrisson, prises en compte du rythme de l’enfant (sommeil, repas, activité). En fonction des besoins repérés, l’auxiliaire est amenée à proposer un relais auprès du bébé pour que la mère puisse profiter d’un temps pour se reposer seule.

Nous avons accueilli dernièrement, davantage de résidentes enceintes ou avec des nourrissons. Cet accompagnement de nuit profite à toutes les résidentes selon les besoins repérés en équipe.
Les auxiliaires travaillent en étroite collaboration avec les professionnelles de l’équipe AG afin d’assurer la continuité de l’accompagnement auprès des dyades de jour comme de nuit.

7. L’insertion sociale et professionnelle

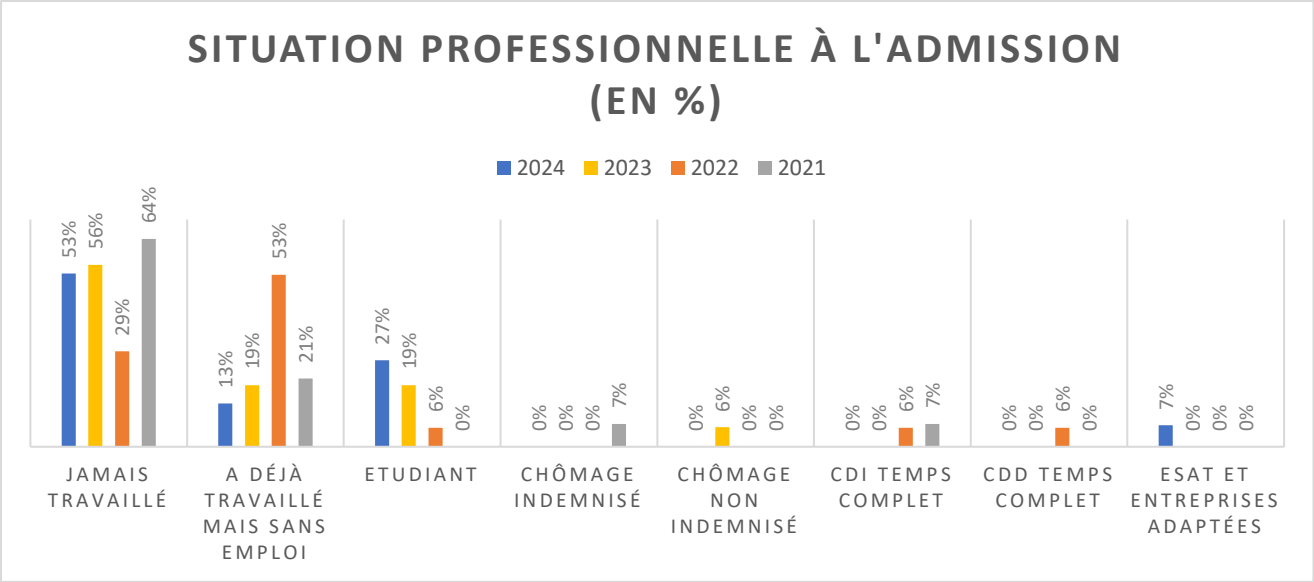
- **Niveau d’études à l’admission**



Concernant le niveau d’étude à l’admission au cours de l’année 2024 (en bleu sur le graphique) :

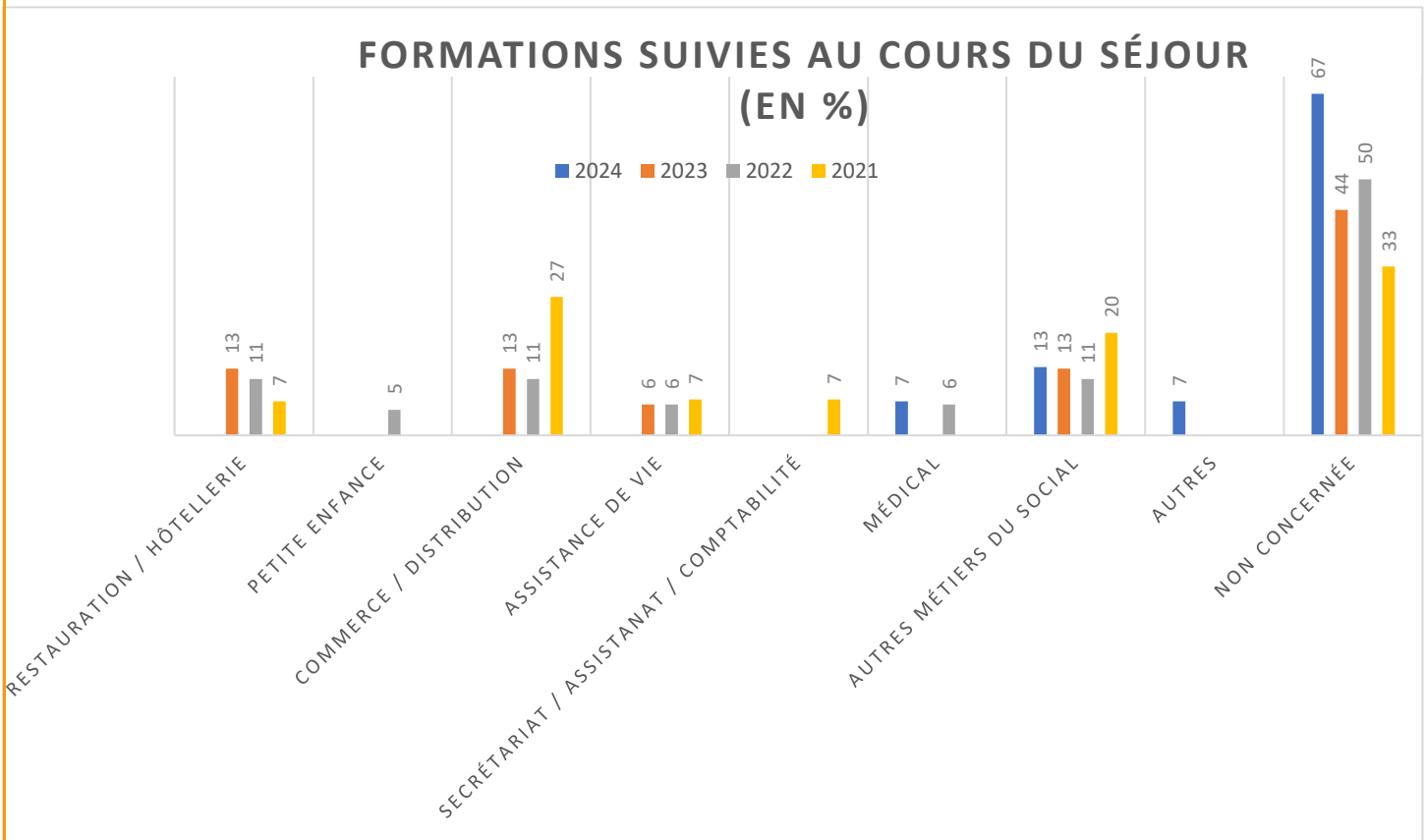
- Une personne (7 %) n’a jamais été scolarisée ni en France ni dans son pays d’origine.
- **60 %** ont acquis un niveau « **élémentaire et secondaire** » réalisé majoritairement dans leur pays d’origine soit le double de 2023.
- 13% ont un niveau BEP/CAP obtenu soit dans leur pays d’origine ou en France pour la plupart.
- 20% des résidentes ont le niveau Bac ou Bac+ à l’admission, taux identique à 2023 (19%).

- **Situation professionnelle à l'admission**



Nous constatons que le taux de résidentes accueillies n'ayant jamais travaillé et celui des résidentes ayant déjà travaillé mais sans emploi sont stables comparés à 2023. Le nombre d'étudiantes (dont une alternante) a légèrement augmenté. Une personne est en ESAT spécialité cuisine depuis 2017.

- **Formations suivies cette année par les résidentes**



Les 67% non concernées (en légère augmentation par rapport à 2023) sont en situation administrative irrégulière ou en cours de scolarité ou régularisées en fin de prise en charge, ce qui ne permet pas la mise en place de formation.

Les 5 formations réalisées en 2024 étaient dans les secteurs suivants : médical (métiers en tension), service d'aide à la personne, esthétique, remise à niveau dans le cadre d'une régularisation administrative.

Dans le cadre de nos missions, nous leur proposons un accompagnement individualisé pour une meilleure connaissance du savoir-faire et du savoir-être au travail, des ateliers thématiques en interne ou à l'extérieur et des missions de bénévolat afin de répondre au mieux à leurs besoins de lien social et d'intégration.

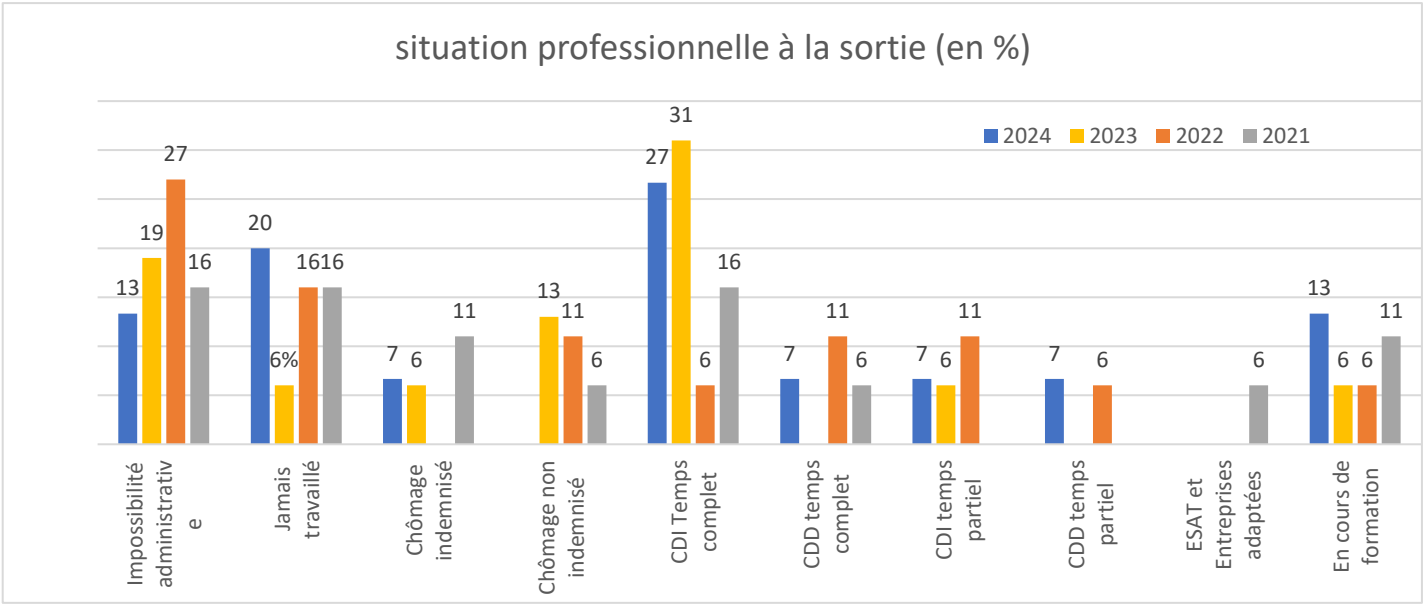
En effet, le bénévolat permet une ouverture sur l'extérieur, donne le sentiment d'être utile, permet de s'occuper tout en favorisant la valorisation des compétences. Les CIP orientent également vers une structure de socio-esthétique et travaillent sur l'estime de soi.

Les nouveaux partenaires pro 2023 -2024

Pour accompagner au mieux les résidentes et répondre à leurs demandes concernant leurs projets professionnel.les en lien avec l'analyse du territoire, nous avons mis en place un réseau de partenaires avec les différents acteurs du marché en plus du réseau proposé par le service bénévolat de la Fondation. Un réseau professionnel et des partenariats ciblés sont indispensables pour mener à bien l'insertion professionnelle des résidentes.
De nouveaux partenaires nous ont rejoints :

Numérique : *Association Colombbus, Association Halaye, Association APIIJ*
Remise à niveau : *Déclic Alpha 20, Emmaüs connect, Association Kolone*
Centre de formation : *RH stratégie, Croix rouge française,*
Entreprise / chantiers d'insertion : *ACI La fabrique 230, Secours emploi, ACI Pair aidance, G20 Paris 17e*

- **Situation professionnelle à la sortie**



13 % des résidentes qui sont **en impossibilité administrative** ne peuvent donc s'inscrire sur le marché du travail. L'insertion professionnelle dépend de plusieurs facteurs mais reste tributaire de la régularisation administrative sans laquelle rien ne peut être fait. Nous ne pouvons pas proposer d'accompagnement adéquat qui favorise une sortie dite « positive », dans de bonnes conditions.

20% n'ont **jamais travaillé** au cours de leur séjour car elles étaient soit étudiantes, soit leur projet ne rentrait pas dans le cadre de l'accompagnement proposé.

41% (~~soit~~ 6 résidentes sur 15) sont sorties avec **un CDI ou un CDD** et **13%** sont **en formation** (2 personnes). 1 résidente est inscrite à France Travail et bénéficie du chômage.

Les résidentes en insertion professionnelle (contrat de travail) ont un diplôme pour 1/3 et sans diplôme pour 2/3. Certaines d'entre elles n'ont pas souhaité effectuer de formation préférant préparer leur sortie dans de bonnes conditions financières afin de prétendre à un logement via le dispositif Louez solidaire ou n'en ressentant pas le besoin ou la nécessité en raison de leur situation personnelle (mode de garde de leur enfant ou autres freins à lever tels que les freins psychologiques).

Les actions menées en 2024 et leurs impacts

1. Les actions éducatives et le réseau

Afin d'étayer ses propositions éducatives et de renforcer la qualité de l'accompagnement des dyades, l'équipe accompagnement global poursuit ses collaborations avec des intervenants et partenaires extérieurs. Ils sont parfois déjà mis en place à l'admission de la résidente et son enfant.

- **Renouvellement du partenariat avec l'Agence Béa**

L'agence BEA est intervenue avec un groupe de SNCF Intercité, le 6 mars.

Le groupe a souhaité participer à un projet de rénovation des espace collectifs qui avaient besoin d'un coup de peinture : les couloirs des studios, Petit Salon et futur accueil Bébé – ex-salle de réunion, square, salle d'activité – réunions. Le montage du salon de jardin nécessitait aussi plusieurs personnes. Le travail de préparation et d'organisation a été anticipé trois mois avant, ainsi qu'un nettoyage des murs pour une mise en peinture, par Travail et Partage (interim solidaire).

Cette journée a mobilisé l'ensemble des équipes services généraux, éducative et des cadres.
Un repas en commun a été pris avec les cuistots migrateurs, Refugiee food.

1. Journée de solidarité organisée par l'agence Béa : atelier peinture

- **Ouverture de la Maison des Réfugiés – visite et rencontres au Forum**

- **Rencontre avec l'association Kabubu** – puis élaboration d'un partenariat au cours du 2e semestre. Des ateliers se mettront en place en 2025.

- Une convention a été signée avec **Rejoué** pour des achats de jeux.
  Ce choix a été fait autant pour des raisons qu'humaines et environnementales : l'association Rejoué est un chantier d'insertion de récupération et de réparation de jeux de seconde main.

- En juin, quelques familles sont allées au **Forum des Familles du 19e**. Elles ont rencontré des professionnelles de la Petite enfance du territoire PMI, bibliothèques, LAEP. Elles ont participé aux activités parents-enfants : studio photos et atelier musical.

- Association Vélo au Pré Saint-Gervais : rencontre et mise en œuvre d'un partenariat avec **l'association ESGL93** pour des cours d'apprentissage du vélo avec cinq résidentes qui participent régulièrement aux ateliers, 1 fois par semaine, accompagnées par une éducatrice. L'association le fait à titre gratuit car elle reçoit des subventions en faveur de l'apprentissage du vélo pour les femmes du quartier classé en QPV (apprentissage, développement de compétence et de confiance en soi). **(Voir photo 2 plus bas)**

- Le Partenariat avec **l'Ecole de Psychomotricité de la Salpêtrière** a été renouvelé. Deux étudiantes ont mené quatre ateliers autour de la connaissance du développement de l'enfant et des propositions de jeux adaptées.

- Une professionnelle de la **Maison des Liens Familiaux (MdLF)** est venue un samedi matin présenter aux résidentes leurs actions :

  - Orientation pour des médiations entre parents
  - Soutien de la coparentalité
  - Espace de passage de bras
  - Lieu ressources et de conseils : bibliothèque et échanges avec des professionnels.

  Une résidente ayant bénéficié des services de la MdLF a témoigné lors d'une matinée de rencontres professionnel.les et public. Elle a été soutenue par sa référente de la Résidence dans cette démarche.

- **L'EFOM, formation des ostéopathes**

  Les consultations ont eu lieu jusqu'en juin. La convention n'a pas pu être renouvelée en septembre, l'EFOM n'ayant toujours pas reçu l'agrément du ministère de la Santé.
  L'EFOM comme la Résidence sont très attachées à réitérer ce partenariat. Souhaitons que les obstacles administratifs soient levés en 2025 pour reprogrammer des consultations pour les résidentes et les professionnel.les.

- La convention a été renouvelée avec la professeure de Pilate ; elle intervient toujours une fois par mois, le mardi matin avec l'éducatrice responsable de l'atelier sport. La professeure de Yoga bénévole est également intervenue quelques fois en fonction de ses disponibilités

2. Les activités extérieures et institutionnelles

Les activités extérieures

Lors des week-ends et des vacances, l'équipe accompagnement global s'attache à proposer des sorties et des activités loisirs, découvertes, culturelles adaptées. Cette démarche permet d'ouvrir les résidentes sur l'extérieur, de partager des activités sociales, ludiques entre elles et avec leur enfant. Elles permettent aussi de découvrir le plaisir partagé avec enfant, rompre l'isolement et repli au studio, renforcer la fonction parentale et le développement de l'enfant.

Un été culturel et sportif à la Résidence maternelle Les Lilas

Si l'été est synonyme de farniente, les équipes de la Résidence maternelle ont quant à elles été particulièrement mobilisées pour faire de l'été 2024 un moment mémorable.

Différentes activités ont été proposées aux Résidentes, touristiques, culturelles voire sportives puisque Paris était la ville hôte des Jeux Olympiques de 2024.

Au mois de juillet, une sortie au **musée de l'Immigration** a grandement intéressé les Résidentes et a engendré des échanges sur l'exil, les mouvements de population au fil du temps et les différentes cultures. Pour profiter du beau soleil, une journée à la **plage en Normandie**, a été proposée et Résidentes et enfants ont pu se baigner ou jouer dans le sable. D'autres Résidentes ont découvert le Paris touristique en **Bateau Mouche** et contemplé les monuments de leur ville d'adoption dont la fameuse Tour Eiffel qui a été beaucoup photographiée.

Puis est venu le temps de l'olympisme. Une soirée spéciale pour la **cérémonie d'ouverture des Jeux Olympiques** a été organisée et Résidentes et professionnelles se sont retrouvées autour de plats apportés par toutes pour applaudir les équipes de leurs pays respectifs. Les professionnelles ont également accompagné les Résidentes pour encourager les cyclistes dont la course se déroulait à quelques mètres de la Résidence. À la suite de cet événement hors du commun, les éducatrices ont mis en place un partenariat avec une association cycliste et, tous les lundis depuis lors, un petit groupe de Résidentes apprend à faire du vélo.

Au mois d'août, nous avons accompagné les Résidentes et les enfants à **Paris plage (photo 1 et 5)** où nous avons dégusté des glaces et profité du bassin de baignade. Six mères et leurs enfants se sont rendues tous les mercredis à la bibliothèque « hors les murs » accompagnés de professionnelles et une sortie cinéma a été organisée avec 8 Résidentes pour aller voir le film **Vice Versa (photo 4)**. Cette sortie, accompagnée par une éducatrice et la psychologue a permis de travailler autour des émotions abordées dans le film. Pour certaines, c'était la première fois qu'elles allaient au cinéma ou dégustaient du popcorn.

Les enfants accueillis à la crèche sont allés voir le **spectacle Weké (photo 3)** et la boîte à musique au théâtre Darius Milhaud avec éducatrices et professionnelles de la crèche. Tout le monde a chanté, crié, tapé des mains et ont passé un joli moment à écouter les comptines du monde entier jouées avec des instruments de musique africains.

DEVORONS LES LIVRES !

« La lecture avec les très jeunes enfants comporte des enjeux considérables impliquant l'accès à la culture, au langage et au récit. » (B. GOLSE)

Mettre des livres à la disposition des bébés, des jeunes enfants, les faire manipuler l'objet voire le mettre à la bouche, leur permet de se l'approprier, d'entrer dans les mondes des mots et des images, de se familiariser avec la langue, les sonorités, ou l'histoire.

Si le club lecture du jeudi matin n'a pas trouvé ses fidèles, le livre et l'accès à la lecture ont été à nouveau des axes majeurs de nos ateliers parents-enfants sur l'année 2024.

En effet, de nombreuses propositions autour du livre et de la lecture ont été faites aux Résidentes et à leurs enfants. La convention avec LIRE, qui est le rendez-vous mensuel incontournable, a été renouvelée ; quelques enfants viennent très régulièrement aux Séances de lectures qui se déroulent au Petit Salon. Ces enfants, leur maman et d'autres dyades plus disponibles les week-ends participent aussi régulièrement aux sorties à la Bibliothèque, à la visite du Salon du Livre Jeunesse à Montreuil et à la journée Partir en Livres au Parc Georges Valbon à La Courneuve.

Lors de la Sortie Partir en Livres, chaque enfant présent a bénéficié d'un don d'un livre de son choix. Résidentes. Au Salon du Livre Jeunesse, les organisateurs ont remis des chèques-lire Ces chèques à chaque résidente présente. Cela leur a permis d'acheter quelques ouvrages de leur choix pour leur enfant.

L'ouverture en été de la Bibliothèque James BALDWIN à quelques encablures de la Résidence a généré de nombreuses sorties pour le plus grand plaisir de toutes et tous. Un dialogue entre nos équipes s'est amorcé afin de mettre en place un projet commun, la création de livres en tissu.

L'été dernier, nous avons également accompagné tous les mercredis, plusieurs Résidentes et leurs enfants à la Bibliothèque « Hors les murs » pour des séances de lecture dans le square de la place des fêtes. Les enfants dont les mères travaillaient ont eux aussi participé accompagnés par les professionnelles de la crèche. Ces moments, au soleil ou sous le kiosque, assis sur des couvertures ont permis aux Résidentes et aux enfants de partager des moments de découvertes et de complicité, de chansons et de plaisir autour des livres apportés par les bibliothécaires de l'arrondissement.

Devant l'engouement suscité par ces sorties, nous avons par la suite multiplié les appels aux dons et avons reçu de nombreux ouvrages qui nous ont permis d'installer une bibliothèque au sein de la Résidence maternelle. Les livres sont empruntés, rendus, retrouvés dans les studios, prêtés, échangés par les enfants dont certaines mères demandent maintenant des conseils de lecture aux professionnelles.

Nous offrons par ailleurs des livres pour Noël, choisis avec soin par les éducatrices de jeunes enfants, en fonction des goûts des enfants. Ainsi, les dinosaures, les trains ou les animaux de la ferme ont encore de beaux jours devant eux.

Les journées passerelle avec l'école maternelle

JOURNEES PASSERELLES

L'année 2024 a été le théâtre d'une grande première. En effet, les inscriptions à l'école des enfants de la section des grands ont favorisé la mise en lien avec la directrice et la responsable éducative ville de l'école maternelle du secteur.

De ce fait, l'idée d'une journée de découverte de l'école pour les enfants prochainement scolarisés a germé et c'est ainsi que 3 éducatrices ont accompagné les enfants pour la première « journée passerelle » organisée entre l'école maternelle et la crèche de la Résidence.

Les enfants ont participé à un temps de classe, au repas à la cantine, ont fait la sieste et fait la rencontre des animateurs du centre de loisirs. Ils ont découvert l'école et ont commencé à appréhender les règles de la classe. Les enfants de l'école ont été très contents de montrer leur classe aux « petits » et ces derniers, bien qu'un peu impressionnés, ont participé avec plaisir aux activités proposées.

Nous avons apprécié de pouvoir instaurer cette passation avec l'école qui a également permis des échanges plus fluides entre les éducatrices de jeunes enfants et les enseignantes. Les EJE de la Résidence se sont par ailleurs rendues à l'école pour des temps d'observation des enfants après la rentrée scolaire. Les Résidentes quant à elles étaient ravies que leurs enfants découvrent l'école, ne restait plus par la suite que le choix du petit cartable pour la rentrée. Une nouvelle journée passerelle est prévue cette année pour les enfants de la section des grands.

Activités institutionnelles

8 mars
JOURNÉE INTERNATIONALE DES DROITS DES FEMMES

A l'occasion de la **Journée Internationale des droits des Femmes**, les portraits des Résidentes et des professionnel.le.s qui l'ont souhaité ont été exposés au Self.
Ils sont ensuite affichés dans les espaces de circulation.

Le 7 juin 2024, Donut Day, Journée internationale de l'Armée du Salut qui a été célébré dans tous les établissements de la Fondation. Un goûter a été partagé dans le jardin de l'établissement avec le groupe Français Langue Etrangère et le groupe musical de la Congrégation.

La fête de l'été
Les familles et les professionnel.le.s ont fêté l'arrivée des vacances d'été le 5 juillet autour d'un buffet.
Il a été précédé par un spectacle de la Ferme de Tiligolo.

Cette journée est ouverte aux partenaires.

La fête de Noël, le 20 décembre, a réuni les enfants, leurs mères et les professionnel.le.s autour d'une séance de contes suivie de la distribution des cadeaux et enfin d'un repas.
Les Résidentes avaient fait part de leur souhait de dîner à table et non autour d'un buffet.

Le menu a été élaboré et préparé par les cuisinières.
Ce repas a été très apprécié, autant les mets que l'ambiance, très joyeuse.

3. L'accompagnement spirituel en 2024 et les perspectives 2025

La Fondation de l'Armée du Salut œuvre pour la restauration de la personne dans son intégralité, pour son épanouissement complet. Elle s'efforce de le faire dans le respect des personnes et par une qualité de service offerte à chacun des résidents de ses établissements.

Elle a choisi de prendre en compte l'ensemble des besoins de la personne, y compris ses demandes d'ordre spirituel.

Elle propose des temps de présence, d'écoute et d'échange dans la plupart de ses établissements.
En ce qui concerne la « Résidence Maternelle Les Lilas », l'accompagnante spirituelle intervient régulièrement depuis début 2023. En 2024, pendant 6 mois, de janvier à juin, une accompagnante spirituelle stagiaire a été également présente, puis à partir de septembre par une seconde accompagnante titulaire. Ceci aura permis de maintenir une présence régulière hebdomadaire.

Cet espace a pour vocation d'apporter, dans le respect des convictions de chaque personne, des éléments de réflexion, de connaissance et d'approfondissement autour d'une recherche de sens sur les événements qui surgissent dans la vie, et aussi d'accomplissement de soi. Aussi, permet-il de rompre l'isolement afin d'entrevoir l'avenir avec sérénité et espoir.

Le temps d'écoute et de partage peut se réaliser dans plusieurs lieux : le réfectoire, un bureau, par téléphone ou dans le studio de la personne accueillie.
Depuis 2024, accompagnante spirituelle est invitée et participe au CVS. Ceci lui permet de mieux percevoir les enjeux de la vie en collectivité des résidentes et de mieux comprendre leurs réalités.

En tant qu'accompagnante spirituelle, elle reste à disposition pour une écoute active auprès des professionnel.les. Elle peut aussi être un relais, car ceux-ci, dans l'accomplissement de leur mission d'accompagnement social, peuvent avoir besoin de s'informer sur certains rituels ou attitudes, voire sur des questionnements existentiels et théologiques des personnes accueillies…

Au cours de l'année 2024, je dénombre :
- 173 entretiens individuels
- 40 jours de permanences
- 64 heures de présence dans l'établissement

Au cours de toutes ces rencontres, **des thématiques diverses et variées sont abordées,** apportant des échanges philosophiques et spirituels fructueux, tant pour la personne écoutée que pour l'écoutant.

Par exemple : Le sentiment de solitude, la santé et le bien-être, le déracinement, la perte de repères et l'intégration dans un nouvel environnement , le sentiment d'un manque de soutien social, l'aspiration à la paix, le besoin de donner sens à sa vie, la peur du lendemain, l'aide à la prise de décisions, renseignements sur quelques théologies de certaines confessions religieuses, solitude, pourquoi la souffrance ?, réconfort et apaisement dans la maladie et le deuil, ainsi que divers soucis de la vie quotidienne, demande de soutien dans la prière , etc.

Conclusion et perspectives Pour l'exercice 2025 :

L'accompagnante spirituelle souhaite que cet espace d'écoute, complémentaire à l'écoute médicosociale, continue à répondre aux besoins existentiels et spirituels des personnes accueillies. Elle souhaite continuer de participer aux CVS et instaurer avec le directeur de l'accompagnement spirituel de la fondation et la directrice un bilan annuel. Pour l'évènement du Donut Day, le premier vendredi de juin, une journée de formation sur la laïcité sera organisée à la Résidence et donnée par le directeur de l'accompagnement spirituel. Elle remercie toute l'équipe ~~de salariés~~ de la « Résidence Maternelle Les Lilas » pour toute chose accomplie en faveur de cette offre d'écoute afin qu'elle continue à avoir tout son sens et participe à la prise en charge globale des résidents ainsi que de leurs proches.

4. La démarche RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale)

La démarche RSE fait partie intégrante des améliorations attendues au sein de l'établissement car nous avons des points d'alerte importants concernant les performances énergétiques, la consommation de l'eau, la gestion des déchets et le tri écoresponsable.

Une **Fresque du climat** en séance collective a été réalisée fin août 2024 avec les professionnel.les et les résidentes. Animé par Dian Diallo, chargé de mission RSE afin de sensibiliser l'ensemble des salarié.es et résidentes à notre impact environnemental d'un point de vue collectif et individuel.

- **Le tri écoresponsable**

Le tri des déchets est un sujet qui doit être accompagné car nous avons une production quotidienne importante qui ne respecte pas les objectifs du tri que ce soit dans les activités de la cuisine, des bureaux et de la vie quotidienne des résidentes au studio. Les containers à poubelles qui étaient troués ont été changés, ce qui a contribué à la disparition progressive des rats dans le local poubelles.

Un bac à déchets alimentaires de la ville a été installé à proximité du portail de la résidence.

- **Le décret tertiaire**

Un projet ambitieux et coûteux concerne la rénovation des locaux pour confirmer une amélioration nécessaire de la performance énergétique avec notamment l'isolation thermique inadaptée pour la régulation des températures et qui permettra de diminuer notre consommation de gaz.

La sensibilisation des professionnel.les et des résidentes se met progressivement en place pour les recommandations qui concernent les pratiques quotidiennes d'éteindre les lumières et les appareils électriques dans les espaces non occupés.

La réduction de notre consommation d'eau notamment sur les périodes de fortes chaleurs est aussi un point d'amélioration attendu et nous devons aussi mettre en pratique l'installation d'économiseur d'eau sur les points d'accès des services généraux et des studios privés. Là encore une rénovation de la plomberie permettrait de limiter les fuites d'eau qui surviennent régulièrement sans possibilité d'anticiper l'entretien amont.

- **Les clauses RSE avec les contrats fournisseurs**

Une procédure générale de la Fondation de l'Armée du Salut porte une attention particulière à la politique des achats pour notamment l'exclusion des fournisseurs qui pourraient porter atteinte aux droits humains, la nécessité de produire une attestation de vigilance URSSAF et de partager les certificats et les labellisations environnementales.

Au sein de l'établissement, nous souhaitons éviter le recours aux plateformes internet qui livrent rapidement et en anticipant mieux les achats.

- **Les actions contre le gaspillage**

Un audit a été réalisé au premier trimestre de l'année 2024 avec l'entreprise WASTCO, une entreprise de l'Économie Solidaire et Sociale mobilisée dans la lutte contre le gaspillage alimentaire et pour la mise en place d'une alimentation durable en Restauration Collective.
Les conclusions confirment la grande part de produits label et bio avec un niveau très faible de déchet au self. Concernant l'alimentation en crèche, la production des repas est régulièrement excédentaire mais confirme la diversité des aliments proposés.

Un accompagnement responsable et sociétal

Dans le cadre de l'accompagnement à la vie quotidienne/ logement et au budget, la CESF informe sur les alternatives de modes de consommation plus respectueux de l'environnement et de notre santé en privilégiant en particulier, les achats raisonnés et l'acquisition d'articles de seconde main pour ce qui concerne les vêtements, les jouets.
Elle insiste sur la prévention des risques sanitaires des articles achetés en ligne sur les sites de fast fashion, conseille plutôt les boutiques de seconde main, de proximité et les braderies.

Les dames sont incitées à alimenter le vestiaire et à l'utiliser, ce qui fonctionne plutôt bien.
Des ateliers de préparation de lessive maison, de produits nettoyants non polluants sont proposés.
Les ateliers initiatiques à la couture mettent en valeur les tissus issus de dons, de récupération et permettent de transformer, réparer des vêtements personnels ou donnés.
Dans le cadre des ateliers Cuisine pour Bébé, les circuits courts, produits frais, de saison et de base sont privilégiés.
À la suite de la fresque du climat en août à la résidence, la volonté générale est de se projeter dans un fonctionnement moins impactant sur notre environnement.
Nous souhaitons qu'en 2025, nous puissions réfléchir tous ensemble à une consommation plus raisonnée et éthique.

La qualité

La démarche d'amélioration continue de la qualité

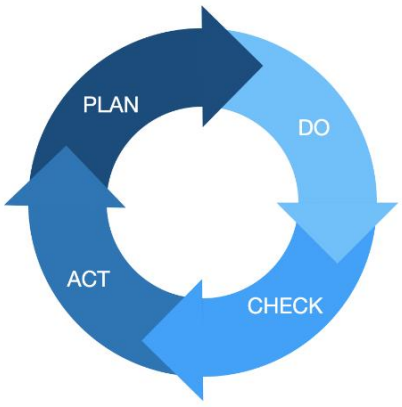
Le pilotage de l'organisation du travail mené auprès des parents et des enfants accompagnés au sein du centre maternel est placé sous la responsabilité de la directrice et du responsable RH et qualité qui travaillent en lien avec le service qualité et gestion des risques du siège de la Fondation.

Nous portons une attention constante à la bientraitance des personnes accompagnées qui se confirme au quotidien dans les actes professionnels de qualité qui leurs sont dédiés et les deux cheffes de service de l'accompagnement global et de la crèche sont des cadres de proximité qui apportent un soutien continu dans l'articulation des interventions et dans la prise en compte des besoins.

Le Conseil de Vie Sociale est dynamique et les échanges sont réguliers avec les élues des résidentes qui sont force de proposition et savent exprimer les attentes du collectif soutenues par l'élue représentante des salariés.

Evaluation de la démarche qualité

Calendrier	Dernière date d'autorisation	**2017**
	Date dernière évaluation HAS (évaluation externe tous les 5 ans)	2025
	Date de transmission du rapport aux autorités	2025
	Date de communication du rapport aux parties prenantes	2025
	Date de la prochaine évaluation HAS	**2030**



Plan d'amélioration continue de la qualité (PACQ)

Les actions présentées ci-après sont issues des 14 fiches actions du Projet d'établissement 2022- 2027 et des préconisations relatives aux critères impératifs de l'évaluation externe :

PACQ _ Actions relatives à :	Réalisation du PACQ – Etat d'avancement
Critères impératifs issus de l'évaluation	***Rédaction du PACQ en juin 2024***
➢ Bientraitance et éthique	*La réalisation d'une charte de bientraitance a été confirmée en janvier 25 avec les membres du CVS. Des professionnelles volontaires sont identifiées et la présidente du CVS mobilisée pour sensibiliser les résidentes.* ***Le plan de prévention et de gestion des risques de maltraitance**, de violence et de promotion de la bientraitance a été communiqué en septembre 2024* *La mise en place d'un **Espace de discussion sur le travail** et d'un **Espace éthique** reste un objectif prioritaire de l'année 2025.*
➢ Droits de la personne accompagnée	*Le règlement de fonctionnement de la crèche a été finalisé en janvier 2024 et distribué à toutes les résidentes.*
➢ Expression et participation de la personne accompagnée	*L'élection du nouveau CVS a eu lieu en juillet 2024 avec 3 résidentes élues, 1 représentante des salariés de l'établissement et 2 représentantes de la FADS.*
➢ Co-construction et personnalisation du projet d'accompagnement	*La révision de la trame projet personnalisé est à prendre en compte en 2025 pour mieux préciser les besoins / attentes et évaluer la réalisation des objectifs notamment sur le domaine de l'autonomie et de l'insertion.*
➢ Accompagnement à l'autonomie	
➢ Accompagnement à la santé	*A la suite de l'évaluation externe, une meilleure sensibilisation des professionnel.les est à mettre en œuvre.*
➢ Continuité et fluidité des parcours	*Des contacts se poursuivent avec le secteur inclusion de la FADS pour accompagner les sorties des résidentes à droit incomplet.*
➢ Politique ressources humaines	*Le livret d'accueil des salariés est partagé depuis septembre 2024.*
➢ Démarche qualité et gestion des risques	*Une cartographie des risques a été finalisée en septembre 2024 après 4 séances collectives de travail* *Le plan de continuité de l'activité » (PCA) est finalisé en juin 2024 ainsi que le plan d'évacuation de l'établissement et de mise en sûreté des enfants au sein de la crèche* *Le DUERP 2024 a été présenté au CSE de janvier 2024 puis transmis au médecin du travail et à l'inspectrice du travail.*

Certification complémentaire

	Date d'obtention du label	Objet du label
Label IDEAS	17.10.2022	89% de bonnes pratiques constatées au sein de la FADS.

Haute Autorité de Sante (HAS)

La fréquence d'évaluation passe de 7 à 5 ans

Le rythme d'une évaluation tous les 5 ans est porteur de sens pour l'ESSMS et leurs professionnel.les car il correspond notamment à celui du projet d'établissement.

Il permet de réinterroger de manière plus régulière les pratiques et les organisations au bénéfice des personnes accueillies.

Notre évaluation externe

L'évaluation a été confirmée par le cabinet Parmentier Bleu Social en juillet 2024 pour une intervention sur site les 26 et 27 novembre 2024 et un rapport enregistré auprès de l'HAS en janvier 2025.

Calendrier et organisation

- Préparation en amont d'un **audit blanc** le 27 février avec un groupe de 6 salariés représentant les services. Tout au long de cette phase de préparation mais également tout au long de l'évaluation, l'équipe de direction a été accompagnée par le service qualité du siège.

- Etat des lieux, élaboration d'un Plan d'amélioration continue de la Qualité (PACQ) et finalisation des outils existants commencés en 2023 :

  - Plan de prévention et de gestion des risques de maltraitance, de violence et de promotion de la bientraitance
  - Plan de continuité de l'activité (PCA)
  - Protocole de mise en sureté des enfants
  - DUERP
  - Cartographie des risques
  - Procédure d'évacuation
  - Actualisation des affichages obligatoires
  - Règlement de fonctionnement de la crèche
  - Livret d'accueil des nouveaux salariés

- Fourniture des documents préparatoires à l'évaluation.

- Réunion d'ouverture : présentation par le coordonnateur évaluateur du programme, du calendrier, règles de visite, logistique, etc.

- Visite de l'établissement et contrôle des affichages obligatoires résidentes/professionnel.les.

Organisation des entretiens

Les entretiens tenus par l'évaluateur et le coordonnateur évaluateur ont porté sur les 3 chapitres traditionnels de l'évaluation :

CHAPITRE 1 : entretiens avec 3 accompagnés traceurs (personnes accompagnées) et professionnel.les,
CHAPITRE 2 : entretiens avec 3 traceurs ciblés (professionnel.les référent.es) et membres du CVS,
CHAPITRE 3 : audit système – gouvernance.

Un bilan d'étape contradictoire a eu lieu ainsi qu'une restitution à chaud avec la gouvernance.

La restitution

La restitution plénière s'est déroulée avec les professionnel.les et les résidentes qui le souhaitaient.
Les évaluateurs ont classé et côté 33 objectifs dans les 4 chapitres suivants :

Management - Ethique et droits - Personnalisation - Accompagnement.

Les 3 indicateurs **en orange** concernent les points à améliorer.

.1. MANAGEMENT

.1.1. Ressources Humaines : 2 objectifs

→ Définition/déploiement d'une politique RH avec GEPP
→ Mise en œuvre d'une politique de qualité de vie au travail

.1.2. Qualité/gestion des risques : 6 objectifs

→ Définition/déploiement DACQ
→ Définition/déploiement d'un plan de prévention des risques
→ Recueil/traitement des réclamations
→ Recueil/traitement des évènements indésirables
→ Définition d'un plan de gestion de crise et de continuité de l'activité
→ Mise en œuvre d'une dynamique d'innovation et d'évolution sociétale

.2. ETHIQUE ET DROITS :

.2.1. Bientraitance et éthique : 3 objectifs

→ Expression de la personne sur bientraitance
→ **Contribution des professionnel.les à l'éthique**
→ Stratégie en matière de bientraitance

.2.2. Respect et exercice des droits : 4 objectifs

→ Information de la personne sur ses droits
→ Personne associée à la révision règles de vie
→ **Cadre de vie ou d'accompagnement adapté**
→ Exercice favorisé des droits/libertés

.3. PERSONNALISATION :

.3.1. Expression et participation : 5 objectifs

→ Participation de la personne (2)
→ Recueil de l'expression de la personne
→ Expression du choix éclairée de la personne
→ Participation de la personne à la vie sociale
→ **Exercice de la citoyenneté et pair-aidance**

.3.2. Projet personnalisé : 3 objectifs

→ Architecture et suivi du projet
→ Association de l'entourage à l'accompagnement
→ Adaptation du projet aux risques encourus
→ Approche inclusive

.4. ACCOMPAGNEMENT

.4.1. Accompagnement à l'autonomie : 4 objectifs

→ Mise en œuvre d'un accompagnement favorisant l'autonomie
→ Accompagnement pour accéder/se maintenir en logement ou hébergement
→ Adaptation du projet de la personne pour maintenir son autonomie
→ Stratégie de maintien de l'autonomie et de prévention du risque d'isolement

.4.2. Accompagnement à la santé : 4 objectifs

→ Accompagnement en matière de prévention et d'éducation à la santé
→ Personne actrice de ses droits en matière de santé et de stratégie thérapeutique
→ Prise en charge de la douleur
→ Adaptation du projet de santé mentale de la personne
→ Adaptation du projet de fin de vie/deuil de la personne
→ Définition/déploiement d'une stratégie du risque médicamenteux
→ Définition/déploiement d'une stratégie du risque infectieux

.4.3. Continuité et fluidité des parcours : 2 objectifs

→ Accompagnement favorisant la continuité et la fluidité des parcours (3)
→ Partage par les professionnel.les des informations assurant la continuité du parcours

- **Ethique et droits :**
  - 2.1 Bientraitance et éthique > **Contribution des professionnel.les à l'éthique**

    Des formations collectives sont attendues pour échanger de façon régulière autour de la bientraitance et de sa mise en œuvre ainsi que des supports à la réflexion éthique qui guident nos actions.

- **Droits de la personne accompagnée :**
  - 2.2. Respect et exercice des droits > **Cadre de vie ou d'accompagnement adapté**

    L'évaluation a bien noté l'ensemble des mesures à l'œuvre pour lutter contre les nuisibles et créer un confort de vie adapté aux mères et aux enfants. Il s'agit d'un enjeu important de la vie collective pour que toutes les parties prenantes se sentent concernées et impliquées dans les habitudes favorisant l'éradication des nuisibles avec des dépenses importantes portées par l'établissement tout au long de l'année.

- **Personnalisation :**
  - 3.1. Expression et participation > **Exercice de la citoyenneté et pair-aidance**

    Une amélioration est attendue d'une meilleure formalisation institutionnelle sur ce qui est attendu pour favoriser le partage d'expérience entre résidentes.

Les critères impératifs

16 critères impératifs sur 18 sont honorés, 3 seulement ont obtenu une cotation de 2 ou 3 sur 4.
Ils concernent :

N°	Critères	Cotations
2.2.1	Liberté d'aller/venir	4
2.2.2	Dignité, intégrité	4
2.2.3	Vie privée, intimité	4
2.2.4	Croyances, opinions, vie spirituelle	4
2.2.5	Droit à l'image	4
2.2.6	Exercice des droits	4
2.2.7	**Confidentialité, protection informations**	**3.67***
3.11.1	Plan de prévention/risques maltraitance	4
3.11.2	Traitement des signalements	4
3.12.1	Gestion des réclamations	4
3.12.2	Communication sur les réclamations	4
3.12.3	**Analyse des réclamations, améliorations**	**2**
3.13.1	Gestion des EI	4
3.13.2	Communication sur les EI	4
3.13.3	**Déclaration, analyse des EI**	**3**
3.14.1	Plan de gestion de crise/continuité	4
3.14.2	Communication sur ce plan	4

Les écarts structurants sont au nombre de 5 :

- *Le projet d'établissement : décret 2024/166 du 29/02/24*
  Le Plan de prévention et de gestion des risques de maltraitance, de violence et de promotion de la bientraitance a été actualisé en 2024 et partagé en réunion institutionnelle du mois d'octobre. Le document doit être annexé à notre projet d'établissement.

- *L'accompagnement de la pair-aidance/citoyenneté*
  L'évaluation a souligné l'importance de mieux partager cet axe fort de mobilisation des résidentes dans la pair-aidance et de confirmer la valorisation des compétences et l'ouverture vers l'extérieur pour le soutien à l'insertion sociale.

- *La révision de la trame projet personnalisé*
  Des attentes concernent une amélioration dans l'identification des besoins et la réalisation des objectifs ainsi qu'un focus sur l'autonomie et l'insertion.

- *La salubrité des studios (cafards) – la lutte contre les nuisibles*
  De meilleurs résultats sont attendus pour éviter l'envahissement des nuisibles qui surviennent de façon ponctuelle dans certains studios. Les moyens mobilisés au long cours nécessitent l'implication des résidentes et le soutien de l'équipe éducative pour éviter l'encombrement des logements et le rangement de la nourriture.

- *Lecture des rapports de renouvellement aux mères et modalités d'accès au dossier*
  Les informations doivent être systématiquement présentées aux résidentes et expliquées.

Appréciation générale de l'évaluation

Le Centre Maternel a connu récemment une période de crise qui a nécessité le déploiement d'une démarche de conduite du changement. De nombreuses problématiques ont été résolues mais il demeure quelques points d'effort en cours de traitement.

Le pilotage s'appuie sur un management adapté qui déploie une gestion des Ressources Humaines optimisée en matière de GEPP et de QVT. Le prochain projet d'établissement sera utilement complété en référence au décret 2024-166.

La Résidence Maternelle déploie une démarche d'amélioration continue et de gestion des risques (DACQ) outillée. Le plan d'amélioration est actuellement géré, nourri, évalué par le comité de direction. Ainsi, manque-t-il une Instance dédiée de pilotage de la démarche d'amélioration intégrant des représentants des professionnel.les. De la même manière, cette instance n'est pas documentée et le mode d'emploi de la DACQ n'est pas formalisé.

Les systèmes de réclamation et d'évènement indésirable sont opérationnels. A l'inverse, l'analyse de ces dysfonctionnements n'associent pas régulièrement les professionnel.les. Le professionnalisme de l'équipe et le partage des objectifs sont pertinents même si l'homogénéité de l'équipe globale (hébergement et crèche) présente encore quelques failles.

Les pratiques d'accompagnement relèvent de la bientraitance, les droits des personnes accueillies sont respectés et leur exercice est favorisé. La réflexion éthique n'est pas éprouvée. De la même manière, la lecture des rapports de renouvellement aux mères accompagnées reste à organiser,

Le processus du projet personnalisé est maîtrisé et documenté. Il manque cependant sur ce document une fenêtre consacrée à l'évaluation du degré d'atteinte des objectifs mentionnés. L'accompagnement déployé est un vecteur émérite d'autonomie et d'inclusion. Le soutien à la pair-aidance et à la citoyenneté reste aléatoire et peu structuré.

Si la direction a déployé de multiples stratégies pour traiter la présence d'insectes dans certains lieux d'hébergement, le problème reste d'actualité et altère, pour les quelques mères concernées, leurs conditions de vie.

L'établissement mobilise les ressources du territoire nécessaire à l'accompagnement des personnes accueillies et apporte son expertise à celui-ci.

La Résidence Maternelle est en mouvement et conduit sa mutation avec célérité et efficience, à l'aune d'un mode de management rénové. Des aspérités issues du passé cohabitent encore avec des améliorations observables et mesurables. De nombreux facteurs clés de succès sont aujourd'hui disponibles ou sont en cours de déploiement. Le pilotage de l'établissement soutient, outille et nourrit le recours à des stratégies et à des pratiques renouvelées, améliorées et appropriées au service des personnes accueillies.

Gestion des risques

La déclinaison de la gestion des risques

	Résultats
Existence d'une politique qualité et gestion des risques	X oui ☐Non Recueil en cours de risques redoutés
Existence d'un plan de prévention et de gestion des risques de maltraitance et de violence au bénéfice des personnes accompagnées	X oui ☐Non Procédure nationale de la FADS
La politique de lutte contre la maltraitance et de promotion de la bientraitance est définie dans le projet d'établissement ou de service ?	☐oui X Non **A annexer en 2025**

Le suivi des événements indésirables dont les graves (maltraitance comprise)

	Résultats
Taux événements indésirables graves traités * *(Nombre d'événements indésirables graves traités/nombre d'événements indésirables graves reçus)*	100%
Taux de plaintes et de réclamations, insatisfactions traitées** (Nombre de plaintes et de réclamations, insatisfactions traités/ plaintes et de réclamations, insatisfactions reçues)	100 %
Taux de dysfonctionnements relatifs à la sécurisation du circuit du médicament *(Pour les structures ayant une composante médicale)*	Pas d'événements repérés

*Pour l'année 2024, nous avons recensé 26 événements indésirables :

- **8 déclarations concernant les risques liés aux conditions d'organisation** avec un départ de feu sous la plaque de cuisson de la cuisine et une évacuation ; la chute d'un enfant sur un élément moteur (deux fois) ; un port de charge par une professionnelle lors d'un déménagement ; la présence isolée d'un enfant en crèche (bonnes pratiques) ; un enfant griffé en crèche non signalées ; une intolérance aux œufs non signalée ; une violente altercation de mères à la suite de moqueries.

- **14 déclarations concernant les risques liés aux conditions de prise en charge** avec deux oublis en crèche : relai bébés le soir et intervention du veilleur ; une alerte à la suite d'un fonctionnement dans la section des grands ; un accident domestique ; les doigts d'un enfant coincés dans la porte de la crèche ; nuisibles au studio ; conflit entre l'équipe des professionnel.les et une mère qui demande à son enfant de retaper l'autre enfant s'il se fait taper ; l'appel pompiers suite au malaise d'un enfant au studio ; déclenchement de l'alarme dans un studio ; non-respect du choix de la mère en crèche (bonnes pratiques) ; intrusion nocturne dans un logement extérieur ; agression verbale d'une résidente envers une professionnelle ; rapport non consenti dans un studio.

- **4 déclarations concernant les risques liés aux conditions d'installation** avec un dysfonctionnement de la chaudière et une alerte sur la qualité de l'eau ; une porte d'armoire cassée dans un studio ; la chute d'un enfant en crèche sur une arête de mur ; l'ouverture d'une porte de section sur l'orteil d'un enfant

Nous avons enregistré **dix réclamations de résidentes concernant une infestation de cafards dans les studios (14 et 23 avril), les horaires de l'accueil bébés (20 juin) ; le manque de respect des agents de nuit (1er août) ; le respect des choix de la crèche (29 août) ; l'équité de traitement (29 août) ; les bonnes pratiques en crèche (29 août et 19 septembre) ; l'accès wifi à l'accueil et refus du surveillant de nuit (octobre); une infiltration des eaux de pluie dans la VMC d'un studio (19 novembre).

Le suivi de la démarche de prévention des risques

	Existence	*Date de révision*
Plan bleu / ou plan canicule	☐Oui X Non	***Affichage des procédures gouvernementales***
Plan de gestion de crise et continuité de l'activité	X Oui ☐Non	***2024***
Plan de prévention et de gestion des risques de maltraitance et de violence au bénéfice des personnes accompagnées	X Oui ☐Non	***2024***

Droits et expressions de la personne accompagnée

Les outils de la loi 2002-2 au service du respect des droits de la personne accompagnée

Conformément à la loi du 2 janvier 2022, l'établissement a mis en place différents outils favorisant le respect des droits et l'expression des personnes accueillies :

	Résultats	Date de révision
Livret d'accueil	X Oui	***2023***
Charte des droits et libertés	X Oui	***Projet FALC en 2024 (Facile à lire et à comprendre)***
Liste des personnes qualifiées annexée au livret d'accueil	X Oui	***2023***
Contrat de séjour ou DIPC et les annexes	X Oui	***2022***
Règlement de fonctionnement	X Oui	***2023***
Les critères d'admission dans l'établissement sont formalisés dans le projet d'établissement	X Oui	***2022***
Projet d'établissement	X Oui	***2022***

Les enquêtes de satisfaction

Une enquête de satisfaction était prévue au mois de septembre mais suite elle a été reportée le 20 décembre :
19 résidentes sur 35 présentes ont participé et ont confirmé les éléments déjà constatés lors de l'évaluation externe :

Les instances de participation des personnes accompagnées

	Conseil de la vie sociale participation	Autre forme de participation
Date de la dernière élection	17 juillet 2024	
Composition	- Représentants des personnes accompagnées : ▪ Nb titulaires : 1 ▪ Nb suppléants : 2 -Représentants des professionnel.les employés par l'établissement : ▪ Nb titulaires : 1 ▪ Nb suppléants : -Représentants de l'organisme gestionnaire : ▪ Nb titulaires : 1 ▪ Nb suppléants : 0	
Nb et dates de réunion en année 2024	23 janvier / 18 avril / 5 septembre	

Les ressources humaines

Les effectifs de l'établissement

Evolution des effectifs (en ETP) sur les 3 dernières années

	2022	2023	2024
Administratif			
Direction	1	1	1
Responsable RH & Qualité	1	1	1
Responsable Qualité	0	0	0
Comptable	1	1	1
Secrétaire administrative	0	0	0
Technicienne administrative	1	1	1
Agent d'accueil	2	2	2
Social			
Chef de service	2	2	2
Educateur spécialisé	4	4	3.33
CESF	1	1	1
Assistante sociale	1	1	1
Chargés d'insertion professionnelle	2	2	2
Educatrice de jeunes enfants	3.8	3	3
Apprenti EJE	1,14	1.14	1.14
Auxiliaire de puériculture +3 x0.8	11.5	11,5	12.25
Maîtresse de maison	0	0	0.10
Surveillants de nuit	3	3	3
Services généraux			
Agent d'entretien	2.5	2.5	2.5
Lingère	0.5	0.5	0.5
Surveillant d'entretien	1	1	1
Restauration			
Cuisinier	1	1	1
Commis de cuisine	1	1	1
Médical /Paramédical			
Médecin	0.05	0.05	-0.05
Infirmière	0	0.8	0.8
Psychologue	1.5	1.5	1.5
Autres			
Remplacement	**0.5**	**0.5**	**0.5**
Total au 31/ 12	43.49	43.49	**46.22**

Avec l'accord du financeur, 4 nouveaux postes en lien avec l'accueil des mères mineures ont été créés :

- 1 Educatrice spécialisée
- 3 auxiliaires de nuit recrutées en temps partiel
- 1 recrutement d'auxiliaire de nuit est prévu en janvier 2025
- 1 maîtresse de maison rejoindra nos équipes en 2025

Evolution de l'encadrement sur les 3 dernières années

	2022	2023	2024
Nombres de salariés (personnes physiques)	44	44	44
Femmes	*38*	*38*	*39*
Hommes	*6*	*6*	*5*
Temps plein	*39*	*39*	*38*
Temps partiel	*6*	*6*	*6*
Contrats aidés	*0*	*0*	*0*
ETP *(alloués et financés)*	43.49	43.49	48.49
Ratio d'encadrement *(nombre de salariés exprimé en ETP / nombre de places autorisées)*	0.56	0.56	0.63

Notre établissement est très majoritairement composé de personnel féminin et nous bénéficions d'un ratio d'encadrement adapté aux enjeux de la Protection de l'enfance.

Les mouvements de personnel

Evolution des Entrées et Sorties sur les 5 dernières années

Entrées	2020	2021	2022	2023	2024
Directrice	1		1		
Responsable RH & qualité			1		
Technicien administratif			1		
Chef de service		2			
Educateur spécialisé	2				2
Auxiliaire de puériculture	1	1	2	1	3
Agent de service de soins					
Educateur de jeunes enfants	2	1	2		2
Apprenti Educateur de jeunes enfants	1				
Conseillère en ESF		1			
Conseillère en insertion professionnelle		2			
Assistante sociale			1		
Infirmière	0	0	0	1	
Psychologue		1			
Cuisinière		1			
Commise de cuisine		1		2	
Total	**7**	**10**	**8**	**4**	**7**

Sorties	2020	2021	2022	2023	2024
Licenciements		3	4	1	1
Démissions	5	5	5	2	2
Retraite		1	2	0	1
Autres *(rupture conventionnelle, mutations)*	1		2	2	
Total	**6**	**9**	**13**	**5**	**4**

L'année 2024 a confirmé l'entrée de 2 éducatrices de jeunes enfants à la crèche et à l'accompagnement global, 1 auxiliaire de puériculture à la crèche, 1 éducatrice spécialisée, 1 départ à la retraite d'une éducatrice spécialisée, 2 démissions et 1 licenciement.

Pour assurer les nouvelles missions de l'établissement relatives au projet d'accueillir cinq mères mineures, quatre postes supplémentaires ont été prévus au budget avec l'accord du financeur :

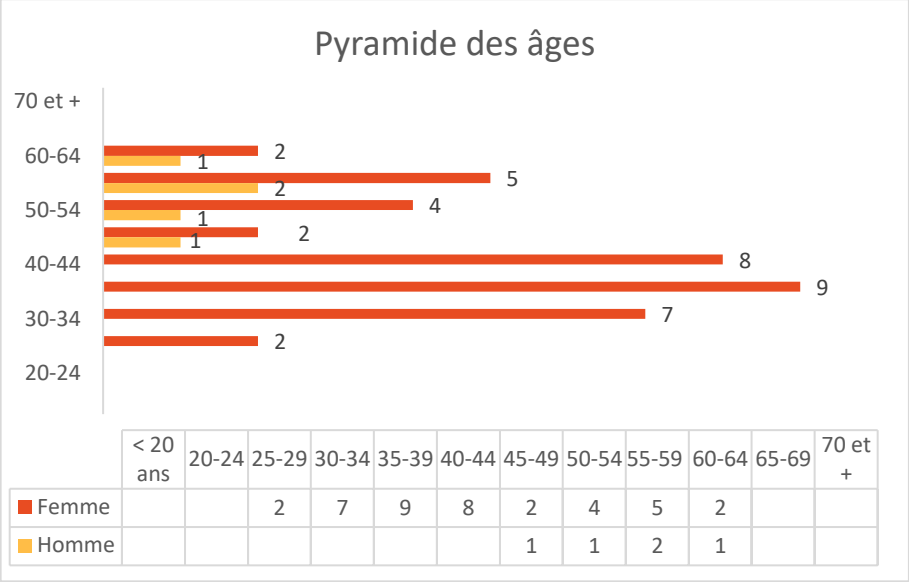
- **Une éducatrice spécialisée** et **trois auxiliaires de puériculture** de nuit à 80% viennent étoffer le service accompagnement global.

- En début d'année prochaine, **1 auxiliaire de puériculture** après 10 ans de service à la crèche rejoindra l'équipe de nuit ainsi qu'**une maîtresse de maison**.

Les défis d'attractivité du recrutement

Pyramide des âges

Les professionnel.les comptent 38 femmes pour 5 hommes de 25 à 64 ans au lieu de 6 avec le départ d'un EJE en cours d'année. Les postes masculins sont occupés par un agent d'accueil, un technicien de maintenance, deux surveillants de nuit et un cadre administratif. Lors de nos recrutements, nous sommes attentifs à leurs candidatures afin d'augmenter leurs effectifs pour un meilleure parité.



	< 20 ans	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70 et +
Femme			2	7	9	8	2	4	5	2		
Homme							1	1	2	1		

Evolution du nombre de jours d'absence sur les 5 dernières années

Nature de l'absentéisme	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Maladie	*2061*	*3821*	*3218*	*2018*	*1262*	***1226***
Accident du travail	*180*	*365*	*585*	*92*	*126*	***213***
Maternité/ Paternité	*234*	*365*	*139*	*62*	*191*	***112***
TOTAL	***2475***	***4551***	***3942***	***2020***	***1579***	***1551***

Globalement, le nombre de **jours d'absences** (1551 jours) est le plus bas depuis 2019.

Les nombres de jours de **maladie et de maternité** restent stables depuis 2023 et atteignent leur plus bas niveau sur les cinq dernières années.

LA SUPERVISION

Accompagner les professionnel.les de la crèche

À la suite d'un conflit d'équipe ayant mis à mal tout le fonctionnement de la crèche en début d'année 2024, nous avons décidé de modifier les groupes d'analyse de la pratique en supervision d'équipe. En partenariat avec l'école de formation St Honoré, nous proposons 1 fois par mois depuis octobre 2024, pour toute l'équipe de la crèche, un espace privilégié proposé aux salariés, animé par un tiers, pour interroger leurs actes, leurs postures, développer une meilleure connaissance d'eux-mêmes dans leur pratique, identifier et développer leurs capacités et leur pouvoir d'agir, entre pairs.

Dans cette même démarche d'accompagnement nous avons sollicité un cabinet pour un accompagnement externe de l'équipe au regard des difficultés rencontrée dans le travail en crèche. Après un refus du SEPA pour le financement de ce projet, nous avons contacter l'OPCO santé pour un financement via le plan de développement des compétences et qui sera mis en place en 2025.

L'intérim

Pour assurer une qualité dans la continuité des services, nous faisons appel à différentes agences d'intérim :

- **Randstad** : pour les remplacements de la cuisinière. Dans la mesure du possible, nous assurons un tuilage et nous essayons de fidéliser les intérimaires malgré la pénurie de main d'œuvre dans le domaine de la restauration.

- **Travail & Partage** : depuis quelques années déjà, nous collaborons avec cette association à vocation sociale et solidaire créée par l'Armée du Salut afin de favoriser l'insertion par l'activité économique pour effectuer des remplacements temporaires dans les services généraux (entretien, commis de cuisine).

- **JBM** : pour les remplacements d'auxiliaires de puériculture lorsque le taux d'encadrement des professionnel.les de la crèche ne permet pas le maintien de l'accueil des enfants à la crèche et pour éviter des fermetures de section.

- Cette année nous avons privilégié l'agence d'intérim **DJAS**, pour le remplacement des agents d'accueil et des surveillants de nuit par des intérimaires professionnel.les, dont l'intervention régulière a permis une continuité et une qualité de service demandées par les équipes et les résidentes.

L'accueil des nouveaux salariés

Un nouveau livret d'accueil a été élaboré en 2024 sur le modèle du livret d'accueil de la Fondation et délivré sous format numérique le jour de l'embauche ou en amont.

L'accueil des stagiaires

L'accueil des stagiaires est au cœur de nos pratiques professionnelles. Il s'agit là d'un véritable projet d'établissement, porté par les différentes équipes.

En effet, nous faisons nôtre cet attendu déontologique qui consiste à transmettre savoirs, pratiques, savoir-faire et savoir-être professionnel. Cela permet aux étudiant.e.s de s'approprier de nouvelles compétences et de pouvoir confronter une pratique professionnelle aux apports théoriques des différents instituts de formation. Nous apportons donc aux stagiaires de nouvelles connaissances qui participent à la construction de leur identité professionnelle.

Les stagiaires sont pour nous également une ressource. Fort.e.s de leurs questionnements, de leurs acquis et de leur regard, cela nous permet de nous réinterroger sur nos pratiques et de ne pas céder aux automatismes. Les stagiaires sont pour nous un atout qui nous permet de nous mettre à distance et d'élaborer plus en profondeur autour de nos accompagnements.

TEMOIGNAGE

J'ai pu effectuer mon stage d'observation de première année d'assistante de service social sur une période de deux mois au sein de la résidence.
J'y ai été accueillie chaleureusement et avec bienveillance par toute l'équipe, plus particulièrement par l'équipe d'accompagnement global, avec qui j'ai partagé des moments clés de ce stage. Chaque membre de l'équipe, au-delà de ma tutrice, a pris le temps de répondre à mes questionnements, de partager son métier et d'encourager les échanges.

Pendant ce stage, j'ai pu observer le fonctionnement quotidien de l'équipe d'accompagnement global, ainsi que l'organisation des tâches et la répartition du travail. J'ai remarqué l'importance de la collaboration entre les différents membres et le rôle clé de la communication. J'ai également découvert l'utilisation de certains outils et méthodes spécifiques. Au-delà de l'observation, j'ai eu l'opportunité de participer à la rédaction de rapports, d'assister à des réunions et des formations, ce qui m'a permis d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences.

J'ai particulièrement apprécié l'ambiance de travail et l'esprit d'équipe. L'accueil chaleureux et la disponibilité des professionnel.les m'ont permis de m'intégrer facilement. J'ai également aimé découvrir de nouvelles compétences et mettre en pratique les connaissances transmises par ma tutrice, qui me seront précieuses pour la suite de ma formation. Cette expérience m'a apporté un véritable enrichissement personnel et professionnel.

Tout au long de mon stage, je me suis interrogée sur certains aspects du métier, notamment sur la gestion des priorités, la prise de décision, l'implication au travail et la recherche d'un juste équilibre dans l'accompagnement des dyades.

Ce stage a été une expérience très enrichissante, à la fois sur le plan personnel et professionnel. J'ai pu observer, apprendre et participer activement aux missions de l'assistante de service sociale et l'équipe, ce qui m'a permis de mieux comprendre les réalités du métier d'assistante de service social. J'ai également pu apporter mon regard extérieur, poser des questions et réfléchir aux enjeux du travail social. Cette immersion a renforcé ma motivation et ma volonté de poursuivre dans cette voie avec engagement et détermination.

La formation et évolution professionnelle

L'année 2024 se caractérise par des engagements de **8415.50 euros** sur un budget global de 9653.25 euros composé d'un report n-1 de CIFA de 1967.83 euros auquel s'est ajouté un budget complémentaire externe de notre financeur dans le cadre de l'accueil des mères mineures soit **8 200** euros qui ont permis la réalisation de formations collectives spécifiques.

Un abondement employeur de 2690.55 euros a été versé sur le compte CPF d'une salariée pour une action de formation professionnalisante.

Le plan de développement des compétences

Le plan de développement des compétences 2024 transmis en décembre à l'OPCO santé présente des actions de formation collective et individuelle en intra ou dans les organismes de formation couplées aux formations inter-établissement organisées par le siège. Ne pouvant honorer l'ensemble des demandes faites par les salariés en raison des budgets, nous proposons des formations collectives à dénominateur commun ou orientons vers les formations inter-établissement du siège ou encore prenons en charge sur les fonds propres certaines formations, colloques ou séminaires qui ne peuvent pas être remboursées par l'OPCO santé.

Ainsi en 2024, 79 salariées ont pu en bénéficier pour 1 394 h selon le découpage suivant :

Type de formation	Volume d'**heures**	Nombre de **salariés**
Formations inter établissement	294	21
Formations collectives	56	50
Formations individuelles (dont certifiante)	1044	8
TOTAL	**1394**	**79**

Les thématiques inter-établissement qui ont été retenues par les professionnel.les :

- L'estime de soi et l'hygiène
- Le titre de séjour
- L'emploi et l'insertion professionnelle
- La gestion des conflits, de la violence et agressivité
- Le questionnement éthique en ESSMS
- Intervenir auprès des MNA 14h/7

Nous entretenons des relations régulières avec les organismes de formation (Saint-Honoré, EPE, CRFPE, CERF, CERPE) que nous rencontrons dans la mesure du possible afin de développer un partenariat spécifique et privilégié. Cette année en particulier, nous avons rencontré les responsables de formation continue et professionnelles de Saint Honoré en juin et du CERPE en juillet dans leurs locaux lors de journée portes ouvertes afin d'accompagner nos stagiaires et d'échanger sur leurs nouvelles orientations et programmes.

Dans le cadre d'un travail demandé par leur école, une douzaine d'étudiants de **l'IRTS** ont passé la journée avec une professionnelle de l'équipe Accompagnement globale afin de découvrir notre environnement de travail et mieux comprendre les missions d'un centre maternel dans le cadre la protection de l'enfance ; 8 autres étudiants de l'IRTS l'ont accompagné sur une deuxième journée.

Dans le cadre de son cours "Prise en charge psychosociale", Stéphanie Larchanché, enseignante à la SFU Paris et docteure en anthropologie médicale, a accompagné deux étudiantes de 3e année de Bachelor à une visite au Centre maternel Les Lilas, géré par l'Armée du Salut.

Le groupe a été reçu par Aude Crespel, assistante sociale, et Manon Fermon, psychologue de la résidence. Ensemble, elles ont exploré les enjeux du lien mère-enfant dans le contexte de situations d'exil ainsi que les outils utilisés dans les observations et entretiens.

- **Les formations collectives**

Ces formations en présentiel sont choisies en lien avec les orientations du Projet d'Etablissement pour accompagner le développement des compétences et l'actualisation des savoir-faire ou du savoir-être du personnel.

5 formations collectives dispensées aux équipes de la crèche et de l'accompagnement global ont permis d'adapter notre accompagnement aux caractéristiques de notre public traditionnel et de notre nouveau public, les mères mineures mais également de mieux définir le cadre des informations diffusées dans **les écrits professionnels** avec un focus sur le secret partagé, la confidentialité des données et **la gestion des émotions.**

Libellé	Organisme	Stagiaires	Durée
Les écrits professionnels	Saint-Honoré	9	14h
Les émotions au travail	Saint-Honoré	9	14h
Approche transculturelle MNA – mères adolescentes	COPES	15	7h
Mères adolescentes	Saint-Honoré	14	14h
Le MNA, un adolescent comme les autres ?	Centre Primo Levi	1 AS-2EJE	7h
Thèmes divers autour de la protection de l'enfance, des mineurs, de la violence…	Plateforme René CASSIN	10	7h

Une sensibilisation à la notion de bientraitance a été assurée par Mélodie Lannaud du Service Qualité et gestion des risques de la FADS en novembre.

Conformément aux préconisations de l'évaluation, il est prévu d'organiser une formation complète en bientraitance qui sera dispensée par Parmentier Bleu social en 2025.

Les professionnel.les travaillant dans les structures d'accueil de mineurs étrangers suivis par l'ASE ou le SEMNA ou l'accueil de mères isolées par le SEAPPE (centres maternels) peuvent bénéficier de l'accompagnement de la plateforme René Cassin. La mission de la plateforme (Association Apprentis d'Auteuils) se déploie autour de axes : la mise en place d'une permanence juridique et l'organisation de journées de formation répondant aux besoins des professionnel.les.

Le champ d'expertise de la plateforme est centré autour de six thématiques : la consolidation de l'état civil, l'accès au séjour, la demande d'asile, l'acquisition de la nationalité française, l'emploi/la formation et la vie quotidienne. Ainsi, il est possible pour l'équipe de saisir les juristes de la plateforme au regard de l'accès au droit des personnes étrangères mineures ou majeures, d'avoir des conseils par téléphone ou d'assister à une permanence. Ces permanences ont lieu dans les centres maternels parisiens, dont la Résidence maternelle Les Lilas, avec un planning défini.

L'équipe éducative de la Résidence maternelle a pu participer à des journées de formations dont les thématiques variées comprenaient : la demande d'asile, la gestion des urgences, l'accompagnement administratif des étrangers vulnérables, l'acquisition de la nationalité française…

Dans un souci d'approfondissement de leurs connaissance et d'autoformation, certaines professionnelles ont suivi le MOOC Protection de l'enfance du département de la Gironde. Très complet et didactique, ce MOOC est divisé en huit modules : Histoire et évolution, les textes fondateurs, l'ASE et ses outils, la justice au sein de la protection de l'enfance, les différents modes d'accompagnement, l'enfant au centre du dispositif, les jeunes majeurs et les MNA et les partenaires de la protection de l'enfance. Il est accessible gratuitement à l'adresse https://mooc.gironde.fr/

L'auto-formation, les formations de la plateforme René Cassin, chez des partenaires extérieurs (projet AMAL de France Terre d'Asile, association Primo Lévi…) ou celles proposées par la Résidence maternelle permettent aux professionnel.les de perfectionner leurs pratiques et de renforcer leurs compétences pour un meilleur accompagnement des mères et de leurs enfants.

- **Les formations obligatoires**

Comme chaque année, deux groupes de 12 professionnel.les de tout service ont bénéficié de la formation « ***Gestes et premiers secours*** » et formation ***« Incendie*** ».

4 auxiliaires de puériculture ont pu actualiser leur **AFGSU2** (formation aux gestes et soins d'urgence niveau 2 de 21 h). Il est prévu de réitérer cette formation obligatoire pour le reste de l'équipe en 2025.

Une formation **d'habilitation électrique** de 7 h a été dispensée à 7 stagiaires.

- **Les formations individuelles et collectives extérieures**

- Massage bébé : auxiliaire de puériculture-14h -1 auxiliaire de puériculture
- Accompagner les parents dans leurs fonctions parentales – EPE-1EJE - 42 h
- La psychothérapie interpersonnelle, une introduction clinique » - ARIP – 1 psychologue - 14h
- Formation syndicale de la CGT pour une salariée représentante du personnel - 35h
- Assises Protection de l'enfance 3 professionnelles de l'équipe Accompagnement global
- Une formation professionnalisante (CPF + ProA) a été engagée cette année sur 3 ans pour une auxiliaire de puériculture souhaitant devenir EJE.

Les professionnele.les ont à cœur de faire des autoformations gratuites en ligne, sous forme de portes ouvertes (Est Parisien), webinaires (SEAPPE, Action logement) ou lors de participation à des tables rondes (IRTS) pour partager leur vécu, enrichir leurs compétences et leurs connaissances relatives à leurs pratiques et au public accueilli (Primo Levi…) ou pour opérer une veille juridique ou administrative (GISTI, SIAO, CPAM…).

- **Formations nouveaux logiciels**

AGEVAL : 8 salariés ont suivi une formation sur la déclaration des événements indésirables sur le logiciel de la Qualité dispensée par un membre du Service Qualité et Gestion des risques du siège.
NEMOWEB : l'ensemble des salariés de l'équipe Accompagnement global et de la crèche ainsi que les membres de la direction été formés à l'utilisation du logiciel de suivi des usagers qui devra être opérationnel en janvier 2025.
CEGEDIM : 2 cadres administratifs ont été formés durant 14h au nouveau logiciel de gestion RH respectivement en novembre et décembre par l'organisme Cegedim.

- **Les Groupes d'analyse de la pratique professionnelle**

Depuis la rentrée de septembre 2024, l'équipe accompagnement global forme un seul et même groupe pour l'analyse de la pratique professionnelle, à raison d'une fois par mois durant deux heures. L'intervenante est la même que l'an passé, via l'institut de la parentalité.

Les professionnelles sont invitées à exposer une situation vécue avec les dyades qui pose question et qui a mis en difficulté la professionnelle ou plus largement l'équipe. L'intervenante régule les échanges et amène des pistes de réflexion. Ce qui permet de soutenir l'équipe dans sa prise en charge auprès des familles, de déposer des éléments de situation complexe qui peuvent mettre à mal émotionnellement.

- **Les entretiens annuels et professionnels**

Depuis novembre 2022, les entretiens individualisés sont organisés avec l'ensemble des salariés.

L'information et la coordination

L'information circule en priorité sur **les canaux de l'application Teams**, de manière plus raisonnée cette année car nous nous sommes rendu compte qu'il pouvait y avoir une perte d'information au niveau de la lisibilité.

A noter que lors de l'évaluation externe, ce canal n'a pas été reconnu par les évaluateurs comme un vecteur de traçabilité et une garantie de preuves malgré l'efficacité, la confidentialité et l'enregistrement hiérarchisé et chronologique qu'il assure.

Les panneaux d'affichage sont investis tant pour les résidentes (planning des professionnel.les, activités, informations liées à la santé) que pour les salariés notamment dans la salle du personnel et la salle de repos de la crèche.

8 réunions participent au bon fonctionnement de notre organisation et de son mode de communication : réunion de direction, réunions de service et interservices décrites dans le tableau récapitulatif ci-dessous.

LES DIFFERENTES REUNIONS				
Type de réunion	**Fréquence**	**Animation**	**Participants**	**Objectifs**
CODIR	mardi 10h30 -12h30	Directrice	Deux cheffes de service, Responsable RH / Qualité	• Organisation du travail • Stratégie- Management : axes de travail, coordination, réflexion autour des situations.
Réunion des services généraux	trimestrielle	Directrice	Equipe service généraux (entretien, cuisine, administratif)	Traiter l'organisation et le fonctionnement des services support.
Réunion des veilleurs	mensuelle	Directrice	Veilleurs de nuit	Echange d'informations et de pratiques.
Réunion Psychologues-Direction	toutes les 6 semaines	Directrice	Cheffes de service et psychologues	Réflexion autour de l'actualité de la RML et des situations.
Réunion Accompagnement global	mardi 13h45 - 15h30	Cheffe de service AG	Equipe Accompagnement global (AG) + psychologue	• Organisation générale du travail d'équipe, • mouvements d'effectifs à venir, • coordination des accompagnements des dyades, • partage d'informations concernant les familles accueillies, • réflexion autour des situations et la mise en place.
Réunion de fonctionnement Crèche	une section chaque mardi	Cheffe de service crèche	Pro de la section concernée, psychologues	• Organisation du travail, • point sur l'accueil des enfants, • accompagnement des enfants et des familles en fonction des besoins spécifiques, • planification des activités.
Réunion de service Crèche	1er mercredi du mois	Cheffe de service crèche	Equipe crèche entière, psychologues	• Supervision, • réunion autour des futurs projets pédagogiques • point santé animé par l'infirmière.
Réunion de coordination	mensuelle	Directrice ou Cheffe de service	Cheffes de service, professionnels AG et crèche, psychologues	Coordonner les actions des deux services autour des situations et des différents évènements de la RML.

Dialogue social et instances représentatives du personnel

Le Comité social économique (CSE) est une instance importante au sein de l'établissement en tant qu'outil du dialogue social, de régulation des échanges, de remontées des informations et de prévention des conflits.

L'instance s'est réunie 9 fois de janvier à décembre 2024, avec 2 élues syndicales participantes.

	Dates	Problématiques principales
CSE ordinaire	17 janvier 14 février 11 mars 10 avril 10 juillet 18 septembre 23 octobre 21 novembre 18 décembre	• Fiches de poste • Plannings • Heures supplémentaires • Recrutements et postes vacants • DUERP • Lutte contre les nuisibles • Evènements indésirables • Plaintes et réclamations • Plan de développement des compétences • Médiation • Procédure d'évacuation et de mise en sûreté • Evènements familiaux et congés spécifiques
CSE extraordinaire	28 mai	• Accueil des mères mineures • Plan de continuité d'activité • Cartographie des risques • Journée continue et repas pédagogique • Prime panier • Congés d'été
CSSCT	28 mars	• Les conditions de travail au sein de la section des grands de la Crèche

Les relations entre la Résidence et le Siège de la Fondation de l'Armée du Salut

La Direction de l'activité Médico-Sociale, Jeunesse et Soins (MJS), précédemment appelée Direction de programme Jeunesse Handicap Dépendance Soin, s'est transformée en 2024 afin de permettre une meilleur organisation et optimisation des capacités.

Elle est dorénavant placée sous la direction d'un directeur d'activité, épaulé par deux directeurs de secteur, hiérarchiques des établissements. Cette direction nationale joue un rôle central dans la coordination et l'animation des activités, dans le respect des valeurs de l'Armée du Salut et le respect d'un principe de subsidiarité.

Des fonctions transversales viennent désormais accompagner les établissements :

- conseillère technique en charge des projets,
- référente jeunesse : avec pour vocation d'accompagner l'ensemble des structures jeunesse dans leurs organisations et pratiques,
- médecin référent : avec pour vocation de structurer durablement la politique médicale de la Fondation,
- un assistant de direction,
- un poste de chargé de qualité hébergement et prestation domiciliaire sera créé en 2025.

Il est à noter que ces postes transversaux sont désormais organisés de façon à pouvoir accompagner l'ensemble des établissements de l'Armée du Salut dans une logique de décloisonnement et d'hybridation des activités des secteurs (Inclusion sociale et MJS).

Cette direction s'engage dans l'organisation de réunions régulières ainsi que dans la promotion d'espaces de réflexion et de dynamique collective.

Ainsi, en 2024, trois réunions de secteur rassemblant l'ensemble des directeurs et directrices ainsi que leurs adjoints se sont tenus. Ces rencontres facilitent les échanges sur les informations du Siège, les politiques publiques et favorisent le partage d'expériences entre pairs (au même titre que des groupes de co-développement et d'analyse des pratiques organisés en territoire).

L'année 2024 a également vu l'apparition d'un temps d'échange porté par la Direction de l'Activité et réunissant les directeurs/directrices et leurs adjoints/ajointes tous les 15 jours en visio-conférence afin de faire le point sur les actualités du secteur, les actualités de l'Armée du Salut, etc.

Un événement marquant de cette année a été la tenue du deuxième séminaire des "cadres intermédiaires", étalé sur une journée au Siège de la Fondation.

Cette rencontre a offert l'opportunité à des professionnel.les issus de divers établissements de se retrouver.

Lors de cette journée dont les thèmes étaient Bientraitance et Management, les cadres ont également eu l'occasion de prendre du recul et a offert des perspectives sur la manière dont la pensée créative peut être encouragée et exploitée dans un contexte professionnel.

En parallèle, un voyage d'études à Amsterdam a été organisé, réunissant les directeurs du secteur et leurs adjoints. Ce voyage avait pour objectif de découvrir l'approche novatrice de l'Armée du Salut aux Pays-Bas, des établissements sociaux et médico-sociaux hollandais et leurs pratiques.

La Direction de l'activité a mené plusieurs chantiers en 2024 (liste non exhaustive) :

· la participation à la définition d'une politique qualité, en particulier en constitution d'une future base documentaire pour la Fondation

· l'accompagnement des établissements dans les politiques de contractualisation CPOM

· le pilotage de plan d'accompagnement financier pour l'ensemble des EHPAD et les établissements le nécessitant,

· la participation à la création de nouveaux outils financiers et statistiques permettant des revues d'indicateurs, en déploiement progressif en 2025

· la mise en place du complexe bretillien (dispositif regroupant les structures EHPAD et MECS du territoire d'Ille et Vilaine)

Les résultats financiers

TOTAL	CA 2021	CA 2022	CA 2023	CA 2024
CHARGES	2 659 401,59	2 997 641,19	2 997 641,19	3 246 559,25
PRODUITS	2 556 010,69	2 615 759,11	2 888 377.06	3 302 942,65
RESULTAT COMPTABLE	- 103 390,90	- 381 882,08	- 81 329.21	56 383,40
REPORT RESULTAT ET RETRAITEMENTS	3 377,82	160 000,00	- 33 337,70	- 137 096,13
RESULTAT ADMINISTRATIF A AFFECTER	- 100 013,08	- 221 882.08	- 114 66.91	- 80 712,73

Le compte administratif affiche un résultat comptable excédentaire de 56 383.40 €.

Compte tenu du retraitement comptable de - 137 096,13 € correspondant aux différentes reprises de fin d'exercice 2021 et 2022, **le résultat à affecter s'élève à – 80 712.73 €.**

L'établissement poursuit ainsi son cheminement vers un retour à l'équilibre mais doit encore absorber les déficits des 3 années antérieures.

Notre taux d'occupation des places est conforme pour cette année 2024 mais les dépenses liées au recours à du personnel extérieur est indispensable pour la continuité des activités essentielles en cas d'absence des personnels sur les missions spécifiques d'accueil, de cuisine et de prise en charge des enfants sur le service de la crèche.

Concernant les dépenses d'énergie et d'eau qui sont toujours très importantes, une meilleure maitrise des consommations doit être accompagnée auprès des résidentes et des professionnel.les, cependant un programme de rénovation en accord avec les exigences de la transition écologique serait plus que pertinent.

Concernant l'alimentation, nous avons bien sûr une augmentation notable du montant des denrées brutes et un effet direct du nombre de résidentes sans ressources pour lesquelles il est souvent nécessaire de proposer des paniers alimentaires en fin de mois.

Evolution du taux de capacité d'autofinancement			
	2024	**2023**	**2022**
Résultat de l'exercice	**56 383,40**	**-81 329,21**	**-381 882,08**
+ Flux internes (charges)	**150 931,25**	**107 734,38**	**98 613,68**
dont dotations aux amortissements	***76 438,92***	***83 322,44***	***89 968,53***
- Flux internes (produits)	**41 844,65**	**15 423,42**	**120 016,48**
CAF (en €)	**165 470,00**	**10 981,75**	**-403 284,88**
Taux de CAF (en %)	**5,07%**	**0,38%**	**-16,16%**

Après une année 2022 avec un taux négatif, nous notons le retour à un taux de CAF positif et amélioré depuis 2023 ; reste encore la nécessité pour notre établissement de réduire les coûts sans baisser la qualité des prises en charges ; de compléter nos ressources par des réponses aux appels à projet de l'état ou de fondations privées.

Etablissement les lilas	**2024**		**2023**	
	Produits d'exploitation courante	**Charges d'exploitation courante**	**Produits d'exploitation courante**	**Charges d'exploitation courante**
Marge brute d'exploitation *Différence entre produits et charges d'exploitation courante (C/70 à 75 - c/60 à 65)*	**3 257 273,39**	**3 095 628,00**	**2 855 927,23**	**2 861 971,89**
Marge brute d'exploitation	**161 645,39 €**		**-6 044,66 €**	
Taux de marge brute d'exploitation	**4,96%**		**-0,21%**	

Notre marge brute d'exploitation redevient positive en 2024.

Evolution des masses financières entre N et N-2 (données en K€)			
	2022	**2023**	**2024**
FRI	54 473,25	-86 215,80	-179 036,32
FRE	-345 995,12	-152 145,52	78 392,31
FRNG	**-291 521,87**	**-238 361,32**	**-100 644,01**
BFR	45 024,34	104.33	-151 754,66
TRESORERIE	**-246 497,53**	**-342.69**	**-252 398,67**
En jours (en moyenne)	-31,04	-39,52	-29,76

Notre capacité de trésorerie est négative depuis 2022 avec notamment les délais de versement des deux derniers mois de l'année de la dotation globale qui ne nous permettent pas d'éviter un découvert bancaire de notre compte établissement et avec des charges notamment salariales qui doivent être versées.

La section d'exploitation : Charges – Produits

- **LES DEPENSES D'EXPLOITATION**

TOTAL	2023	2024				
		Budget alloué	Dépenses réalisées	Ecart en montant (Dépenses réalisées v/s budget alloué)	Ecart en % (Dépenses réalisées v/s budget alloué)	Evolution en % (CA N / CA N-1)
Groupe I	249 330,08	235 398,00	260 011,83	24 613,83	10,46%	4,28%
Groupe II	2 277 046,34	2 479 354,22	2 507 880,90	28 526,68	1,15%	10,14%
Groupe III	443 329,85	383 600,00	478 666,52	95 066,52	24,78%	7,97%
Total dépenses	**2 969 706,27**	**3 098 352,22**	**3 246 559,25**	**148 207,03**	**4,78%**	**9,32%**

Groupe I	CA N-1	Exercice N				
		Budget alloué	Dépenses réalisées	Ecart en montant (Dépenses réalisées v/s budget alloué)	Ecart en % (Dépenses réalisées v/s budget alloué)	Evolution en % (CA N / CA N-1)
Achats	212 919,22	204 963,70	222 959,59	17 995,89	8,78%	4,72%
Services extérieurs	5 860,37	4 667,53	5 906,86	1 239,33	26,55%	0,79%
Autres services extérieurs	30 550,49	25 766,77	31 145,38	5 378,61	20,87%	1,95%
Total Groupe I	**249 330,08**	**235 398,00**	**260 011,83**	**24 613,83**	**10,46%**	**4,28%**

Les dépenses d'eau, d'électricité et de gaz sont contenues cette année par rapport au prévisionnel mais nous subissons une augmentation importante des dépenses liées à l'alimentation ainsi qu'aux fournitures administratives, aux produits d'hygiène et couches. Des achats complémentaires sont intervenus pour l'équipement des salles collectives en direction des mères et des enfants.

Libellé de compte	*Budget alloué*	*Réalisé N*	*Ecart en montant (Dépenses réalisées v/s budget alloué)*
60611000-EAU ET ASSAINISSEMENT	15 275,58	13 078,77	-2 196,81
60612000-ENERGIE ET ELECTRICITE	20 367,43	18 558,53	-1 808,90
60622000-PRODUITS D'ENTRETIEN NON STOCKES	5 753,12	9 179,89	3 426,77
60624000-FOURNITURES ADMINISTRATIVES	5 330,27	10 437,62	5 107,35
60626000-FOURNITURES HOTELIERES	2 545,93	2 290,89	-255,04
60660000-FOURNITURES MEDICALES	0,00	321,56	321,56
60680000-AUTRES MATIERES ET FOURNITURES	0,00	0,00	0,00
TOTAL COMPTE 606	**49 272,33**	**53 867,26**	**4 594,93**

GROUPE I : Dépenses afférentes à l'exploitation courante

Il faut noter que sur l'ensemble des dépenses concernant l'eau, l'électricité et le gaz, nous constatons une économie par rapport à notre budget d'environ 14 % sur les 3 postes, en revanche le coût des produits d'entretien a vu une augmentation de +60%.

Concernant les fournitures éducatives et les achats éducatifs, les dépenses ont doublé par rapport au budget car les besoins des résidentes et des enfants nécessitaient une remise à niveau importante du matériel éducatifs accessibles dans tous les espaces de l'établissement (accueil, bébés, petit salon, crèche, salle sensorielle, bureaux …).

Sur l'alimentation, nous constatons une augmentation de 20%, dans ce compte est comptabilisé notre fournisseur principal API, ainsi que les courses complémentaires que nous faisons pour les fêtes institutionnelles, ainsi que des paniers pour des familles qui bénéficient seulement de l'aide à la subsistance.

Services extérieurs :
Comme en 2023, nous avons continué l'activité Pilates en 2024, avec une personne extérieure et une professionnelle de l'équipe éducative. Une activité yoga est proposée chaque trimestre de façon bénévole.

Depuis plusieurs années, l'équipe éducative travaille avec l'association « Lire à Paris » pour des moments particuliers de la découverte du livre.

Les sorties sur cette années 2024 ont été variées : le cinéma, visite de musée, journée à la plage, bateaux mouches, piscine et le parc de la Villette.

Autres services extérieurs :
Un audit alimentaire a été réalisé dans le cadre du RSE qui a été financé via une subvention versée au siège de la Fondation de l'Armée du Salut ; il a donc sa contrepartie dans le compte 75 pour 7 200 €

Nous avons réalisé l'évaluation externe avec le cabinet Parmentier Bleu Social et pour un montant de 6 794.13 €

Nous terminons le groupe I avec un dépassement de 24 613.83 €

GROUPE II : dépenses afférentes au personnel

Groupe II	2023	2024				
		Budget alloué	Dépenses réalisées	Ecart en montant (Dépenses réalisées v/s budget alloué)	Ecart en % (Dépenses réalisées v/s budget alloué)	Evolution en % (CA N / CA N-1)
Personnel extérieur	103 946,73	16 080,00	228 226,26	212 146,26	1319,32%	119,56%
Honoraires	15 778,00	11 782,00	22 895,00	11 113,00	94,32%	45,11%
Salaires	1 414 604,78	1 489 904,13	1 446 584,03	-43 320,10	-2,91%	2,26%
Charges	739 165,83	949 047,16	795 694,13	-153 353,03	-16,16%	7,65%
Autres charges	3 551,00	12 540,93	14 481,48	1 940,55	15,47%	307,81%
Sous-Total (Hors honoraires)	2 261 268,34	2 467 572,22	2 484 985,90	17 413,68	0,71%	9,89%
Total Groupe II	**2 277 046,34**	**2 479 354,22**	**2 507 880,90**	**28 526,68**	**1,15%**	**10,14%**

Sur l'année 2024, compte tenu de la modification de 5 places dédiées à des mères mineures à compter du mois d'octobre, nous avons vu l'équipe de l'accompagnement global renforcée de 3 auxiliaires de puériculture de nuit et une éducatrice spécialisée.

Au niveau des départs, nous notons une démission et un licenciement ainsi que deux départs en retraite d'une éducatrice spécialisée et de la cuisinière.

Le Compte 621 :
Ce compte se décompose en deux types de remplacement :

- Pour la crèche, les remplacements représentent 140 813.94 €
- Pour les services généraux, le self et l'accueil pour 87 412.32 €

Au niveau du personnel, l'année 2024 est marquée par deux salariées en situation de longues maladies ainsi que 3 salariées en mi-temps thérapeutiques : 2 personnes dans l'équipe de crèche et une personne dans l'équipe accompagnement global.

Le Compte 622 :
Nous avons des honoraires d'avocats pour 5 958 €
Et 22 895 € en autres honoraires qui comprends les GAP, les interprètes et un audit alimentaire dans le cadre du RSE, qui a été financé par le Siège, il a donc sa contrepartie dans le compte 755.

GROUPE III : dépenses afférentes à la structure

Groupe III	2023	2024				
		Budget alloué	Dépenses réalisées	Ecart en montant (Dépenses réalisées v/s budget alloué)	Ecart en % (Dépenses réalisées v/s budget alloué)	Evolution en % (CA N / CA N-1)
Locations Immobilières	35 200,57	34 925,34	37 306,86	2 381,52	6,82%	5,98%
Quote-part frais de siège	120 993,00	109 188,10	128 582,00	19 393,90	17,76%	6,27%
Charges diverses de gestion courante (658)	1 887,51	4 485,05	1 481,80	-3 003,25	-66,96%	-21,49%
Dotations aux amortissements	83 322,44	95 768,37	76 438,92	-19 329,45	-20,18%	-8,26%
Autres charges du groupe III	201 926,33	139 233,14	234 856,94	95 623,80	68,68%	16,31%
Total Groupe III	**443 329,85**	**383 600,00**	**478 666,52**	**95 066,52**	**24,78%**	**7,97%**

Il faut noter que sur l'entretien des bâtiments, nous avons un remboursement d'assurance qui se trouve dans le compte 791, pour 3 824.61 €.

De plus un nouveau logiciel a été mis en place pour le suivi des usagers NEMOWEB, l'installation et la formation a été pris en charge par le Siège. Le logiciel est dans le compte 651 pour 8 604.08 € et la formation dans le groupe II pour 4 000 € - pour ces deux éléments, nous avons la contrepartie dans le compte 755 pour 12 604.08 €.

Par ailleurs nous avons dû constater une provision importante dans le cadre d'une procédure prudhommale d'une salariée ayant quitté l'établissement en janvier 2023 dans le cadre d'une inaptitude constatée sans possibilité de reclassement.

- **LES PRODUITS D'EXPLOITATION**

TOTAL	CA N-1	Exercice N				
		Budget alloué	Produits réalisés	Ecart en montant (Produits réalisés v/s budget alloué)	Ecart en % (Produits réalisés v/s budget alloué)	Evolution en % (CA N / CA N-1)
Groupe I	2 711 298,72	3 090 819,84	3 095 985,93	5 166,09	0,17%	14,19%
Groupe II	144 628,51	144 628,51	161 287,46	16 658,95	11,52%	11,52%
Groupe III	32 449,83	0,00	45 669,26	45 669,26	0,00%	40,74%
Total produits	2 888 377,06	3 235 448,35	3 302 942,65	67 494,30	2,09%	14,35%

GROUPE I : dotation globale de financement

Groupe I	CA N-1	Exercice N				
		Budget alloué	Produits réalisés	Ecart en montant (Produits réalisés v/s budget alloué)	Ecart en % (Produits réalisés v/s budget alloué)	Evolution en % (CA N / CA N-1)
Dotation Globale de Financement	2 711 298,72	3 090 819,84	3 095 985,93	5 166,09	0,17%	14,19%
Total Groupe I	2 711 298,72	3 090 819,84	3 095 985,93	5 166,09	0,17%	14,19%

Les 57 journées en plus se traduisent par un financement complémentaire de 5 166.09 €.

GROUPE II : autres produits relatifs à l'exploitation et GROUPE III : produits financiers et produits non encaissables

Groupe II et III	CA N-1	Exercice N				
		Budget Exécutoire	Produits réalisés	Ecart en montant (Produits réalisés v/s budget alloué)	Ecart en % (Produits réalisés v/s budget alloué)	Evolution en % (CA N / CA N-1)
Groupe II	144 628,51	144 628,51	161 287,46	16 658,95	11,52%	11,52%
Groupe III	32 449,83	0,00	45 669,26	45 669,26	0,00%	40,74%
Total Groupe II et III	177 078,34	144 628,51	206 956,72	62 328,21	43,10%	16,87%

Le Groupe II se traduit par un excédent de 16 658.95 € qui s'explique par la contrepartie versée au compte 755 qui a été expliqué plus haut.

L'excédent du groupe III de 45 669.26€, s'explique pour partie par une reprise d'indemnité transactionnelle ainsi qu'une reprise de la provision retraite.

La section d'investissement

A la suite du dialogue de gestion réalisé en juillet 2024 avec le SEPA de la Ville de Paris, nous avons convenu de transmettre un nouveau Plan Pluriannuel d'Investissement 2024/2028 correspondant à notre fonctionnement ordinaire d'investissements.

Nos dépenses d'investissements prévisionnels ont été acceptées pour l'année 2024 et réalisées à hauteur de 28 530.94 euros.

Un PPI complémentaire sera à construire en 2025/2026 qui concernera les dépenses prévisionnelles pour la rénovation du bâtiment et de la crèche.

En conclusion : perspectives pour l'année à venir

Notre évaluation externe, enregistrée en janvier 2025, nous permet d'engager les améliorations prévues pour cette année. Parmi celles-ci figure la poursuite de notre lutte contre les nuisibles afin de garantir un cadre de vie adapté à l'enfant et à sa mère, ainsi qu'un environnement de travail respectueux de la santé des salariés. Les moyens financiers mobilisés sont conséquents, et l'implication de toutes les parties prenantes reste essentielle pour améliorer le ménage et le tri des déchets, éviter l'encombrement des studios et limiter l'accès à la nourriture.

Malgré la mise en place des réunions staff, désormais animées par la psychologue à temps plein, l'approche clinique issue des regards croisés entre les équipes accompagnement global et crèche n'a pas pleinement satisfait aux attentes de l'évaluation externe concernant l'éthique de nos pratiques. Nous souhaitons donc instaurer un comité éthique semestriel, afin de prendre du recul, analyser nos pratiques et valider collectivement nos décisions.

De plus, pour mieux répondre au critère lié au partage d'informations sur les événements graves, ainsi que sur les plaintes et réclamations, un comité de suivi sera mis en place en 2025. Il aura pour mission de clarifier, structurer et diffuser les retours d'expérience correspondants.

Concernant la crèche, marquée en 2024 par un fort taux d'absentéisme, une convention a été signée avec l'OPCO Santé et le cabinet « Ressources et changement » afin de renforcer la cohésion d'équipe en amont de la rédaction du projet pédagogique. L'accompagnement visera à identifier les freins et relancer la motivation, construire des référentiels de « travail bien fait » valorisant les réussites, redéfinir la place et les compétences de chacun au sein du collectif, promouvoir un management collaboratif, fondé sur la confiance et la participation.

Notre recherche de financement pour une salle snoezelen n'ayant pas abouti, nous avons opté pour une alternative plus accessible : l'installation d'une salle sensorielle, qui permettra un accompagnement plus individualisé dans la gestion des émotions et le bien-être.

Un moment fort est attendu en avril 2025 avec la livraison de mobilier et de décoration de l'enseigne « Maisons du Monde », résultat d'échanges engagés depuis 2023 avec le pôle mécénat de la fondation et de l'entreprise. Ce partenariat permettra d'équiper l'ensemble des logements et espaces collectifs de manière harmonieuse, contribuant ainsi à restaurer l'estime de soi et à créer un cadre de vie digne et apaisant.

Par ailleurs, une étude de faisabilité, entamée fin 2024 avec un architecte et un cabinet d'étude, porte sur le projet de rénovation du bâtiment et de la crèche, en réflexion depuis 2017. Elle servira de base à nos échanges avec le financeur pour améliorer l'efficacité énergétique et optimiser l'ergonomie des espaces. Dans le même temps, nous finaliserons notre nouveau programme pluriannuel d'investissement 2024-2028 (PPI) et nous recenseront les demandes de subventions envisageables de la Ville de Paris et de la Région Île-de-France.

L'année 2025 démarre également avec le déploiement de nouveaux logiciels de suivi. Le dossier unique de l'usager (DUI), lancé en octobre 2024, est progressivement adopté par les équipes éducatives. Les services RH et financiers, de leur côté, amorcent des évolutions importantes, visant à optimiser les reportings d'activité. Conscients de l'impact de cette transition en termes de charge et de stress, je tiens à remercier l'ensemble de mes collaborateurs pour leur engagement constant.

VILLE DE
PARIS

SECOURIR, ACCOMPAGNER, RECONSTRUIRE
La Fondation de l'Armée du Salut
RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE

RESIDENCE MATERNELLE LES LILAS
9, Avenue de la Porte des Lilas
75019 PARIS

Tél : 01 48 03 81 90
Mail : resmlilas@armeedusalut.fr