

Rapport d'activité 2025

Pôle Protection de l'Enfance

FAE Les hirondelles – René Cayet

81 rue des Flandres

68200 MULHOUSE

03 89 06 10 33

-
1. EDITO
 2. MISSIONS ET PRESTATIONS DELIVRÉES
 3. FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE
 4. DÉMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE DE LA PRESTATION
 5. RESSOURCES HUMAINES 2025
 6. CONCLUSION



1. EDITO

Pour une prise en charge résolument humaine et transformative.

Au FAE, nous croyons en une prise en charge de type familial parce que chaque jeune mérite un accompagnement qui respecte son histoire, ses fragilités et ses aspirations. Nos placements, sollicités par les services de l'Aide Sociale à l'Enfance, la PJJ, ou l'autorité judiciaire, s'inscrivent dans une mission claire : protéger, éduquer et émanciper des mineur(e)s en danger, conformément à l'Article 375 du Code Civil.

Notre engagement au quotidien ?

- Une pédagogie sur mesure : Parce que l'adolescence est un temps de construction unique, nous adaptons nos méthodes aux rythmes et aux besoins spécifiques de chaque jeune.
- Un développement personnel et social : Nous agissons pour que chaque jeune trouve sa place, ici et maintenant, mais aussi demain, dans une société qui trop souvent exclut.
- Une intégration sociale active : Notre objectif ? Briser le cycle de la marginalisation en outillant les jeunes pour qu'ils deviennent acteurs de leur propre vie.
- Une préparation globale à l'autonomie : Scolarité, formation professionnelle, mais surtout confiance en soi – car c'est elle qui rend tout le reste possible.

Une prise en charge évolutive et inclusive.

Chaque jeune accueilli(e) au FAE bénéficie d'un accompagnement personnalisé et dynamique, où le collectif et l'individuel se renforcent mutuellement. Nous ne nous contentons pas de répondre à l'urgence : nous construisons des parcours qui permettent de réinventer un avenir.

Travailler avec les familles, pour les jeunes.

Un retour en famille ne peut réussir sans un soutien à la parentalité actif et bienveillant. Nous accompagnons les familles dans le changement, car c'est ensemble que nous pouvons offrir aux jeunes les meilleures chances de réintégration ou d'autonomie sereine.

Vers une autonomie responsable.

Notre mission ne s'arrête pas à la protection : elle vise à rendre aux jeunes le pouvoir d'agir. Qu'il s'agisse de retrouver leur place dans leur famille ou de s'élancer seuls dans la vie, nous les aidons à transformer leurs épreuves en force, pour qu'ils avancent avec détermination et apaisement.

Parce qu'un jeune en difficulté n'est pas un problème à gérer, mais une personne à accompagner vers son propre chemin.

2. MISSIONS ET PRESTATIONS DELIVRÉES

2.1 L'activité

	2023	2024	2025
Agrément	95	107	100
Capacité financée	95	107	100
Journées théoriques (taux d'occupation fixé à 95% internat/SASM et 97% PAD)	34 675	39 055	36 500
Journées prévisionnelles	30 050	37 409	34 931
Journées réalisées	27 988	29 184	31 413
Ecart jours réalisées/prévisionnelles	-2 062	-8 225	-3 518
Taux d'occupation	80,7%	74,7%	86,6%
Nombre de bénéficiaires suivis dans l'année	154	137	156


2.1 Mouvements (admissions et sorties)

Mois	Eff. début mois	Eff. fin mois	Entrées	Sorties
2025/01	88	85	2	5
2025/02	85	88	6	3
2025/03	88	84	4	9
2025/04	83	82	3	4
2025/05	82	84	7	4
2025/06	84	94	17	7
2025/07	94	100	9	3
2025/08	101	102	3	1
2025/09	103	90	6	18
2025/10	90	91	3	2
2025/11	91	90	5	6
2025/12	90	86	3	7
TOTAL			68	69

3. FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

3.1 Vie de l'établissement

2025 aura été une année riche en projets et en défis pour notre équipe ! Entre les joies des deux camps de ski, l'énergie du camp sportif, entièrement autofinancé, une belle preuve de notre dynamisme ! et la douceur du camp thérapeutique, autofinancé à moitié, grâce à votre soutien, sans oublier les deux camps d'été qui ont illuminé nos jeunes, chaque moment a été l'occasion de créer des souvenirs inoubliables. Pour couronner le tout, un repas caritatif a participé au financement du voyage thérapeutique pour 2026, montrant une fois de plus la force de votre solidarité.



Mais derrière ces réussites se cachent aussi des défis humains : trouver le personnel éducatif nécessaire pour porter ces projets, a parfois été un parcours du combattant. Certains de nos collaborateurs, engagés depuis des décennies avec un dévouement exemplaire, ont commencé à ressentir la fatigue. Leur départ progressif nous a confrontés à une réalité difficile : le recrutement de profils solides est devenu rare et nous avons dû innover pour assurer la continuité, sans jamais recourir à l'intérim. Une épreuve qui a renforcé notre cohésion et notre créativité !

Enfin, l'année se sera terminée par le passage à une habilitation unique en date du 12/12/2025.

Une année intense, donc, mais surtout une année de fierté collective – merci à tous ceux qui l'ont rendue possible.

3.2 Focale sur l'action de l'établissement dans le domaine de la continuité et fluidité des parcours usagers

Au cœur de notre FAE, nous avons profondément repensé notre approche pour placer le parcours de l'adolescent(e) au centre de notre action. Nos dispositifs ne sont plus des cadres rigides auxquels les jeunes doivent s'adapter, mais des outils modulables, conçus pour s'ajuster finement à leurs besoins spécifiques, à leur rythme et à leurs aspirations. Cette évolution marque un vrai changement de paradigme : ce n'est plus le jeune qui s'adapte au dispositif, mais le dispositif qui s'adapte au jeune.

Pour concrétiser cette vision, nous avons engagé une réflexion ambitieuse : la création de référents parcours, à moyen constant. Ces figures clés, dont le déploiement était prévu au premier semestre 2025, repoussé finalement au dernier trimestre, auront pour mission d'assurer la fluidité et la continuité des parcours. Leur rôle ? Anticiper les ruptures, coordonner les interventions et garantir un suivi cohérent, afin que chaque jeune puisse avancer sereinement, sans perte de repères ni discontinuité.

Cette approche par dispositif, flexible et centrée sur l'individu, reflète notre engagement à offrir un accompagnement sur-mesure, résilient et humain. Une façon de réaffirmer que chaque parcours est unique et que notre organisation doit être à la hauteur de cette singularité.

3.3 Focale sur l'action de l'établissements sur l'accompagnement à l'autonomie et la santé

1. La santé

Prise en charge globale de la santé au sein des FAE : un enjeu vital

Les enfants placés en institution ont une espérance de vie réduite de 20 ans par rapport à la moyenne. Ce constat souligne l'urgence d'une prise en charge médicale, thérapeutique et psychologique renforcée, adaptée aux besoins spécifiques de ces jeunes en situation de vulnérabilité. Le FAE a structuré son accompagnement autour de cinq axes majeurs pour répondre à ces enjeux.

1. Prise en charge médicale : un suivi rigoureux et réactif

La santé physique des résidents est une priorité absolue, comme en témoignent les 797 rendez-vous médicaux annuels. Ces consultations régulières permettent un suivi personnalisé (bilans, traitements, prévention) et reflètent l'importance accordée à la détection précoce des problèmes de santé.

- Hospitalisations (36) :

Bien que moins fréquentes, elles révèlent des situations nécessitant des soins spécialisés (urgences, pathologies aiguës). Ces hospitalisations sont un indicateur clé de la réactivité du système de prise en charge.

- Urgences (SAMU) :

Avec 3 appels et 3 interventions sur site, le FAE démontre sa capacité à gérer les situations critiques en collaboration avec les services d'urgence externes. Bien que marginales, ces interventions sont cruciales pour la sécurité des résidents.

2. Prise en charge thérapeutique et psychologique : un accompagnement holistique

La santé mentale est au cœur des préoccupations du FAE avec une offre diversifiée et adaptée aux traumatismes souvent complexes des résidents.

- Entretiens psychologiques internes (339) :

Fréquents et systématiques, ces entretiens (individuels ou collectifs) sont un pilier du soutien psychologique. Ils permettent d'accompagner les résidents dans leur parcours, en travaillant sur leurs traumatismes, angoisses et projets de vie.

- Soutien psychologique ciblé (32) :

Complémentaire aux entretiens internes, ce soutien apporte une approche spécialisée pour les situations les plus complexes.

- Évaluations psychologiques (7) :

Ces bilans précis, réalisés en début de prise en charge ou en cas de besoin, permettent d'ajuster les stratégies thérapeutiques et d'orienter les résidents vers les dispositifs les plus adaptés.

Approches innovantes :

- Art-thérapie (113) : Une méthode non verbale pour exprimer les émotions et travailler sur le bien-être mental. Son succès montre l'importance des thérapies alternatives dans l'accompagnement.
- Psychoboite (5) : Bien que moins utilisée, cette approche combine activité physique et soutien psychologique, idéale pour la gestion du stress et des traumatismes.
- Médiation animale. Depuis maintenant 2 ans, deux jeunes border collie sont présents sur nos sites, véritables partenaires de nos actions, ils permettent d'abord une expression apaisée pour les bénéficiaires, tout en permettant d'aborder des sujets comme le prendre soin, ou le consentement...
- Consultation en médiation Ethnoclinique

3. Coordination des parcours : une approche personnalisée et collaborative

Le FAE mise sur une coordination rigoureuse entre les professionnels pour garantir une prise en charge cohérente et adaptée à chaque résident.

Réunions cliniques (136) :

84 réunions cliniques générales : Elles permettent une coordination pluridisciplinaire (psychologues, travailleurs sociaux) pour ajuster les prises en charge.

52 réunions pour projets personnalisés : Ces réunions visent à affiner les projets individuels des résidents, en intégrant leurs besoins spécifiques et leurs objectifs à long terme.

Ces espaces de concertation sont essentiels pour assurer une continuité des soins et une personnalisation des accompagnements.

4. Soins quotidiens et accompagnements spécifiques

Le FAE assure un suivi quotidien des résidents, avec une attention particulière portée aux soins de base et aux initiatives thérapeutiques innovantes.

- Soins courants (384) :

Actes infirmiers, distributions de médicaments, pansements... Ces soins, très fréquents, illustrent l'importance d'un accompagnement médical au quotidien, garant d'un environnement sécurisé et bienveillant.

- Voyage thérapeutique (1) :

Bien que marginal, ce dispositif offre une expérience de rupture positive, permettant à certains résidents de se reconstruire dans un cadre différent.

5. Synthèse : une prise en charge globale pour briser le déterminisme sanitaire


Le FAE a construit un modèle d'accompagnement complet, articulé autour de :

- Priorité à la santé physique : Rendez-vous médicaux réguliers, hospitalisations et gestion des urgences.
- Soutien psychologique renforcé : Entretiens individuels, art-thérapie, psychoboxe et évaluations pour répondre aux besoins en santé mentale.
- Coordination pluridisciplinaire : Réunions cliniques pour une prise en charge personnalisée et évolutive.
- Innovation thérapeutique : Diversification des approches (art-thérapie, voyages thérapeutiques, ...) pour s'adapter à la singularité de chaque résident.
- Soins quotidiens : Un suivi médical et infirmier continu pour assurer sécurité et bien-être.

Un combat pour l'équité en santé

Ce dispositif ambitieux vise à réduire l'écart d'espérance de vie des enfants placés, en leur offrant un accès équitable à des soins de qualité. Le FAE démontre qu'une prise en charge globale, coordonnée et innovante peut faire la différence.

Ce modèle d'accompagnement santé s'inscrit dans la reconfiguration du FAE que nous avons mené ces dernières années, pour adopter un fonctionnement sous forme de dispositif.



L'enjeu sera de pérenniser ces dispositifs et de les adapter aux évolutions des besoins des résidents, notamment en lien avec le renouvellement des équipes et les partenariats externes (ARS, hôpitaux, etc.). Si notre expertise sera sans doute un atout clé pour relever ce défi, nous ne sommes pas certains de pouvoir y arriver !

2. L'accompagnement à l'autonomie sociale et professionnelle

L'accompagnement vers l'autonomie au sein du FAE : une approche globale et personnalisée

Au cœur de la mission du FAE, l'accompagnement vers l'autonomie se décline à travers plusieurs axes stratégiques, combinant soutien administratif, insertion professionnelle, autonomie résidentielle, suivi individualisé et initiatives collectives. Cette approche holistique vise à outiller les bénéficiaires afin qu'ils puissent s'épanouir dans leur vie quotidienne, professionnelle et sociale.

1. Autonomie administrative et budgétaire : des fondations solides

L'accompagnement administratif (170 interventions) et budgétaire (155 interventions) constitue un pilier essentiel. Les bénéficiaires, souvent confrontés à des procédures complexes (droits sociaux, papiers, etc.), reçoivent un soutien personnalisé pour démystifier les démarches et éviter les situations d'exclusion. Parallèlement, les ateliers de gestion budgétaire leur permettent d'acquérir des compétences clés : éviter le surendettement, planifier des projets, et gérer leur quotidien en toute sérénité. Ces accompagnements sont des leviers puissants pour rendre les bénéficiaires acteurs de leur vie administrative et financière.

2. Insertion professionnelle et scolaire : ouvrir des portes vers l'emploi

L'insertion professionnelle est un volet central de l'accompagnement, avec 43 stages en milieu professionnel et 115 rencontres avec des acteurs du monde du travail. Les stages offrent une immersion concrète, permettant aux bénéficiaires de découvrir des métiers, d'acquérir de l'expérience et de se constituer un réseau. Les rencontres professionnelles (forums, ateliers, interventions) élargissent leur horizon et renforcent leur employabilité. Ensemble, ces dispositifs préparent les bénéficiaires à s'insérer durablement dans le marché du travail ou à poursuivre une formation adaptée à leurs aspirations.

3. Vers l'autonomie résidentielle : un accompagnement progressif

L'autonomie résidentielle est un enjeu majeur, comme en témoignent les 722 accompagnements en Visite à Domicile (VAD) :

246 visites en appartement/internat pour apprendre à gérer le quotidien (ménage, courses, relations avec le voisinage).

676 accompagnements en Service d'Accompagnement et de Soutien à la Majorité (SASM), dispositif phare qui allie sécurité et responsabilisation. Les bénéficiaires y apprennent à gérer leur logement, leur budget et leur vie sociale, dans un cadre qui les prépare à une autonomie totale.

Ces dispositifs illustrent la volonté du FAE d'accompagner pas à pas les bénéficiaires vers une vie indépendante, en évitant les ruptures brutales.

4. Un suivi individualisé pour un accompagnement sur mesure

Le FAE mise sur un suivi personnalisé à travers différents types d'entretiens :

Entretiens en colocation (6) : Bien que peu nombreux, ils évaluent l'adaptation des bénéficiaires à ce mode de vie, qui allie autonomie et sécurité.

Entretiens au SASM (31) : Réguliers et ajustés, ils permettent de personnaliser l'accompagnement en fonction des progrès et des besoins de chacun.

Entretiens en Insertion en Internat Externalisé (12) : Ciblent les bénéficiaires engagés dans des parcours d'insertion économique, ces entretiens renforcent leur projet professionnel et leur autonomie.

Ce suivi fin et régulier garantit que chaque bénéficiaire évolue à son rythme, avec un accompagnement adapté à sa situation.

5. Responsabilisation collective et initiatives innovantes

Le FAE encourage la participation active des bénéficiaires à travers :

Les réunions hebdomadaires (100) : Ces temps d'échange favorisent l'expression, la prise de décision collective et le sentiment d'appartenance. Ils renforcent la responsabilité individuelle et la cohésion du groupe.

Projet innovant comme le Food Truck (environ 20 interventions) : Bien que marginal, ce projet illustre une approche pédagogique et concrète pour développer des compétences professionnelles (gestion, cuisine, service) et stimuler l'initiative.

Ces dispositifs montrent que l'autonomie ne se construit pas seulement à titre individuel, mais aussi à travers l'engagement collectif et l'innovation.

Synthèse : une approche équilibrée pour une autonomie durable

Le FAE déploie une stratégie multidimensionnelle pour accompagner les bénéficiaires vers l'autonomie :

- Administratif et budgétaire : Des bases solides pour une vie indépendante.
- Insertion professionnelle : Des outils concrets pour s'insérer dans le monde du travail.
- Autonomie résidentielle : Un accompagnement progressif vers le logement autonome.
- Suivi individualisé : Un parcours adapté aux besoins de chacun.
- Responsabilisation collective : Des espaces pour s'exprimer, décider et grandir ensemble.

Cette approche globale et personnalisée fait du FAE un acteur clé pour transformer l'essai de l'autonomie et offrir à chaque bénéficiaire les moyens de construire son avenir en confiance.

Ce modèle d'accompagnement reflète notre engagement pour une reconfiguration organisationnelle qui place l'humain au centre. Nous pouvons être fiers de voir que ces dispositifs s'inscrivent dans une logique de pérennité et d'innovation sociale, tout en répondant aux enjeux de renouvellement des équipes et d'adaptation aux besoins des bénéficiaires. Une belle illustration de notre travail de ces cinq dernières années !

3.4 Focale sur l'action de l'établissement dans le domaine de l'innovation

Le Pôle Thérapeutique Mobile (PTM) du FAE, porté dans le cadre de la réévaluation du projet d'établissement 2025-2030, répond à deux enjeux majeurs, à savoir faire face à : l'insuffisance des ressources thérapeutiques locales (dispositifs saturés ou inadaptés aux traumatismes complexes) et à la fragilité des anciens bénéficiaires, souvent livrés à eux-mêmes après leur majorité. Pour y remédier, le PTM s'appuie sur les compétences internes (art-thérapie, EMDR, psychoboxe, thérapie familiale, médiation animale, ethnoclinique, etc.) et propose un accompagnement pérenne et flexible pour les bénéficiaires actuels, les anciens (à coût symbolique), et les partenaires extérieurs (via une tarification assurant l'autofinancement).

Opérationnel dès décembre 2025, le PTM vise à devenir un pôle ressource, en comblant les lacunes des dispositifs existants grâce à une équipe pluridisciplinaire et mobile.

Ce projet s'inscrit parfaitement dans notre reconfiguration du FAE sous la forme de dispositif et de notre expérience en politique RH et organisationnelle, tout en renforçant l'autonomie des bénéficiaires.

4. DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE DE LA PRESTATION

Etat des lieux des chantiers qualité et description des actions entreprises

4.1 Pilotage de la démarche

Le suivi de la démarche qualité est piloté principalement par la direction, sans recourir à un Référent Administratif Qualité (RAQ) dédié ni à un Comité de Pilotage Qualité (COFIL). L'animation et l'accompagnement des équipes sont assurés en continu par les cadres intermédiaires qui jouent un rôle central dans la mise en œuvre et le suivi des processus qualité au quotidien.

La démarche qualité est formalisée, notamment dans le projet d'établissement, qui intègre les objectifs qualité et les modalités de leur mise en œuvre. Les outils et procédures qualité (manuel de procédures, référentiels, etc.) sont régulièrement rappelés aux équipes, afin de garantir leur appropriation et leur application par tous.

Les équipes sont associées à la démarche qualité par un accompagnement continu des cadres intermédiaires, qui veillent à la bonne compréhension et application des outils et procédures. Des temps d'échange et de rappel sont organisés pour maintenir la dynamique qualité.

Les bénéficiaires, quant à eux, sont impliqués via des retours d'expérience ou des instances de concertation (réunions, groupes de travail).

4.2 Déploiement des outils métiers : MS Qualité et SILAO (DUI)

SILAO : DUI (Dossier Usager Informatisé)

Le DUI est aujourd'hui totalement déployé au sein de l'établissement qui a joué un rôle pilote dans sa mise en œuvre. Il constitue désormais un outil de suivi essentiel pour le parcours des usagers, utilisé quotidiennement par l'ensemble des professionnels.

Son intégration a permis d'améliorer significativement la traçabilité des informations, la coordination entre services et la sécurité des données, avec un taux d'utilisation atteignant 100 % des dossiers usagers.

MS Qualité

L'année 2025 marque l'appropriation progressive de MS Qualité par les équipes. Cet outil, conçu pour tracer les incidents et aléas, devient un levier clé pour l'amélioration continue. Les professionnels sont formés à son utilisation, notamment pour le signalement et l'analyse des événements indésirables. L'objectif est d'atteindre, d'ici fin 2025, une traçabilité complète des incidents et une résolution systématique des actions correctives.

4.3 Bienveillance, éthique et prévention des risques de maltraitance

Questionnement éthique


Le questionnement éthique s'inscrit dans une démarche continue au sein de l'établissement. Chaque situation de tension ou de dilemme dans la prise en charge d'un bénéficiaire est l'occasion de rappeler les principes fondamentaux qui guident nos pratiques, principes eux-mêmes ancrés dans le projet d'établissement. Ces réflexions s'appuient notamment sur les travaux de philosophes comme Paul Ricœur et Emmanuel Levinas, pour qui la relation à l'autre et la responsabilité éthique sont centrales. Les équipes sont sensibilisées à cette approche au quotidien, à travers des échanges informels, des retours d'expérience et des temps de régulation.

Stratégie en matière de bienveillance

À ce jour, aucune stratégie formalisée de bienveillance n'a été définie. Cependant, notre action repose sur une conviction forte : faire vivre la parole des bénéficiaires, en leur offrant systématiquement la possibilité de s'exprimer, avec la certitude qu'ils seront écoutés et crus. Cette posture, partagée par les professionnels, s'incarne dans des pratiques d'écoute active, de respect de la dignité et de la singularité de chaque personne accompagnée. Elle s'appuie sur une culture institutionnelle qui valorise la confiance et la bienveillance, sans pour autant être encore structurée dans un cadre stratégique écrit.

Déclinaison du Plan de prévention des risques de maltraitance et de la Charte éthique et bienveillance

Le Plan de prévention des risques de maltraitance fera l'objet d'une formalisation au cours de l'année 2026. Cette démarche visera à structurer et à renforcer les actions déjà engagées, en s'appuyant sur les retours du terrain et les bonnes pratiques identifiées. La Charte éthique et bienveillance, quant à elle, sera déclinée en actions concrètes : formation des équipes, création d'outils de signalement et de suivi et mise en place de temps dédiés à la réflexion



collective sur les situations à risque. L'objectif est d'aboutir à une approche à la fois préventive et réactive, intégrant tous les acteurs de l'établissement.

Formation en lien avec la gestion des risques

Depuis cinq ans, l'établissement propose annuellement une formation dédiée à la gestion des risques, en partenariat avec GESIVI. Cette formation permet aux professionnels de se familiariser avec les outils et méthodes de prévention, d'identifier les situations à risque et de renforcer la culture de la sécurité au sein des équipes.

Elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, en s'appuyant sur des retours d'expérience et des mises en situation concrètes pour ancrer les bonnes pratiques au quotidien.

4.4 Gestion des risques

- **Gestion des évènements indésirables**
- **Gestion des plaintes et réclamations**
- **Autre aspects de la gestion des risques**

4.5 Formalisation des documents socles de la structure

Le projet d'établissement unique, en cours d'élaboration, a connu une pause en fin d'année afin d'intégrer les nouvelles demandes de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE). Ce travail, temporairement mis en stand-by, sera repris prochainement pour aboutir à un document actualisé, reflétant à la fois les orientations institutionnelles et les attentes des partenaires.

Parallèlement, le manuel de procédures a fait l'objet d'un enrichissement continu. Aujourd'hui à sa 7ème version, il s'impose comme un véritable référentiel pour les équipes, centralisant les processus, les bonnes pratiques et les procédures à suivre. Cet outil, régulièrement mis à jour, garantit une harmonisation des pratiques et une traçabilité renforcée des actions menées au sein de l'établissement.

5. RESSOURCES HUMAINES AU 31/12/2025

Répartition personnel par catégorie et type de contrat (en équivalent temps plein)

	TOTAL	Encadrement	Administratif	Educatif	Para médical	Médical	Services Généraux
CDI	64,80	7,00	4,00	38,30	3,00	0,00	13,50
CDD temporaire	0,50	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00
CDD remplacement	8,00	0,00	0,00	6,00	0,00	0,00	2,00
Contrats aidés	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Maitres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	75,30	7,00	4,00	45,30	3,50	0,00	15,50

6. CONCLUSION

Dans un monde marqué par des fragilités croissantes – sociales, économiques, environnementales –, nous sommes collectivement impactés par ces changements. Ainsi, nous ne pouvons plus nous contenter d’être une réponse par défaut ou mémorielle. Nous devons être un acteur proactif, un lieu où la protection rime avec innovation et où l’éducation s’adapte en permanence aux réalités des jeunes accueilli(e)s.

Un lieu en mouvement

Loin des clichés d’un internat rigide, le FAE est aujourd’hui un espace modulable et ouvert : foyers, appartements, dispositifs d’insertion, dispositifs thérapeutiques, travail à domicile ... Chaque solution est pensée pour concilier sécurité collective et parcours individualisés. Nous ne parlons plus de rupture, mais de suppléance – un accompagnement qui s’inscrit dans la durée, en lien avec les familles et les partenaires.

Un projet ancré dans l’action

Le Projet d’Établissement 2020-2024, fruit d’une démarche collaborative, a été notre boussole. Il nous a garanti transparence, qualité et adaptation, tout en mobilisant les équipes autour d’objectifs communs. Face aux défis actuels, il nous rappelle une évidence : se réinventer n’est plus une option, mais une nécessité. Notre défi pour demain sera bien d’envisager la suite de notre histoire autrement. 2025 aura été une année de réflexion vers ce nouveau projet, pour autant, fort des nouvelles recommandations des services de la DASE, une nouvelle organisation est en train d’émerger, prenant en compte les défis de la mixité, l’enjeu premier du soin traumatique et la possibilité de créer des ponts en lieu et place de nos impossibilités respectives.

Pourquoi ?

Parce que les jeunes que nous accompagnons méritent mieux que des réponses standardisées ou historiques. Parce que les fragilités du contexte national exigent agilité et créativité. Parce que le FAE, fort de son histoire, a le devoir d'écrire son avenir avec courage et conviction dans une forme de combativité afin de défendre l'intérêt de nos enfants.

Sans compagnon pas de réussite !

Depuis cinq ans, la reconfiguration du FAE a été marquée par un renouvellement progressif des équipes, avec une hausse des départs liés aux changements organisationnels. Malgré ce contexte exigeant, nous avons réussi à faire vivre l'engagement de nos équipes, et cela grâce à trois leviers principaux :

- L'engagement et la polyvalence des équipes, qui ont su s'adapter, mutualiser leurs compétences et absorber les surcharges.
- Une réorganisation interne ambitieuse : restructuration des groupes, harmonisation des pratiques via des outils métiers, et optimisation de la répartition des tâches, ce qui a permis de lisser les tensions et de limiter les besoins en renforts externes.
- Une politique RH proactive, incluant formation continue, accompagnement des transitions et écoute des besoins, contribuant ainsi à fidéliser les talents.

Cependant, cette résilience a un coût : la charge mentale et physique pesant sur les salariés ne peut être ignorée. Les équipes ont joué le jeu de la flexibilité, mais cette mobilisation ne peut être indéfinie.

2026 : une année charnière sous haute tension


Si nous avons pu éviter jusqu'à présent le remplacement des postes par une valse des gens, rien n'est moins sûr pour 2026. Plusieurs facteurs pourraient nous y contraindre :

- L'épuisement des marges de manœuvre : Après des années d'adaptation, les équipes pourraient atteindre leurs limites. Le turnover naturel, combiné à la fatigue accumulée, risque de creuser les besoins en effectifs.
- Un marché du travail toujours en tension : La pénurie de professionnels qualifiés (éducateurs, psychologues, travailleurs sociaux) persiste, avec des délais de recrutement qui s'allongent et des profils expérimentés de plus en plus rares.
- Des financements incertains : Dans un contexte budgétaire contraint, les moyens alloués au recrutement ou à la valorisation des salaires pourraient stagner, rendant l'attractivité des postes encore plus difficile.

L'impact des réformes : Les évolutions législatives (protection de l'enfance, statut des travailleurs sociaux) pourraient imposer de nouvelles contraintes en termes de ratios encadrants/jeunes ou de qualifications requises, accentuant la pression sur les effectifs.

Anticiper pour éviter le piège de l'intérim

Pour ne pas subir une dépendance coûteuse et peu pérenne à l'intérim en 2026, plusieurs pistes doivent être explorées dès maintenant :

- 
- Renforcer l'attractivité des postes : Mettre en avant les atouts du FAE (projets innovants, accompagnement personnalisé, formation) pour attirer des talents, y compris en ciblant des profils en reconversion.
 - Développer des partenariats stratégiques : Collaborer avec les écoles de travail social (PRAXIS, ESEIS) pour des stages, alternances ou pré-recrutements, et créer un vivier de futurs collaborateurs.
 - Optimiser l'organisation : Poursuivre la réflexion sur la modularité des postes (temps partagés, pluridisciplinarité) pour mieux absorber les variations d'activité.

Un équilibre fragile à préserver

Notre capacité à faire durablement équipe fût jusqu'ici une force, mais aussi un risque si nous sous-estimons les défis à venir. 2026 s'annonce comme une année test : soit nous parvenons à stabiliser nos effectifs par des leviers durables (recrutement, organisation, attractivité), soit nous devons nous résoudre à des solutions d'urgence, moins satisfaisantes pour les jeunes comme pour les équipes.

***"Le courage, c'est de chercher la victoire quand elle est incertaine.
La persévérance, c'est de la poursuivre même quand elle semble impossible."
— Adapté de Winston Churchill***

Je tiens à remercier ceux qui ont été courageux, je les invite maintenant à être persévérants.