

RAPPORT D'ACTIVITE

EXERCICE 2023

SECTEUR JUSTICE PENALE DES MINEURS
Centres Educatifs Renforcés
LA BATIE & RICOCHET

102 chemin de la Bâtie

69930 SAINT LAURENT DE CHAMOUSSET

04 74 01 99 37

cer@acolea-asso.fr

Monsieur Guillaume OLIVE, directeur de secteur

Monsieur Tony YOUNES, directeur-adjoint

Association ACOLEA

14 rue de Montbrillant

69 003 Lyon

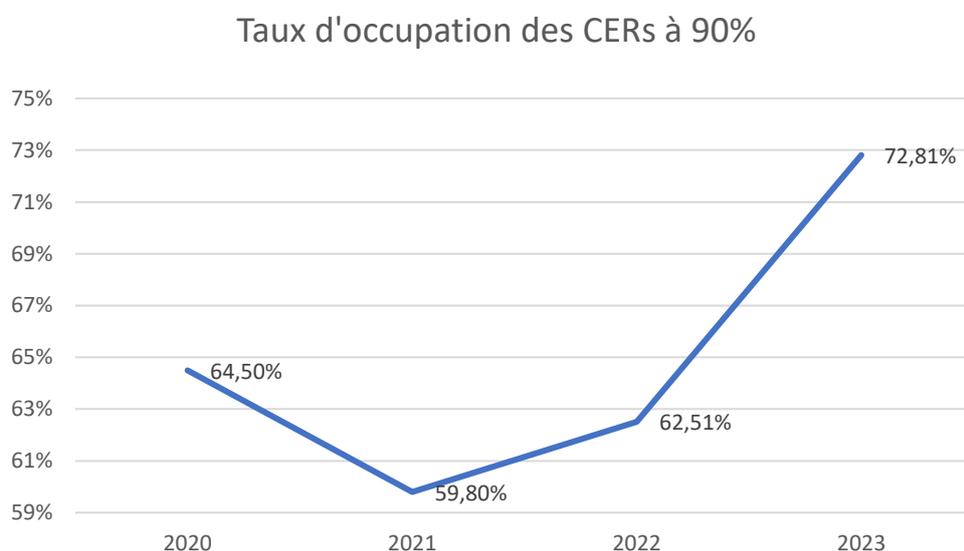
Directrice Générale : Anna Sauri Lopez

L'année 2023 a été une année marquante pour les CERs. En effet, à partir du mois de mars, le projet des CERs a évolué, d'une activité construite autour de deux sessions annuelles, le projet d'établissement a été repositionné en file active.

Ce changement de fonctionnement a permis d'augmenter le taux d'occupation, de répondre aux besoins d'accueil immédiat et de garantir la continuité des parcours.

1. Activité et Personnel

1.1. Activité



En 2023, l'activité cumulée des deux CERs a atteint 2 407 journées, soit un taux d'occupation de 72,81 % par rapport à l'activité fixée par la DPJJ, en hausse de 19,22 % par rapport à l'activité de 2022 (2 019 journées).

Nous pouvons dégager plusieurs paramètres induisant une variation mesurable et conséquente de l'activité :

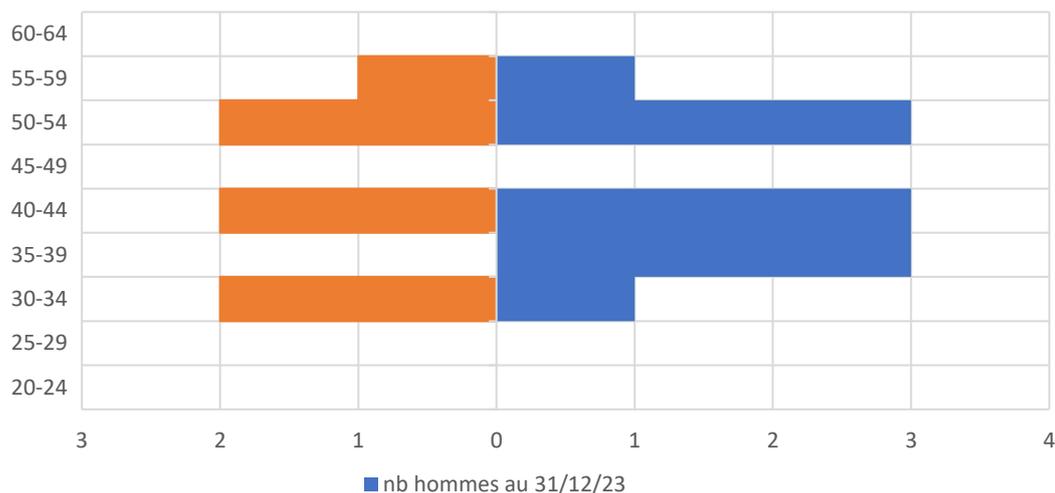
- ✓ Maintien du placement pendant la période de détention : 74 journées,
- ✓ Journées non comptabilisées pour cause de fugue de plus de 48h : 377 journées.

Le repositionnement en file active est mis en œuvre depuis le 1er mars 2023.

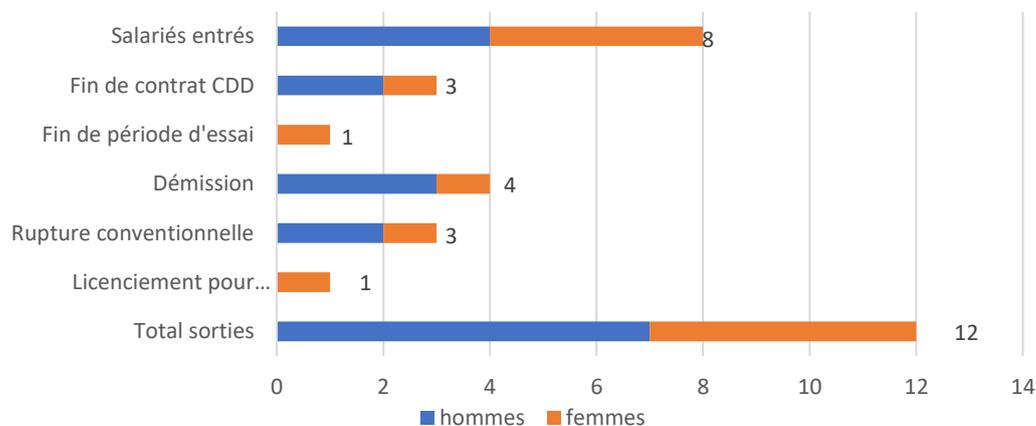
Malgré la fluctuation des modalités d'admission, l'activité a nettement augmenté et s'est stabilisée.

1.2. Les ressources humaines

Pyramide des âges du personnel des CERs



Mouvement du personnel



L'organigramme a été actualisé en mai 2023. La crise de l'attractivité des métiers dans le secteur social et médico-social a eu des répercussions sur le recrutement des postes socio-éducatifs en hébergement.

- 8 nouveaux professionnels ont intégré l'équipe,
- L'accompagnement psychologique a été renforcé par l'arrivée d'une psychologue,
- 4 postes d'assistants familiaux ont été transformés en postes éducatifs référents vie quotidienne,
- L'articulation entre l'équipe d'« activités de jour » et les « référents vie quotidienne » a été optimisée grâce à une refonte de l'organisation du travail.

2. Faits Marquants & Qualité

2.1. Actions éducatives collectives ou partenariats

➤ Activité équestre :

L'activité équestre hebdomadaire (5 heures/séance) est proposée à tous les mineurs accueillis aux CERs. Elle permet non seulement la découverte du milieu équestre, la pratique de l'équitation mais surtout d'éveiller autrement le système limbique (représentation des mémoires et émotions).

La médiation par animal et particulièrement la rencontre avec les chevaux a de multiples bénéfices pour la majorité des jeunes accueillis aux CERs : bien-être, apaisement, autonomie, confiance en soi, altérité, etc...

➤ Organisation d'un séjour culturel en Bretagne, en juillet 2023 :

Ce séjour à visée culturelle a été mis en œuvre pour 4 jeunes encadrés par 3 personnels éducatifs et la psychologue du service. Toutes les activités ont été encadrées par des professionnels spécialisés.

Les objectifs pédagogiques d'un tel séjour sont de :

- ✓ Proposer aux jeunes un accès à la culture,
- ✓ Diversifier les activités,
- ✓ Découvrir une région peu accessible pour nos bénéficiaires, ses spécialités, ses coutumes,
- ✓ Favoriser des temps de rencontres intergénérationnels et interculturels.

En ce qui concerne l'accès à la culture, celui-ci s'est fait via la visite de la cité de la mer de Cherbourg avec la découverte d'un sous-marin nucléaire. Ensuite, la visite et la découverte du mont Saint-Michel ont permis une initiation à la gestion du stress dans les sables mouvants abondant le mont. La découverte de Saint-Malo et la visite de la cathédrale Saint-Pierre à Rennes ont également ponctué le séjour.

En ce qui concerne l'accès au sport, l'activité surf avec un moniteur diplômé a permis aux jeunes de s'initier à un sport de glisse exigeant, inconnu de tous, nécessitant l'encadrement des adultes, de la coordination, de la persévérance et la prise en compte des courants et des consignes de sécurité. Une autre activité a été découverte : le coasting, équivalant du canyoning, mais en mer. Le groupe a pu s'initier au dépassement de soi, des appréhensions, et consolider les valeurs de solidarité et d'entraide.

Pour permettre aux jeunes de découvrir les mets de cette région limitrophe de la Bretagne, les repas étaient axés sur des spécialités culinaires. Les jeunes ont pu alors goûter les galettes salées au sarrasin, le kouign-amann et les madeleines bretonnes.

La volonté des CERs La Bâtie et Ricochet de favoriser la mixité et la diversité des publics a été mise en avant durant l'ensemble du séjour. Ainsi, de nombreux moments d'échanges tels que la visite de la ferme par les propriétaires du gîte ou les parties de pétanque en bord de plage ont permis aux jeunes d'interagir avec des personnes de différents âges, origines et classes sociales.

➤ Organisation d'un séjour sportif dans les gorges de l'Ardèche, en juillet 2023 :

Deux séjours sportifs, axés sur la descente de 32 km sur l'Ardèche en canoë-kayak avec bivouac, ont été organisés pendant l'été 2023, afin de permettre à 8 jeunes (4 jeunes accompagnés pour chaque séjour) d'expérimenter les tâches en autonomie en alternance avec des situations en groupe. Chaque séjour d'une durée de 4 jours a été encadré par 3 personnels éducatifs dont un éducateur sportif. Les objectifs fixés :

- ✓ De développer la citoyenneté, l'autonomie, la responsabilisation et l'entraide des jeunes,
- ✓ De proposer aux jeunes un accès à une activité sportive dans la région,
- ✓ De sensibiliser au respect de l'environnement, des consignes et des règles de sécurité,
- ✓ D'être capable de gouverner et d'être gouverné, de conduire son embarcation,
- ✓ De favoriser la coopération

Les jeunes ont participé à l'élaboration et la confection des repas. Les parcours en canoé ont été jalonnés par des rencontres avec d'autres groupes de pairs, ainsi que des groupes d'adultes.

➤ Tournoi de foot de Saint Laurent de Chamousset :

Dans une volonté de consolider l'inscription des CERs sur le territoire, nous participons régulièrement à des actions organisées par la commune de Saint Laurent de Chamousset. Ainsi, les jeunes et certains assistants familiaux ont participé à un tournoi de football.

Les objectifs sont l'interaction et la socialisation avec d'autres publics, la notion de plaisir en pratiquant une activité sportive. La solidarité et l'implication des jeunes leur ont permis d'atteindre la finale.

➤ Maraude solidaire :

Deux maraudes solidaires, proposées aux jeunes sur la base du volontariat, ont été organisées sur Lyon, dans les quartiers de Perrache et à proximité de La Part-Dieu.

La première à l'initiative des CERs a été réalisée en partenariat avec des personnes en service civique italien de l'association FenêtreS, les jeunes ont démarché des pharmacies pour récupérer des dons de kits d'hygiène.

Les objectifs étaient :

- ✓ D'impliquer les jeunes volontaires en amont et en aval de la maraude,
- ✓ De proposer des temps d'échanges avec des jeunes en provenance d'un autre pays,
- ✓ De faire découvrir les modalités des services civiques et des échanges européens,
- ✓ De déconstruire leur représentation,

Ainsi, les jeunes se sont occupés :

- ✓ De confectionner les repas (plats et biscuits distribués lors de la maraude).
- ✓ De la logistique (emballage dans des barquettes, conditionnement des sachets repas).
- ✓ Du transport en lien avec les éducateurs.
- ✓ De la distribution des repas (entre 60 et 70 repas).

Cela a permis aux jeunes impliqués dans l'action d'être valorisés, de se décentrer de leur position, d'être dans une logique d'entraide, et « d'aller vers ».

Aussi, il est à noter que de nombreux professionnels se sont joints à cette action, dans la préparation de cookies ou pour donner des vêtements.

La seconde maraude, avec les mêmes objectifs, a été organisée en partenariat avec l'Unité éducative d'hébergement collectif (UEHC) de Saint Genis-les-Ollières, toujours dans une optique de collaboration et d'échange.

- La participation au dispositif de la PJJ « Marcher pour entreprendre » :

Du 23 au 25 juin 2023, un jeune a eu la chance de participer à ce week-end riche en émotions.

Les objectifs recherchés dans le projet sont :

- ✓ Aider les jeunes à trouver leur voie professionnelle et leur place dans la société,
- ✓ Faire découvrir le monde de l'entreprise aux mineurs suivis par la PJJ et inversement,
- ✓ Faire tomber les préjugés,
- ✓ Créer des opportunités d'insertion pour les adolescents en leur fournissant des outils, des témoignages d'expériences et un suivi personnalisé,
- ✓ Participer à une expérience forte, authentique et enrichissante humainement comme professionnellement.

Le retour du jeune a été très positif et le retour des éducateurs de la PJJ a pu nous permettre de reprendre et de poursuivre le travail de son projet avec le jeune. Nous avons appris par la suite que le jeune a pu signer un contrat avec un des chefs d'entreprise qui a participé à cette édition.

Nous espérons pouvoir renouveler l'expérience l'année prochaine.

2.2. Expression et participation des usagers

➤ La réunion jeune

Les CERs ont décidé de mettre en place un temps d'expression des jeunes. Cette réunion mensuelle est l'occasion pour les jeunes d'évoquer des envies ou demandes, ou encore émettre des suggestions. Sont présents durant ces temps d'échanges, l'équipe éducative de jour et/ou les référents de vie quotidienne (assistants familiaux et éducateurs qui officient en soirée). La présence du directeur-adjoint des CERs est systématique. Les jeunes apprécient ce temps d'expression durant lesquels la réponse est soit instantanée, soit différée. Les sujets peuvent être étudiés en réunion d'équipe afin d'associer l'ensemble des acteurs à la prise de décision.

➤ Pouvoir d'agir

Initiation à l'ADVP (Activation du Développement Vocationnel et Personnel) et à la Pédagogie Expérientielle : Afin de placer le jeune au centre du dispositif et le rendre acteur de son projet, les professionnels référents de parcours et référents vie quotidienne ont été formés à cette méthode. Elle conjugue approches théoriques (modèles d'accompagnement au projet), méthodologiques (adaptation aux conditions d'exercice des personnels éducatifs) et concrétisation dans la pratique professionnelle (déploiement d'une démarche et d'outils métiers dédiés) au service de la prise en charge des jeunes.

2.3. Gestion des incidents et actions de prévention

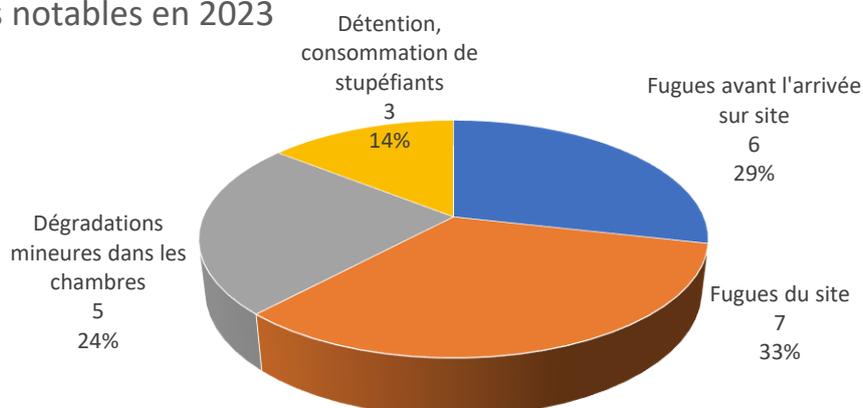
En 2023, aucun fait de violence physique envers les personnes, que ce soit envers les professionnels ou entre jeunes n'est à déplorer.

En revanche, certains mineurs, particulièrement lors d'excès de colère, ont commis des faits de dégradation. Ces incidents ont été sanctionnés et repris avec les mineurs qui ont écrit une lettre d'excuse et ont réparé leur dégradation avec un éducateur technique.

Trois faits de détention et/ou consommation de stupéfiants nous ont amenés à solliciter la gendarmerie de Saint Laurent de Chamousset pour la saisie desdits stupéfiants qui ont donné lieu à une convocation ultérieure des protagonistes.

Enfin, les incidents les plus fréquents sont les fugues, soit avant l'arrivée sur site pour 6 mineurs, soit pendant la prise en charge effective pour 7 mineurs. Ces fugues se sont concentrées sur le mois de mars et une baisse significative a été repérée sur le reste de l'année.

Incidents notables en 2023



➤ Le Travail d'Intérêt Général et les mesures de réparation

Plusieurs jeunes ont profité de leur placement pour effectuer leur peine de Travail d'intérêt général (TIG) et mesures de réparation. Les professionnels des CERs se sont d'abord mis en lien avec les éducateurs référents de milieu ouvert pour évaluer la faisabilité de l'action à partir des CERs. Les référents des CERs se sont ensuite rapprochés des structures habilitées de proximité.

L'objectif étant que le lieu de réalisation soit en lien avec le motif de la peine : par exemple, un jeune devant exécuter des heures de TIG a été pris en charge dans un centre technique (entretien des espaces verts, nettoyage, rénovation).

En 2023, 4 jeunes ont effectué leur TIG durant le placement et un autre jeune a réalisé sa mesure de réparation.

2.4. Démarche qualité

Les actions relatives à la démarche qualité se sont opérées de la manière suivante :

- Travail sur les recommandations des bonnes pratiques professionnelles (RBPP): Un groupe de travail a été constitué pour s'approprier le nouveau référentiel de la Haute Autorité de Santé (HAS). La restitution a été faite en réunion d'équipe. De nouveaux protocoles de fonctionnement en ont découlé dans un souci constant de perfectionnement des pratiques et des modalités de prise en charge.
- Atelier participatif sur le référentiel de l'évaluation de la situation des jeunes dans le champ pénal. Les différents domaines de l'évaluation ont été déclinés pour alimenter la trame des rapports éducatifs (diagnostic, fin de placement) adressés aux magistrats prescripteurs.

- Audit interne : Sur la base de l’audit mené au CEF, l’outil a été partagé de manière à alimenter le plan d’action et les modalités de suivi. Le déploiement de fiches actions à entrée thématique a été impulsé :
 - ✓ Pilotage du projet éducatif et pédagogique
 - ✓ Qualité de vie, santé, sécurité et conditions de travail
 - ✓ Modalités de fonctionnement et d’organisation
 - ✓ Gestion budgétaire, procédures et outils de gestion

3. Parcours des personnes accompagnées

3.1. Admissions

3.1.1. Les demandes d’admissions

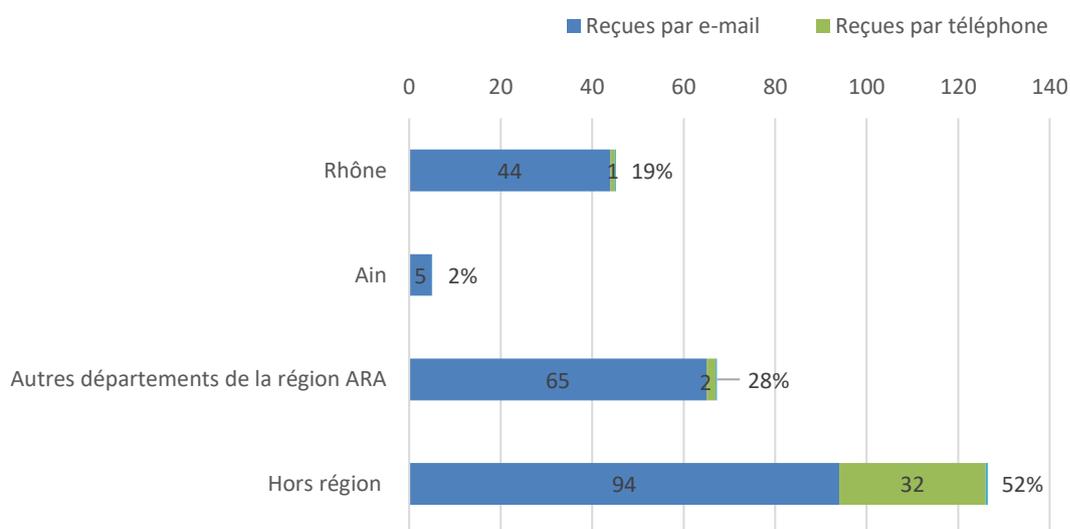
Le recueil des données statistiques est fondé sur les demandes reçues à compter du 1^{er} décembre 2022, pour l’accueil des mineurs à compter du 1^{er} mars 2023, date de passage en file active, jusqu’au 31 décembre 2023.

Nous avons reçu un total de 243 demandes d’admission, dont 208 par e-mail et 35 par téléphone.

Sur les 243 demandes faites, 117 proviennent des départements de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, dont 50 des départements du Rhône et le l’Ain (territoire de la DTPJJ).

Nous avons traité 16 demandes pour des filles, et 227 pour des garçons.

Demandes d'admissions reçues en 2023



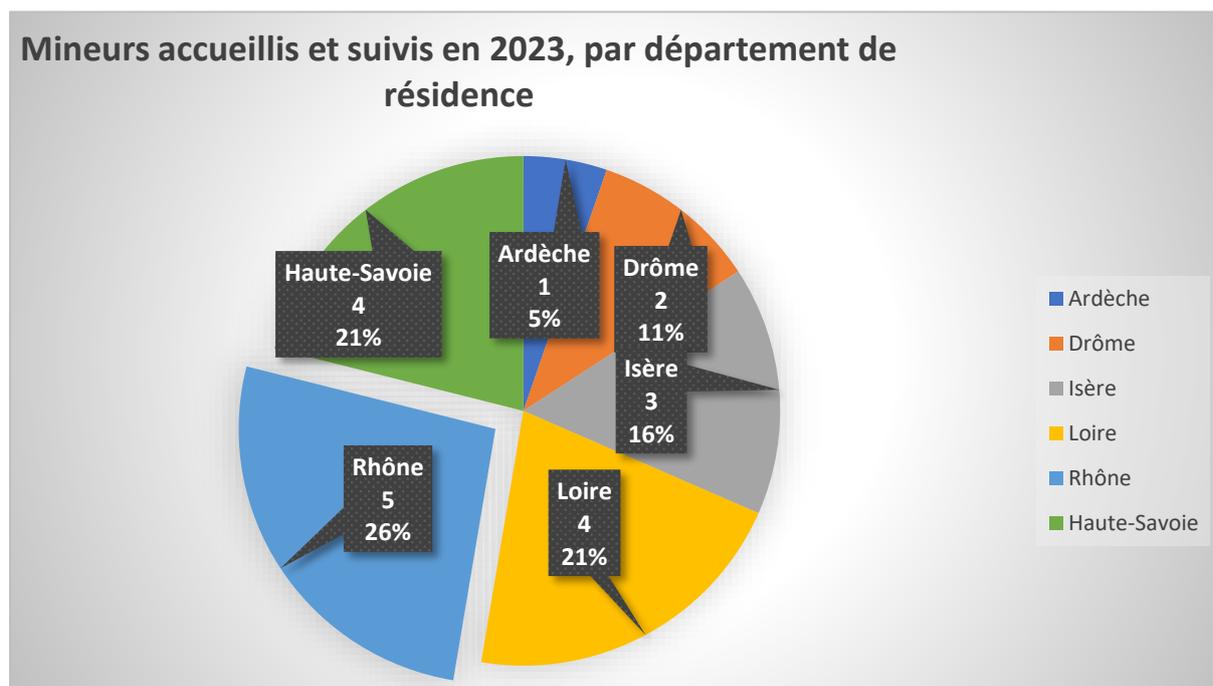
3.1.2. Usagers admis dans l'année

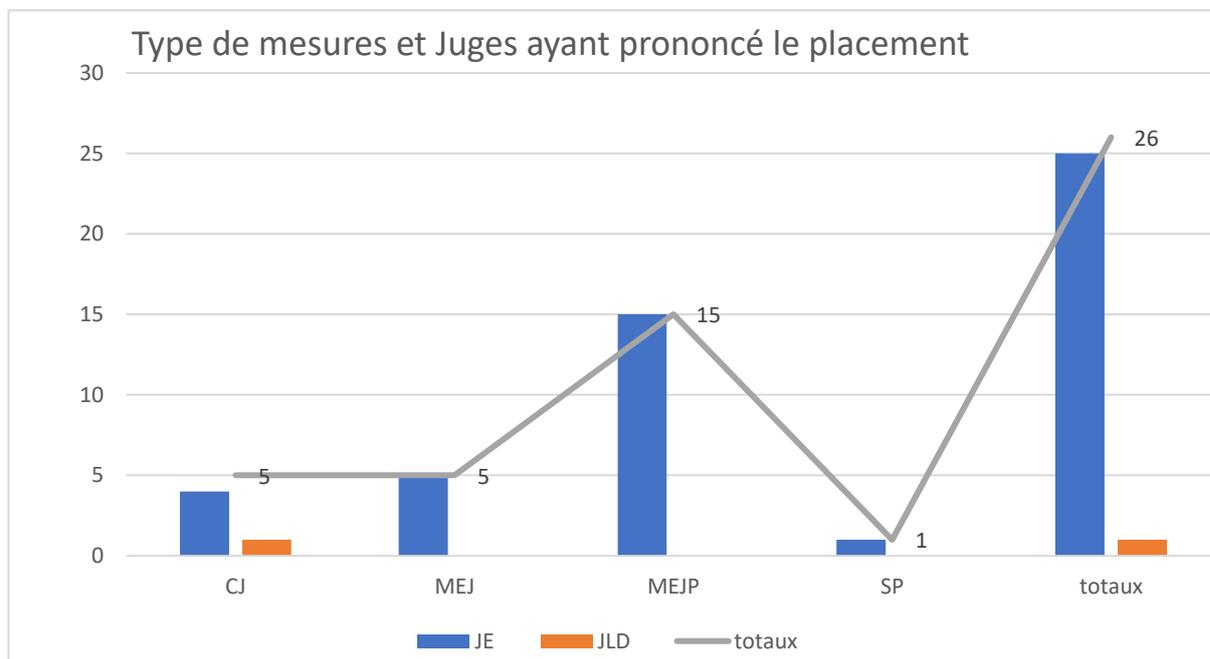
En 2023, nous comptons 26 admissions, la totalité provenant de la région Auvergne-Rhône-Alpes. 10 admissions sont originaires de la DT Rhône-Ain.

Pour le Rhône, 8 placements ont été ordonnés dans le cadre d'une admission programmée et préparée, et 1 placement a été prononcé de manière immédiate, suite à un déferrement.

Concernant les 17 autres accueils de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, 13 l'ont été dans le cadre d'une admission préparée, et 4 dans le cadre de déferrements.

Nous veillons, dans la mesure du possible, à maintenir une diversité des profils accueillis tant au niveau des situations pénales que des zones géographiques. La priorité est donnée aux mineurs issus du territoire de la DTPJJ Rhône-Ain. Pour la quasi-totalité, les ordonnances de placement ont été prononcées par des juges des enfants.

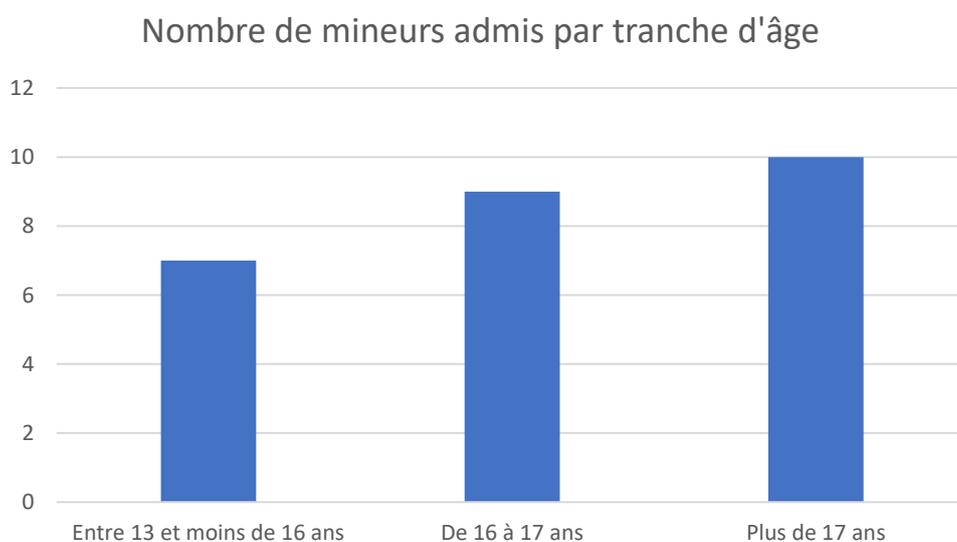




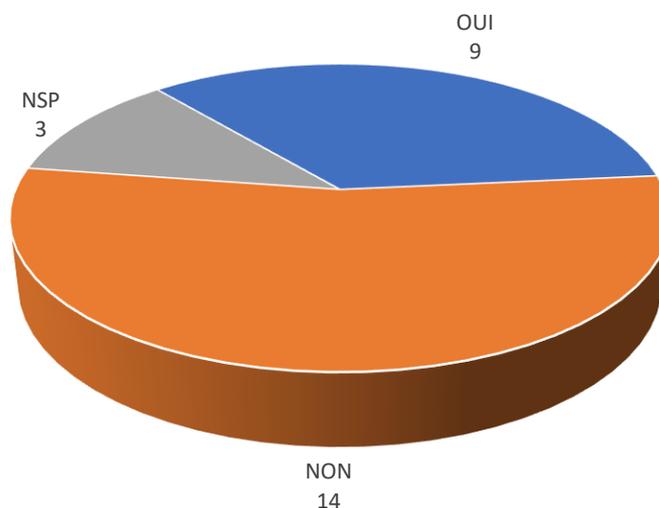
3.1.3. Usagers suivis dans l'année

Parmi les 26 admissions recensées, 7 mineurs ont fait l'objet d'une ordonnance de placement mais ont fugué avant d'intégrer l'établissement ou dans les 48h de leur arrivée.

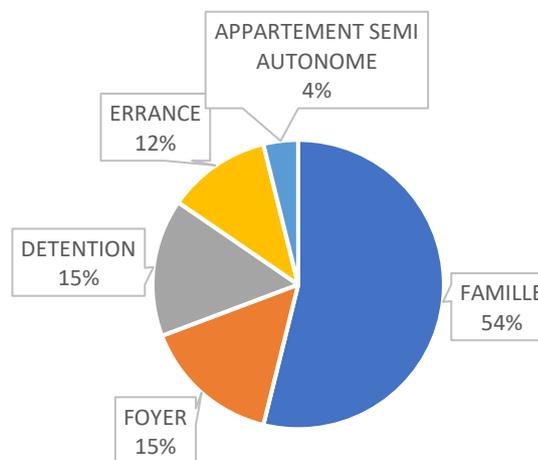
Sur les 19 mineurs accompagnés en 2023, la moyenne d'âge à l'admission est de 16,4 ans.



Mineurs admis, scolarisés en 2023 ?



Hébergement des mineurs avant leur arrivée au CER



Nous pouvons constater que la plupart des jeunes se trouvaient en famille, déscolarisés pour la plupart. Le premier objectif de travail pour les équipes est de remobiliser les jeunes dans leur parcours d'insertion et de les aider à retrouver le goût des apprentissages.

De nouvelles modalités d'accompagnement ont été développées afin de susciter l'intérêt des mineurs dans la construction de leur projet personnalisé.

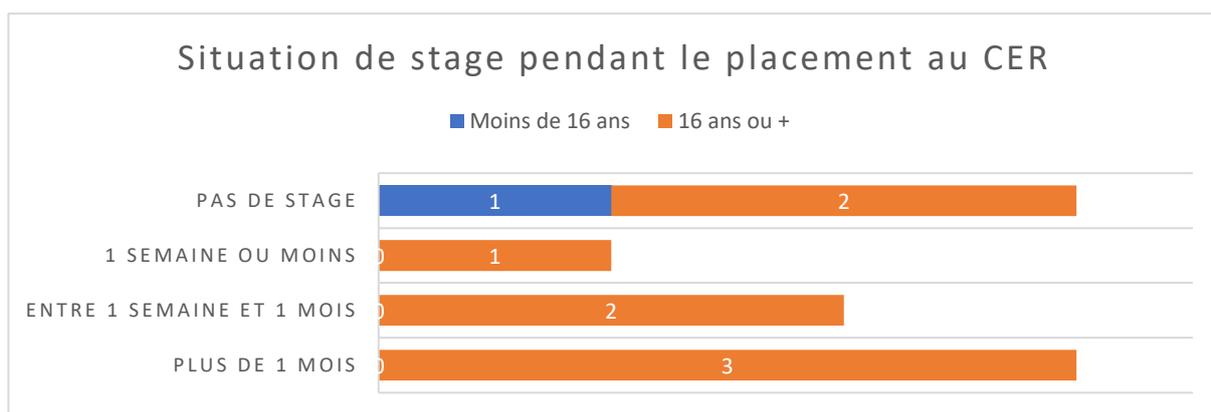
3.2. Usagers sortis

La durée moyenne du placement pour les mineurs accueillis et sortis en 2023 a été de 4 mois et 7 jours.

9 mineurs sont sortis du dispositif en 2023, dont 6 ont réalisé l'intégralité de la mesure et 3 ont fugué en cours de placement.

Ce chiffre est à relativiser au sens où nous n'avons pas comptabilisé les jeunes sortis en janvier 2024, dans une période de transition entre le fonctionnement en sessions et le passage en file active.

Il est à noter également que 3 mineurs ont vu leur placement prolongé par leur juge, afin d'affiner et consolider leur projet personnalisé, dont 2 sont sortis en 2024 et ne sont donc pas comptabilisés non plus dans les usagers sortis en 2023, ni dans la durée moyenne de placement puisque celui-ci était encore en cours au 31 décembre 2023.

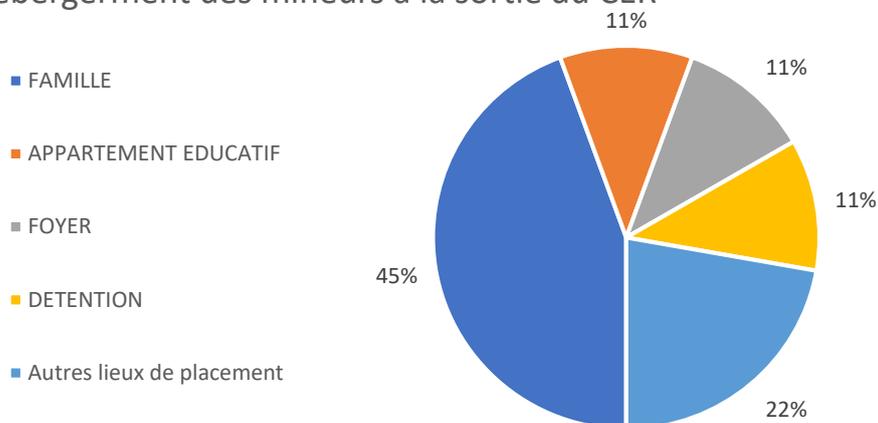


Parmi les 9 mineurs sortis en 2023 qui ont effectué des stages en 2023, les domaines ont été les suivants : mécanique véhicule, plomberie, électricité, BTP.



Les 6 projets de sortie travaillés vers des centres de formation en contrat d'apprentissage (3 mineurs) ou des lycées d'enseignement professionnel (3 mineurs) se sont construits dans les domaines suivants : informatique, maçonnerie, plaquiste, carrosserie et électricité.

Hébergement des mineurs à la sortie du CER



La majorité des jeunes sortis en 2023 sont retournés en famille à la sortie de leur placement. Les jeunes qui ont été placés en détention provisoire sont ceux qui n'ont pas respecté leur obligation de placement.

4. L'accompagnement médico-psychologique

En 2023, une psychologue à temps plein a rejoint les CERs. Cette évolution a permis d'intensifier la prise en charge psychologique des adolescents, avec une rencontre par semaine tout au long du placement, et de renforcer l'étayage des professionnels et la prise en compte de la dimension clinique au quotidien. L'accompagnement médico-psychologique est aujourd'hui axé sur le suivi médical et psychologique.

Le volet prévention, en cours d'élaboration sur l'année 2023, devrait se concrétiser au cours de 2024, autour de plusieurs interventions de partenaires extérieurs, pour des interventions préventives auprès du collectif de jeunes, mais également des sessions de formations pour le personnel éducatif. Nous sommes actuellement en lien avec :

- Un centre de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie (CSAPA),
- Un centre d'accueil et d'accompagnement à la réduction des risques pour usagers de drogues (CAARUD),
- Un centre de planification et d'éducation familiale pour des interventions collectives.

4.1 Prise en charge médicale

Les protocoles spécifiques déployés en 2023 ont été pérennisés :

- Bilan médical d'entrée

Dans les jours suivants l'arrivée d'un jeune, celui-ci est vu par un médecin généraliste afin de revoir son historique de santé, et évaluer son état de santé du moment.

Le médecin peut alors poursuivre ou engager les démarches de soins nécessaires et établir les certificats médicaux pour la pratique des diverses activités mises en œuvre aux CERs.

Ce premier rendez-vous médical est également l'occasion de réaliser les démarches administratives requises pour faciliter ensuite le suivi médical et la gestion des frais inhérents au parcours de soin qui pourrait être activé au cours de son placement.

Chaque mineur accueilli bénéficie de la « complémentaire santé solidaire ».

- La mallette Santé

Peu après l'arrivée d'un mineur au CER, une mallette Santé nominative est constituée, regroupant tous les documents nécessaires en cas de nécessité de consultations médicales ou d'hospitalisation. Cette mallette Santé est à disposition de tout professionnel de l'équipe éducative qui accompagnerait un mineur dans une démarche de santé programmée ou en urgence.

➤ Les dossiers médicaux

Les dossiers médicaux de chaque mineur sont composés d'une partie papier et d'une partie dématérialisée.

Dans le dossier matérialisé sont archivés tous les documents relatifs à la situation médicale du mineur. Ce dossier est archivé avec le reste du dossier général rendu au mineur après son départ définitif du CER.

Toutes les informations relatives au suivi médical du mineur sont enregistrées dans le dossier dématérialisé conservé dans notre réseau partagé.

➤ Gestion des traitements

Un espace sécurisé a été aménagé en conséquence. Tous les traitements sont rangés dans des casiers nominatifs. Lors de l'accueil de mineurs ayant un traitement conséquent au long cours, une pharmacie de secteur se charge de la préparation d'un pilulier, permettant un encadrement professionnel et sécurisant.

4.2 Le suivi psychologique

Les mineurs accueillis en 2023 ont tous bénéficié d'un suivi psychologique en interne. Ce suivi s'est appuyé sur des entretiens individuels hebdomadaires. Certains mineurs ont pu bénéficier d'une prise en charge plus conséquente (deux entretiens par semaine) lorsque cela était nécessaire, et avec leur adhésion.

Cet espace donne la possibilité à l'adolescent d'interroger ce qu'il vit, ses relations aux autres, son histoire familiale, ses comportements, son mode de fonctionnement, les passages à l'acte délictueux qui l'ont amené au CER, ses projets pour l'avenir, ainsi que les questionnements propres à l'adolescence. Ces temps de rencontre permettent aussi d'amorcer un travail d'orientation vers des partenaires extérieurs aux CERs.

4.3 Les orientations

En complément du suivi qui se déroule au sein des CERs, nous pouvons être amenés à orienter certains adolescents vers des professionnels extérieurs. Ces orientations visent à étayer les prises en charge.

➤ Addictologie

Les jeunes accueillis aux CERs peuvent présenter des problématiques addictives. Un travail de réflexion est amorcé dès leur arrivée autour de leurs consommations et de la question de la dépendance. Pour les mineurs qui le souhaitent ou qui bénéficient d'une obligation de soin, nous procédons à une orientation rapide vers le CSAPA de Tarare, ou, depuis quelques mois, vers le service d'addictologie de l'hôpital de l'Arbresle pour ceux qui présentent une consommation plus importante. Au cours de l'année, six jeunes ont pu bénéficier d'un suivi en addictologie.

➤ Psychiatrie

Au cours de l'année 2023, nous avons sollicité les unités psychiatriques de proximité pour l'évaluation d'un jeune. Malheureusement, aucun des services contactés n'a pu donner suite à notre demande, en lien avec la précarité actuelle des unités pédopsychiatriques. Nous sommes actuellement en cours de réflexion pour la suite.

4.4 Travail institutionnel auprès de l'équipe

➤ Réunion clinique

La réunion clinique hebdomadaire a été intégrée à la réunion organisationnelle.

➤ Co-développement professionnel

Les ateliers de co-développement sont mis en œuvre pour l'ensemble des professionnels. Les ateliers se sont déroulés en deux groupes, à raison d'une séance par mois sur une durée de deux heures.

Les professionnels ont exprimé la volonté de reprendre des séances d'analyse de la pratique professionnelle, qui devraient donc se mettre en place au cours de l'année 2024.

5. Perspectives 2024

➤ **Le partenariat avec l'association Possible**

La consolidation du réseau partenarial pour sortir de l'entre-soi étant une des priorités des CERs, l'année 2024 permettra un nouveau partenariat avec l'association Possible. Cette association reconnue d'intérêt général a pour mission de contribuer au développement d'une alternative à la prison. Pour ce faire, elle crée et anime des formats originaux de sensibilisation ludiques. Cela permettra à nos jeunes de mieux conscientiser leur situation pénale, de mieux appréhender la justice et de pouvoir se projeter en tant que futur citoyen.

➤ **Les services civiques du programme éducatif JADE**

Ce partenariat permettra aux jeunes d'être sensibilisés par des pairs (16 à 25 ans). La proximité d'âge peut être facilitatrice pour atteindre les trois objectifs suivants :

- ✓ Promouvoir le droit de l'enfant et l'égalité à la non-discrimination
- ✓ Informer sur le rôle et les compétences du défenseur des droits
- ✓ Sensibiliser aux droits, développer l'esprit de citoyenneté

Pour que nos jeunes soient acteurs, l'animation autour de jeux de rôles et d'ateliers ludiques sera primordiale.

➤ **Poursuivre et renforcer le plan d'action RH :**

- Mise en œuvre de campagnes de communication ciblées
- Actions partenariales avec France Travail
- Intervention auprès des écoles et des centres de formation de l'action sociale
- Participation aux forums des métiers
- Mobilité interne en fonction des possibilités

➤ **Accompagner les professionnels dans le développement de compétences spécifiques :**

- Participation des nouveaux professionnels à la Formation d'Adaptation à l'Emploi (FAE) du PTF de la PJJ
- Création d'ACOLEA développement : Organisme de formation et plateforme ressource en étroite collaboration avec les centres de formation du travail social et les universités. Développement de modules de formation adaptés aux besoins individuels et collectifs des acteurs de terrain

➤ **Favoriser la dynamique de secteur**

- Comité de direction élargie et réunion de secteur mensuelle
- Définition des objectifs stratégiques et déclinaison des plans d'action opérationnels,
- Développement de projets transversaux (projets éducatifs, référentiel pédagogique, formations, codéveloppement),
- Partage des « bonnes pratiques professionnelles »
- Harmonisation des outils, des méthodes et des process