

MAI  
2024

# RAPPORT D'ACTIVITÉS 2023



MAISON D'ENFANTS  
REINE MARIE-HENRIETTE ASBL

**MAISON D'ENFANTS REINE MARIE-HENRIETTE ASBL**

La Crèche, La Pouponnière, La Maison des Petits, L'Estacade, Le Tremplin, Le Pertuis  
Sous le Haut Patronage de Son Altesse Royale la Princesse Claire  
Rue de la Flèche 12-14, 1000 Bruxelles  
[www.lafleche14.be](http://www.lafleche14.be)



**MAISON D'ENFANTS  
REINE MARIE-HENRIETTE ASBL**

Sous le Haut Patronage de son Altesse Royale la Princesse Claire  
Rue de la Flèche 12-14, 1000 Bruxelles

[www.lafleche14.be](http://www.lafleche14.be)

[info@lafleche14.be](mailto:info@lafleche14.be)

BE10 0356 1663 5004

N° entreprise: 0410.224.282

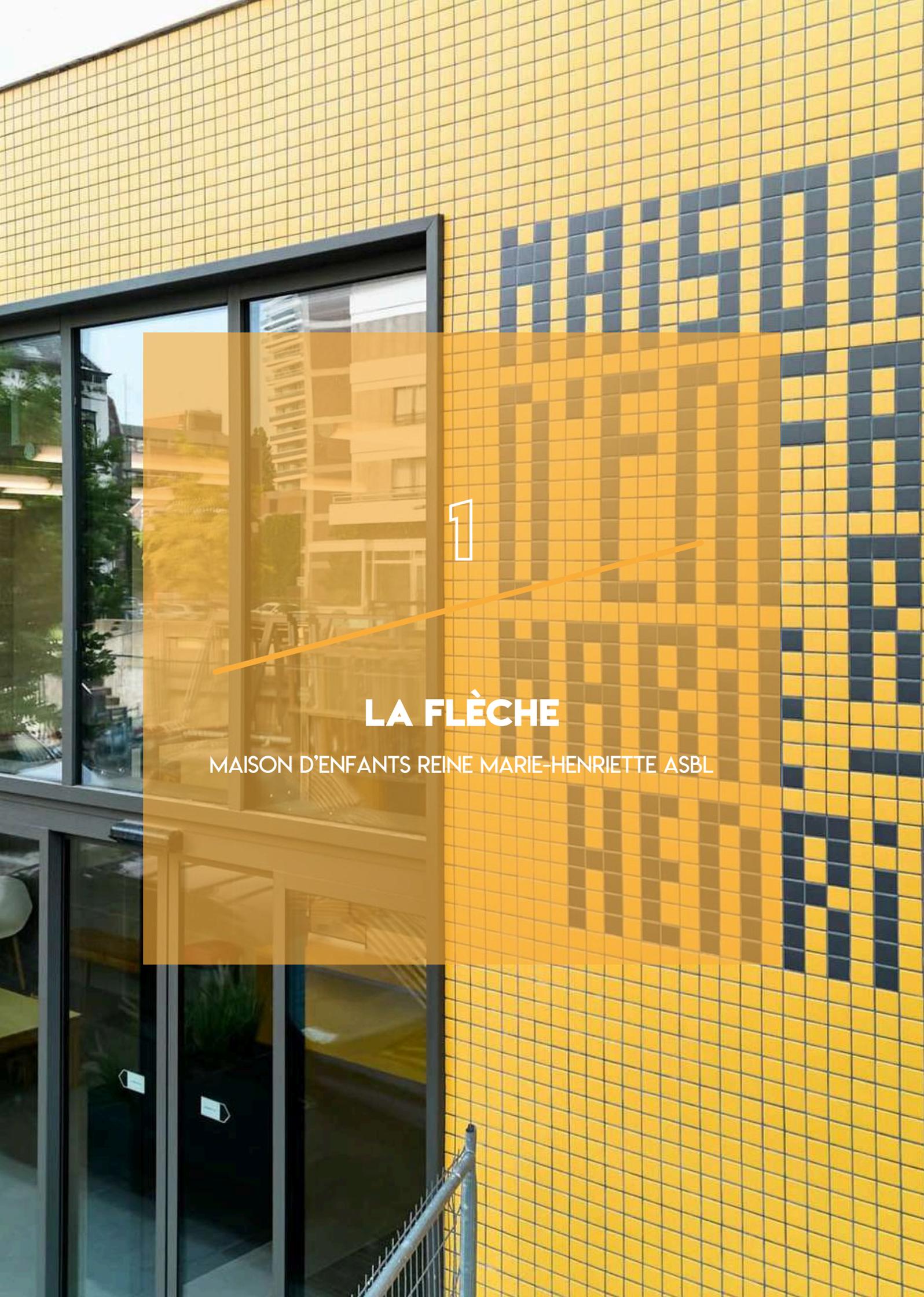
RPM Tribunal de l'entreprise francophone de Bruxelles

Editeur responsable:  
Manuel Sols - Directeur Général



# SOMMAIRE

1	LA FLÈCHE	4
2	2023, ANNÉE PARTICULIÈRE	9
3	LA VIE DES ENFANTS À LA FLÈCHE	12
4	LE TRAVAIL AVEC LES FAMILLES	20
5	L'ÉQUIPE DE LA FLÈCHE	24
6	RÉSULTATS FINANCIERS	26
7	PERSPECTIVES	28
8	ANNEXES	31



1

# LA FLÈCHE

MAISON D'ENFANTS REINE MARIE-HENRIETTE ASBL



## INTRODUCTION

Ce rapport 2023 vous présente la Maison d'Enfants sous toutes ses facettes: pédagogie, défis, relations avec les parents, activités parascolaires et extrascolaires, enjeux immobiliers et financiers. Nous espérons qu'il vous éclairera sur notre fonctionnement et nos projets.

Les défis auxquels nous faisons face sont croissants. Les traumatismes des enfants sont plus profonds que par le passé et nous ne sommes pas toujours en mesure de leur fournir les soins appropriés. Les changements dans l'enseignement nous impactent également.

Les équipes sont beaucoup moins stables que par le passé et il est devenu difficile de trouver du personnel car le métier est en pénurie (ou en voie de l'être).

L'objectif principal des équipes est de travailler le retour en famille mais on constate que depuis des années, cela ne concerne que très peu d'enfants. Il y a donc un réel décalage entre les intentions et la réalité du terrain.

Le contexte est compliqué mais l'implication et l'engagement de tous sont au rendez-vous. L'envie commune de faire de notre mieux, avec les moyens du bord, pour assurer un peu de répit et pour donner à ces enfants une chance de se reconstruire, voilà ce qui nous relie.

En 2023, nous avons connu quelques « victoires », notamment l'achèvement de la phase 1 du projet Immoflèche sur lequel vous trouverez plus d'informations dans ce rapport. Merci à tous ceux qui nous ont permis de réaliser ce rêve, celui d'accueillir les enfants dans de meilleures conditions d'hébergement et d'encadrement. Merci à tous ceux qui soutiennent nos projets.

Nous terminerons par remercier Son Altesse Royale la princesse Claire pour son soutien indéfectible depuis 2012. L'attention qu'elle porte aux enfants et aux équipes, ainsi que sa présence lors de nos événements et lors des réunions de travail sur la deuxième phase du projet immobilier, constituent une source d'encouragement inestimable.

Stanislas van Wassenhove  
Président du CA



## LA FLÈCHE EN BREF...

La Maison d'Enfants Reine Marie-Henriette fait un travail essentiel depuis plus de 160 ans. Spécialisée dès ses débuts dans l'accueil des enfants et le soutien aux familles, elle reste fidèle à ses valeurs, bien que ses missions aient fortement évolué depuis sa création en 1863.

Notre association a pour but d'accueillir des enfants qui lui sont confiés par des mandants (ou plus occasionnellement par des parents) parce que leur intégrité physique et/ou psychique est menacée par de grandes difficultés parentales, familiales, sociales ou économiques. La Flèche, c'est aussi une crèche de jour et un service d'accompagnement en famille.

## NOTRE VISION

L'enfant confié est placé au centre de toutes les préoccupations. Ses besoins spécifiques et le développement de ses capacités déterminent les actions socio-éducatives ainsi que l'organisation du travail de chacun et des espaces de vie.

Le projet pédagogique qui vise l'accueil, l'accompagnement et l'éducation comporte aussi une dimension de soin au sens large pour faire face à la souffrance physique et psychique de l'enfant. Mettre l'enfant en confiance, le considérer comme un être unique, en lien avec sa réalité familiale, l'ouvrir à l'environnement extérieur, est essentiel pour poser les jalons de sa (re)construction.

## NOTRE MISSION

Chaque année, près de 200 enfants sont accueillis à la Maison d'Enfants. Tout au long de leur parcours (à durée variable), nous tentons de construire ou reconstruire leurs repères afin que leur passage à la Flèche ne soit qu'une page de leur histoire.

Notre équipe pluridisciplinaire est présente au quotidien afin de les aider dans leur développement, en leur apportant l'accompagnement et la structure dont ils ont besoin.

# NOS VALEURS

Ce que nous défendons : valeurs morales et intellectuelles, un idéal à atteindre qui nous anime.



## SOLIDARITÉ

Conviction que l'on peut mieux construire ensemble.  
Conscience collective.  
Capacité d'aller à la rencontre de l'autre.



## ADAPTABILITÉ

Faculté à s'organiser pour répondre aux besoins de chaque enfant.  
Nécessité d'évoluer en même temps que les pratiques.  
Capacité à collaborer.

## CONFIANCE

Pouvoir reconnaître et s'appuyer sur les ressources et les capacités de l'autre.  
Avoir un a priori positif sur ses intentions.  
Laisser une place respectueuse à la famille.



## RESPECT

Attitude de non-jugement.  
Considération et estime de soi et des autres.  
Capacité à nous soumettre à des règles de fonctionnement.



## RIGUEUR

Capacité à nous rassembler pour porter le projet commun de manière consciente et volontaire.  
Être adéquat en paroles et en actes.

# NOS LIEUX D'ACTION

Notre ASBL est essentiellement active sur le territoire bruxellois, mais il arrive que nous soyons interpellés par les mandants des autres régions. La Maison d'Enfants Reine Marie-Henriette est composée de 6 services distincts qui ont chacun des méthodes et des champs d'action différents mais qui travaillent en étroite collaboration.



## LA CRÈCHE

Accueille en journée des enfants de 0 à 3 ans avec une accessibilité particulière pour les enfants dont l'inscription est faite sur décision judiciaire ou dont les parents ont des horaires inconfortables.

Capacité agréée: 66 enfants.



## LA POUPONNIÈRE

Accueille et héberge, sur demande du SAJ, du SPJ, du TJ ou directement de la famille, des enfants de 0 à 6 ans ne pouvant plus être pris en charge par leur famille.

Capacité agréée: 32 enfants.



## LA MAISON DES PETITS

Accueille et héberge sur demande du SAJ, du SPJ ou du TJ des enfants de 0 à 6 ans ne pouvant plus être pris en charge par leur famille.

Capacité agréée: 34 enfants.



## L'ESTACADE

Accueille et héberge sur demande du SAJ, du SPJ ou du TJ des enfants de 2,5 à 14 ans ne pouvant plus être pris en charge par leur famille.

Capacité agréée: 48 enfants.



## LE PERTUIS

Accueille et héberge pour de courtes durées des enfants de 6 à 12 ans afin d'investiguer, évaluer et tenter de régler la situation problématique dans laquelle ils se trouvent.

Capacité agréée: 6 enfants.



## LE TREMPLIN

Propose un accompagnement social et éducatif au sein du milieu familial afin de remédier aux difficultés rencontrées par la famille.

Capacité agréée: 28 mandats - enfants de 0-18 ans.

Retrouvez plus d'informations sur ces services en annexe 2 pages 33-39.



2

**2023,  
UNE ANNÉE PARTICULIÈRE  
POUR LA FLÈCHE**



## Le secteur de l'aide à la jeunesse en crise.

Fin 2022, 26 magistrats bruxellois signaient une carte blanche pour informer les instances politiques qu'ils n'étaient plus à même d'assurer leur mission de protection des enfants en danger. Depuis lors, des manifestations ont lieu chaque mois et quelques (timides) avancées ont été annoncées, notamment un renforcement des ETP dans l'AAJ\*, dont a bénéficié notre service d'accompagnement en famille Tremplin. Depuis octobre 2023 l'équipe Tremplin s'est vue octroyer un travailleur en plus pour assurer 4 mandats supplémentaires, et ce jusqu'au 31/12/2024. Mais aujourd'hui, ce sont toujours des centaines d'enfants qui sont en attente d'une place en service résidentiel. La situation est particulièrement critique à Bruxelles où l'évolution démographique a été plus marquée que dans les autres régions.

Vu le manque de places, les délais d'attente sont devenus extrêmement longs. En attendant une place, les enfants restent dans leur famille malgré le danger avéré pour leur santé physique et/ou psychique ou sont placés à l'hôpital alors qu'ils ne sont pas malades. Certains enfants sont transférés dans des établissements scolaires qui offrent un hébergement (internats) afin de limiter au maximum les moments dans le milieu familial mais la mission de ces établissements n'est pas d'offrir à ces enfants un encadrement psycho-médico-social adapté à leur situation. Les enfants sont « ballotés » d'un endroit à l'autre, ce qui rend encore plus difficile pour les jeunes et leurs parents de croire au projet d'éloignement familial.

Quand ils arrivent dans nos services résidentiels, les enfants sont plus « abîmés » que par le passé. Victimes d'une parentalité défaillante, ils ont aussi été victimes d'un système qui n'est plus en mesure de les protéger comme il le faudrait. Les traumatismes vécus par les enfants

pendant cette période d'attente sont profonds et nombreux et la souffrance des enfants est telle qu'elle en vient à impacter les adultes, même ceux dotés de la plus grande capacité de distanciation. Ce sont des situations qui laissent des traces indélébiles au niveau physique et psychique. Sans compter que la situation de l'enfant et de la famille a parfois tellement changé entre la demande et la prise en charge que l'institution dans laquelle l'enfant arrive n'est pas toujours la plus adaptée à sa nouvelle situation.

Nous espérons que d'autres mesures concrètes seront annoncées prochainement pour sortir de cette crise.

“

C'est très difficile pour le moment. Au Pertuis, on se questionne parfois sur notre mission. Nous sommes un service d'observation et d'orientation mais au final, le secteur est tellement saturé qu'on sait que certains enfants retourneront en famille même si ce n'est pas du tout notre recommandation. Parfois, on les fait attendre des mois avec des solutions « sparadraps », ils sont ballotés de service en service. Il nous arrive de nous demander si cela n'est pas pire au final, que la raison première pour laquelle ils sont arrivés chez nous.

”

Stéphanie De Nutte, directrice pédagogique du Pertuis





## Immoflèche, la phase 1 du projet terminée!

Dans ce contexte compliqué, la Flèche a tout de même connu quelques réjouissances. Le projet Immoflèche qui vise à réaménager l'ensemble du site de la Maison d'Enfants a connu une belle avancée en 2023 avec la finalisation de la phase 1 du projet. Cette phase consistait en des travaux de rénovation au bâtiment situé rue de la Flèche 14 (remplacement des châssis notamment) et la construction d'un nouveau bâtiment au n°12 de la rue de la Flèche. Deux des quatre unités de vie de la Pouponnière y sont à présent installées, ainsi que le Pertuis et Tremplin.

L'inflation importante de ces dernières années nous avait obligés à tenir en suspens la suite des travaux. La phase 2 du projet qui consiste en la démolition et reconstruction des maisons de la chaussée d'Anvers devrait débuter fin 2024 et nous sommes toujours à la recherche des fonds nécessaires pour la dernière phase du projet (destruction du bâtiment central et réaménagement des espaces extérieurs).

La période des travaux et celle des déménagements ont été très éprouvantes pour les équipes et les enfants. Tous ont été impliqués dans les préparatifs du déménagement et l'aménagement de leurs nouveaux lieux de vie. Une période d'acclimatation progressive avait été mise en place pour que le changement se fasse en douceur. Un déménagement est toujours bouleversant. Il faut s'adapter et se construire de nouveaux repères. L'organisation du travail a dû être complètement repensée également, surtout au niveau des nuits, étant donné que ce ne sont plus les mêmes services qui se trouvent côte à côte.

Globalement, les enfants et le personnel sont très contents du nouveau bâtiment où tout a été pensé pour rendre la vie de tous plus agréable. Les espaces sont plus spacieux et plus fonctionnels, plus jolis aussi. Nous avons été surpris par la rapidité avec laquelle tous se sont adaptés à leurs nouveaux lieux de vie.

“

Ce déménagement a demandé une grosse mobilisation des équipes et une grande capacité d'adaptation pour tous. Les enfants (et les adultes) ont perdu leurs repères. Les 4 unités de vie de la Pouponnière sont maintenant divisées sur 2 bâtiments. Il a fallu réorganiser le travail et ce ne fut pas si simple. Mais globalement le changement est très positif. Il y a moins d'enfants par chambre, ce qui est bénéfique pour les enfants. Les espaces sont géniaux. Tout est neuf et a été très bien pensé. Les toilettes, les bains et les douches par exemple sont adaptés à la taille des enfants. La salle de bain est juste à côté de l'espace de jeu et la partie supérieure des murs est vitrée ce qui permet à l'éducatrice de faire du bain un moment de soin de qualité pour l'enfant, tout en gardant un œil sur les autres qui jouent dans la salle de jeu pendant ce temps-là ! Et puis, cela nous a forcés à faire un grand tri et à réfléchir sur l'utilité de chaque objet et chaque jeu.

”

Catherine Mace, directrice de la Pouponnière





3

**LA VIE DES ENFANTS  
À LA FLÈCHE**



## La Flèche en 2023: quelques chiffres.

En 2023, 39 enfants ont quitté l'un des 4 services résidentiels de la Flèche et 39 enfants y sont arrivés. Les raisons principales ayant conduit à l'éloignement familial pour les enfants arrivés en 2023 sont des difficultés des parents à assurer leur rôle parental (déficience intellectuelle, difficultés éducatives, etc.) et des problèmes d'addiction et/ou de santé mentale. Dans une moindre proportion, certains enfants sont arrivés en raison de négligence, maltraitance et/ou conflit intra-familial grave. En ce qui concerne les sorties, deux tiers des enfants ont été orientés vers d'autres institutions et un tiers vers un accueil familial (famille d'origine ou famille d'accueil et d'adoption). Notre service d'accompagnement en famille a quant à lui accompagné 73 enfants, issus de 46 familles différentes. Les raisons principales ayant conduit au mandat étaient des difficultés à assurer le rôle parental ainsi que des conflits intra-familiaux graves.

Le taux de prise en charge est relativement bas cette année. Après les années COVID et la crise au sein de l'Estacade, les déménagements de 5 de nos services ont freiné le rythme des entrées. Dès 2024, cette situation se régularise.

	Profil des enfants								Mandat			Raisons du placement							Orientation à la sortie							
	Taux d'occupation 2023	Nombre d'arrivées	Nombre de sorties	Nombre d'enfants (31.12)	Filles (31.12)	Garçon(31.12)	Moyenne d'âge au 31.12	Moyenne d'âge à l'arrivée	SAJ	SPJ	TJ	Difficultés personnelles des parents *	Incompétence parentale**	Négligence	Conflit intra-familial grave	Maltraitance	Difficultés de l'enfant	Autre	Autre institution AViQ, COCOF	Autre institution AAJ	Autre service Flèche	Famille d'accueil	Famille d'adoption	Famille d'origine		
Estacade	84%	9	9	40	65%	35%	8,9	5,2	10%	0%	90%	43%	0%	40%	5%	13%	0%	0%	44%	56%	0%	0%	0%	0%		
Maison des Petits	87%	11	14	28	54%	46%	3,1	0,6	39%	0%	61%	46%	36%	7%	0%	11%	0%	0%	7%	36%	0%	36%	7%	14%		
Pertuis	97%	9	7	5	60%	40%	9,4	8,3	0%	0%	80%	20%	40%	0%	0%	20%	0%	20%	29%	29%	14%	0%	0%	29%		
Pouponnière	85%	10	9	28	36%	64%	3,1	0,6	4%	11%	86%	50%	32%	4%	7%	0%	0%	7%	11%	33%	0%	11%	11%	33%		
<b>TOTAL services résidentiels</b>		<b>39</b>	<b>39</b>	<b>101</b>	<b>53%</b>	<b>47%</b>	<b>6,1</b>	<b>3,7</b>	<b>16%</b>	<b>3%</b>	<b>80%</b>	<b>45%</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>	<b>4%</b>	<b>9%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>21%</b>	<b>38%</b>	<b>3%</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>	<b>18%</b>		
Tremplin	93%	34	28	43	47%	53%	9,9	8,2	63%	0%	37%	5%	51%	2%	26%	2%	14%	0%	0%	14%	0%	7%	0%	79%		
<b>TOTAL Flèche (hors crèche)</b>		<b>73</b>	<b>67</b>	<b>144</b>	<b>51%</b>	<b>49%</b>	<b>7,1</b>	<b>4,6</b>	<b>30%</b>	<b>2%</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>30%</b>	<b>14%</b>	<b>10%</b>	<b>7%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>12%</b>	<b>28%</b>	<b>1%</b>	<b>12%</b>	<b>3%</b>	<b>43%</b>		
Crèche	ONE: 83% Actiris: 46%																									

\*= problèmes d'addictions et/ou de santé mentale.

\*\*= difficulté des parents à assurer leur rôle parental (déficience intellectuelle, difficultés éducatives).



### **2023 et le retour vers un certain apaisement.**

Après quelques années très compliquées, on ressent un certain apaisement à la Flèche. Le turnover et l'absentéisme sont toujours importants, mais ils ont diminué dans la plupart des services. Cette plus grande stabilité des équipes a un impact positif sur les enfants. Nous sentons que les tensions ont diminué et qu'enfants comme adultes semblent reprendre confiance en un avenir plus doux.

Nous travaillons arduement en ce sens et nous espérons que les choses que nous mettrons en place dans un futur proche permettront de continuer à avancer dans cette direction.

A l'Estacade et au Pertuis, nous avions auparavant une équipe de jour et une équipe distincte pour les nuits. L'équipe de nuit était peu en contact avec les enfants. Le travail a été réorganisé afin que l'intégralité des équipes travaillent de jour et de nuit. Ceci est bénéfique pour l'encadrement.

### **Le secteur saturé et les solutions "sparadraps".**

Comme expliqué précédemment, le secteur est saturé et ceci impacte bien entendu la vie à la Flèche. Les enfants arrivent plus "abîmés" que par le passé. Le Tremplin et le Pertuis qui doivent normalement offrir un accueil ou un accompagnement de courte durée travaillent de plus en plus sur du moyen terme. Si l'orientation recommandée en fin de prise en charge est l'éloignement familial, il n'est souvent pas possible de concrétiser la mesure immédiatement alors les services doivent être créatifs. Ils collaborent avec les SRU, le SAMU et les internats en attendant une solution plus pérenne. Certains enfants qui devraient se trouver en SRG sont inscrits dans des écoles en internat et rentrent en famille le WE et les vacances scolaires.

### **Des enfants à la croisée des chemins.**

De nombreux jeunes se trouvent à la croisée des chemins: entre les secteurs de l'AAJ, de la santé mentale, de l'enseignement et du handicap. Il est important d'éviter qu'un jeune ne passe d'un secteur à l'autre sans continuité dans l'accompagnement et une bonne collaboration entre les travailleurs des différents secteurs est essentielle.

Un jeune suivi par Tremplin a ainsi pu être accueilli au sein du projet pilote "En Terre 1 connue" qui propose un mode d'accueil innovant et intersectoriel qui offre un accompagnement «sur mesure» aux jeunes à la croisée des 3 secteurs (AAJ, handicap et santé mentale). Vous pourrez en découvrir plus sur ce projet en visionnant le reportage de la RTBF "Ados incasables". Tremplin a également été mandaté en 2023 pour suivre un enfant atteint d'un cancer. Quelques enfants de la Flèche sont par ailleurs accueillis en journée au KAPP, le centre de jour pédopsychiatrique des Cliniques universitaires Saint-Luc.

“

Il y a aujourd'hui une plus grande prise de conscience qu'il y a des intersections entre les secteurs de l'Aide à la Jeunesse, de la santé mentale, de l'enseignement et du handicap. C'est essentiel d'éviter qu'un jeune ne passe d'un secteur à l'autre sans continuité. On voit que les choses évoluent. Un forum a d'ailleurs eu lieu en 2023 pour inviter les services des différents secteurs à créer de nouvelles collaborations.

”

Cécile Celier, directrice pédagogique de Tremplin



### La pédagogie Pikler-Lóky centrale à la Flèche (0-6 ans).

À la Maison des Petits et à la Pouponnière qui accueillent respectivement 35 et 32 enfants de 0 à 6 ans, l'approche pédagogique s'appuie sur les principes fondateurs de la pédagogie Pikler-Lóky. Tout le personnel est formé à cette approche (formations de base à l'arrivée et formations approfondies sur diverses thématiques ensuite). Cette approche est basée sur le respect de l'enfant, de son rythme de développement et de ses envies. Il s'agit de favoriser son développement autonome et harmonieux en intervenant le moins possible tout en lui offrant une relation stable et affectueuse. Les grands principes de cette approche sont la motricité libre et l'activité autonome, l'importance du soin et enfin la sécurité affective.

“

Quoiqu'il arrive l'éloignement familial est violent. Se dire qu'on place un enfant pour le protéger, cela n'a pas de sens. Il ne s'agit pas juste de protection mais aussi de soin, au sens de « prendre soin », pas de donner le bain et soigner les bobos. L'éloignement familial crée un trauma. Permettre à ces enfants qui nous sont confiés de faire des expériences d'attachement sécurisantes, pour qu'ils puissent plus tard s'attacher aux gens qu'ils vont rencontrer, c'est essentiel. C'est cela qu'on entend par « soin ». Proposer à l'enfant de l'individuel, lui proposer des réponses adaptées à ses besoins, c'est cela en « prendre soin ».

”

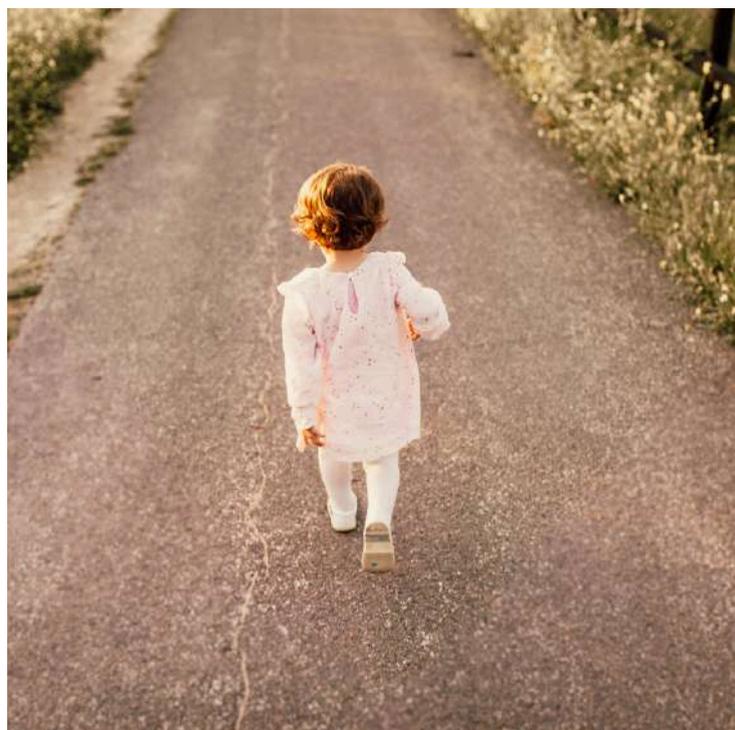
Catherine Mace, directrice de la Pouponnière

En savoir plus sur cette pédagogie?  
Découvrez l'annexe 3 page 40-41.

### Une évolution du projet pédagogique à l'Estacade.

À l'Estacade, le projet pédagogique a été légèrement revu en 2023. La position pédagogique qui a été actée est de ne pas préconiser d'emblée un retour en famille le WE. Nous avons vu trop de souffrances chez certains enfants pour l'envisager d'emblée et on sent que les lignes sont en train de bouger doucement à ce sujet auprès des autorités. Un travail de référentiel des bonnes pratiques est par ailleurs mis en place avec les équipes.

Les autres services ont également récemment apporté quelques modifications à leur projet pédagogique (révision tous les 5 ans) mais à l'heure d'écrire ces quelques lignes les projets ne sont pas encore validés pour ces services.





## Une scolarité pas toujours épanouissante.

Au 31 décembre 2023, 39 des 40 enfants accueillis à l'Estacade étaient dans l'enseignement général et un seul dans le spécialisé.

“

Nous avons très peu d'enfants dans l'enseignement spécialisé or nous avons beaucoup d'enfants qui rencontrent d'énormes difficultés dans l'enseignement ordinaire. Le pacte d'excellence a ses avantages mais il n'est pas toujours une bonne chose pour les enfants que nous accueillons. Il y a énormément d'administratif pour que des aménagements soient mis en place. Nous avons des enfants en deuxième primaire qui n'ont même pas le niveau de première primaire. Ils sont confrontés à l'échec permanent et perdent confiance en eux. C'est très maltraitant. Certains enfants ont repris confiance en eux en passant dans l'enseignement spécialisé, puis ont même passé leur CEB. Certains ont réellement besoin d'un encadrement spécifique.

”

Patricia Bastien, directrice pédagogique de l'Estacade

Au sein des familles suivies par Tremplin, même constat: la scolarité des enfants est souvent compliquée. Certains enfants sont d'ailleurs en décrochage scolaire. Certains devraient aller en pédopsychiatrie. Une attention particulière est bien entendu apportée à trouver, avec les parents, le meilleur accompagnement scolaire pour chaque enfant en fonction de sa situation.

## Du soutien scolaire grâce au projet Pass'Culture.

Les enfants de la Flèche ne bénéficient pas du même accompagnement scolaire qu'un enfant vivant en famille. Les éducateurs ont trop d'enfants à gérer en même temps que pour pouvoir leur offrir un soutien de qualité. Depuis des années, une personne dédiée à cette mission et financée sur fonds propres aide les enfants qui en ont envie ou besoin dans leur travail scolaire. Elle les rencontre en moyenne une fois par semaine. A côté de cela, elle organise des sorties culturelles et des ateliers créatifs pendant les congés scolaires afin de continuer les apprentissages de manière ludique. Les ateliers créatifs sont ce que les enfants préfèrent. Certains enfants qui ont du mal à rester en place peuvent rester concentrés pendant 2 heures sur leur projet. C'est un espace où ils peuvent créer et exprimer leur unicité. Certains s'épanouissent vraiment lors de ces ateliers.

“

Selon moi, c'est surtout l'aspect relationnel qui fait du bien aux enfants. Il faut être honnête: on est loin de l'image idyllique d'un groupe d'enfants souriants bien appliqués derrière leur feuille ou au musée. Ce n'est pas facile tous les jours. Certains enfants ne sont pas du tout motivés, d'autres le sont parfois, mais certains jours ils semblent tourmentés, ils sont "ailleurs" et n'ont aucune envie de travailler ou d'aller faire une sortie culturelle. D'autres encore viennent avec enthousiasme à l'école des devoirs et me demandent mon aide alors qu'ils n'en ont pas besoin en réalité. Il m'arrive de me questionner sur mon rôle. En fait, c'est surtout être là pour eux. Ce moment, c'est un moment calme, avec quelques enfants seulement, loin de l'agitation du groupe. C'est un moment où les langues peuvent se délier aussi. Ils déposent les émotions vécues la journée, ils crient leur colère... sur l'école et ces devoirs qu'ils n'ont pas envie de faire... colère qui au final trouve parfois sa source ailleurs mais peut s'extérioriser à ce moment-là. Ils viennent parfois simplement pour le plaisir de se faire complimenter sur leur travail scolaire. C'est tout cela aussi, et surtout, que permet le projet Pass'Culture.

”

Marie-Christine Simon, responsable du projet Pass'Culture



## Un besoin de suivis thérapeutiques en hausse.

Au sein de nos services résidentiels, près d'un enfant sur deux nécessite un suivi thérapeutique particulier. Nous avons une logopède, un kiné, un ostéopathe et une psychologue qui viennent sur place prendre en charge les enfants qui en ont besoin. Par le passé, nous préconisions d'envoyer les enfants à l'extérieur pour le suivi psy. Se retrouver dans un lieu externe à l'institution permettait aux enfants de se sentir plus à l'aise pour s'ouvrir et se confier. Malheureusement, nous avons dû revoir nos exigences afin de permettre à un plus grand nombre d'enfants d'y avoir accès et nous avons à présent un psychologue qui vient sur place.

Nous travaillons également beaucoup avec Sesame (service de santé mentale pluridisciplinaire qui propose l'accueil, le diagnostic et le traitement de tout problème psychique ou de développement de l'enfant ainsi que des actions préventives) ainsi qu'avec les équipes de SOS enfants (SOS Enfants a pour mission de prévenir et traiter les situations où des enfants sont victimes de maltraitance physique, psychologique, sexuelle, institutionnelle ou de négligence).

Depuis trois ans, nous avons décidé de consacrer une partie de notre budget à des séances de kinésiologie avec quelques enfants de la Maison des Petits (enfants de 0 à 6 ans). La kinésiologue vient une fois par mois et prend en charge, à chaque venue, 6 enfants en individuel. Au vu de l'effet bénéfique sur les enfants, les équipes de la Maison des Petits ont manifesté un vif intérêt de continuer dans cette voie. Nous souhaiterions pouvoir rendre ces soins accessibles à un plus grand nombre d'enfants.

“

Le travail accompli avec la kinésiologue est vraiment complémentaire au travail réalisé par les équipes dans les unités de vie et par les thérapeutes. Cela ne remplace pas le médical. C'est vraiment un plus pour l'enfant, pour l'aider à se sentir mieux. Tous ne réagissent pas de la même manière. Chez certains, on sent une réelle détente corporelle après la séance. Au niveau de l'endormissement et du sommeil, on sent un vrai apaisement. Ce n'est pas un changement drastique évidemment mais on sent que ça les apaise. Chez les grands, parfois cela libère la parole. Il est arrivé qu'un enfant qui était complètement renfermé et ne parlait que très peu, s'ouvre et se confie à la kinésio, qu'il lui raconte certaines choses qu'il n'avait jamais raconté en service.

”

Aurélié Colaert, directrice pédagogique de la Maison des Petits

“

Je travaille avec ce que les enfants me donnent : le bagage de leur vie compliquée, leurs peurs, leur sommeil, leur manière d'interagir avec les autres. Je m'adapte à qui ils sont, à ce moment-là. Il y a des jours où on peut travailler beaucoup, d'autres pas. Au début, je prends le temps d'entrer en contact avec eux, de créer le lien. Le travail de kinésio est un travail de contact mais je prends le temps avant d'entrer en contact physique avec eux. Ils ont tous, ou presque, des troubles de l'attachement. Certains sont dans une sorte d'état d'hypervigilance permanente. Et parfois, pendant la séance, ils arrivent à complètement lâcher prise. Ils sont complètement détendus, parfois ils s'endorment même. C'est impressionnant.

Les enfants dont je m'occupe sont jeunes, 6 ans pour les plus âgés. Le verbal n'est pas toujours aisé, surtout en ce qui concerne ce qu'ils ressentent. J'ai eu des enfants qui après quelques séances ont commencé à se confier et m'ont raconté des éléments de leur histoire qu'ils n'avaient jamais racontés avant.

C'est aussi une occasion de tisser du lien en individuel. C'est interpellant comme ils se souviennent de moi même si je ne les vois qu'une fois par mois et comme un lien se crée. Cela fait 3 ans maintenant que je travaille à la Maison des Petits et je n'ai jamais eu une mauvaise expérience. J'ai des retours positifs des équipes. Quand je les ramène dans leur unité de vie, je les sens apaisés alors je me dis que j'ai sans doute réussi quelque chose.

”

Caroline Frascina, kinésiologue à la Maison des Petits



## Les activités extra-scolaires, un pôle à développer!

Certains enfants de l'Estacade ont l'occasion de développer leurs talents artistiques grâce à la Chorale Equinox et au Théâtre-O-Plus. C'est l'occasion pour les enfants de s'évader de leur quotidien, de découvrir les trésors insoupçonnés qu'ils cachent en eux mais également d'apprendre qu'avec de la volonté et de la ténacité, tout objectif peut être atteint! Bravo et merci à Claire, Nicole et Charlène d'être autant à l'écoute des besoins et envies des enfants et de leur transmettre leur talent et leur passion avec un si bel équilibre entre rigueur et bienveillance.

### La Chorale Equinox

L'ASBL Equinox se consacre à la création et au développement de chorales composées d'enfants issus de milieux socio-économiques fragilisés. Depuis plus de 10 ans, les enfants de l'Estacade ont chaque année l'occasion de s'inscrire dans cette chorale. Jusqu'à juin 2023, les cours avaient lieu à l'extérieur de la Maison et étaient centrés sur la musique classique. Cela a découragé beaucoup d'enfants. En concertation avec Equinox, nous nous sommes adaptés aux besoins et envies des enfants; depuis septembre, les cours ont lieu à la Flèche et le répertoire a évolué. Le groupe s'est dès lors élargi et compte à présent 8 participants, un record.

### Théâtre-Ô-Plus

L'ASBL Théâtre-Ô-Plus organise des cours de théâtre pour enfants et adolescents. De l'initiation théâtrale à l'improvisation en passant par la création de spectacles, chaque enfant a la liberté de créer, de s'exprimer, d'expérimenter et de partir à la rencontre de ses émotions. Depuis septembre 2022, les enfants de l'Estacade qui le souhaitent ont l'occasion de suivre des cours de théâtre, à la Flèche, grâce à cette compagnie.



Les cours commencent toujours par une "météo du jour" où chaque enfant est libre d'exprimer les émotions qui l'animent ce jour-là et s'il le souhaite les raisons qui expliquent les émotions ressenties. Habituellement, les enfants ont du mal à s'exprimer, surtout sur leur ressenti. Au cours pourtant, ils sont nombreux à s'exprimer. Je pense qu'ils se sentent en sécurité pour le faire.

Les cours sont un lieu où ils peuvent s'exprimer. En juin, ils ont créé un spectacle, qu'ils ont joué devant les autres enfants de l'Estacade. Cela a donné envie à d'autres enfants de rejoindre l'aventure. En septembre, ils étaient deux fois plus nombreux. Cela les responsabilise aussi. Ils ne doivent pas oublier de prendre leur texte, leur costume et accessoires. Ils doivent penser à s'entraîner en dehors des cours pour connaître leurs répliques. Une ado, la plus âgée du groupe, possède un réel talent alors la prof lui a proposé d'intégrer le cours de la troupe, en dehors de la Flèche. Pour certains, les cours demandent trop de concentration. Ils ont du mal à rester calme et attentif et à canaliser leur énergie alors, en accord avec eux, on arrête. Mais pour la plupart, c'est vraiment une expérience très épanouissante!



Emilie van Gelder, éducatrice

## "Un loisir pour tous"

Notre ambition est d'élargir l'offre afin que chaque enfant de l'Estacade puisse participer à une activité extra-scolaire qui puisse l'épanouir. Nous avons pour projet de contacter des clubs de sport, des écoles de danse, de musique, d'arts plastiques et de psychomotricité afin de pouvoir démarrer de nouveaux partenariats dès la rentrée 2024. Nous souhaiterions également trouver des mécènes pour financer l'engagement d'une personne qui pourrait prendre en charge les trajets et l'accompagnement des enfants dans la pratique de leur loisir, en particulier pour les loisirs ayant lieu en dehors de la Flèche.



## Les vacances et les sorties, des bols d'air bien nécessaires pour les enfants.

Chaque année, grâce au projet Bol d'Air, financé par des dons privés et par les bénéfices générés par l'équipe de la Flèche aux 20km de Bruxelles, nous organisons des sorties au grand air et des vacances pour les enfants des services résidentiels. En 2023, tous les enfants de l'Estacade et du Pertuis, ainsi que les plus grands de la Pouponnière et la Maison des Petits ont ainsi eu l'occasion de partir une semaine en vacances. Les enfants de l'Estacade sont, comme chaque année, partis tous ensemble en camp à Hachy. Ceux du Pertuis et le groupe des grands de la Maison des Petits sont partis dans les Ardennes. Les plus grands de la Pouponnière sont quant à eux partis à la mer.

“

Les vacances constituent un temps off de leur histoire. Les enfants découvrent les adultes autrement. Cela permet de créer des liens très forts. Cela permet de pointer certaines choses qu'on n'arrive pas toujours à percevoir dans le quotidien, dans la routine. C'est très porteur.

”

Stéphanie De Nutte, directrice pédagogique du Pertuis

À côté de ces vacances par service ou unité de vie, les enfants ont également l'occasion de faire quelques stages par an en fonction de leur intérêt pour l'une ou l'autre thématique (sport, nature, etc.). Cela permet à l'enfant de s'amuser et de faire des découvertes et des apprentissages. C'est également l'occasion pour les éducateurs d'organiser des activités avec les enfants qui ne sont pas en stage, activités qui ne sont habituellement pas possibles avec le groupe au complet.

Enfin, grâce au soutien de nombreuses entreprises, ASBL et services-clubs partenaires, les enfants ont eu l'occasion de passer quelques journées mémorables en 2023: journée à Chevetogne, à la mer, au Domaine provincial De Schorre, après-midi au cirque, au bowling, au musée, etc.



A photograph of a woman and two children playing with colorful blocks at a table. The woman is smiling and looking down at the blocks. One child is sitting in a high chair, and another child is standing next to the table. The scene is overlaid with a semi-transparent orange rectangle.

4

**LE TRAVAIL  
AVEC LES FAMILLES**



## Le travail avec les familles d'origine.

En Belgique, l'éloignement familial doit être réévalué chaque année et nous devons toujours travailler dans l'optique d'un retour en famille. À la Flèche, depuis 2005, les visites familiales se déroulent dans un espace spécifique et sont toujours accompagnées par un intervenant dédié à cette mission. L'objectif est de soutenir, d'améliorer, voire de créer un lien durable et de qualité entre l'enfant et ses familiers. Ceci passe par l'observation des interactions entre les parents et les enfants, par l'accompagnement des enfants ayant connu des situations complexes avant, pendant et après les visites, par une intervention afin de diminuer les éventuelles tensions pendant les temps de visite ou de créer de nouvelles pistes de communication parents-enfant.

“

On investit beaucoup dans les lieux de visites et l'encadrement des visites. Depuis 2017, c'est vraiment un gros aspect de notre travail. On constate qu'il y a beaucoup moins de violence avec les parents. On est dans quelque chose de beaucoup plus apaisé.

Ou final, notre boulot c'est aussi de rendre rapport au juge sur la compétence parentale. C'est important dès lors qu'on puisse observer le parent dans sa parentalité. Mais il manque un service externe qui puisse travailler avec le parent sur ses difficultés propres, comme c'est le cas par exemple au Canada. Le travail avec le réseau est beaucoup plus compliqué qu'avant. Tous les services sociaux sont sous financés et donc ils sont débordés. Les services de santé mentale aussi sont débordés. Par ailleurs, beaucoup de parents ne se rendent pas compte qu'ils ont des problèmes.

Pour le moment, l'aide que reçoit un parent est bien souvent limitée à la Pouponnière, ce n'est pas suffisant. Par ailleurs, nous devons être à la fois les protecteurs des enfants et l'aide des parents mais nous n'avons pas les moyens pour mener à bien correctement ces 2 missions »

”

Catherine Mace, directrice de la Pouponnière

“

L'objectif est de soutenir l'enfant dans son lien avec son/ses parents et de soutenir le parent dans sa parentalité, dans quelque chose qui soit suffisamment sécurisant pour tout le monde.

Cela sert à observer les fragilités et les compétences. En entretien avec les parents, sans les enfants donc, on retravaille les fragilités. On discute avec les parents de comment se passent les visites, les choses qui peuvent faire du mal à l'enfant. Ensuite, on voit si dans la pratique le parent en fait quelque chose. On observe s'il a compris et s'il est capable d'agir autrement, pas seulement lors de la visite suivante mais dans la durée. Ce n'est pas toujours facile car on entre dans l'intimité, ce n'est pas quelque chose de naturel. Certains parents le vivent mal. Certains s'opposent car ils se sentent observés, jugés. L'intervenant doit être présent sans être trop envahissant. Il doit créer un lien de confiance avec le parent et l'enfant. Parfois, il doit intervenir, parfois il doit laisser faire pour voir si l'enfant sait mettre en place des stratégies. Récemment, une petite fille a demandé à sa maman, instable mentalement, qui était son papa. La maman lui répond : c'est Dieu. Et la petite fille continue : « Non, maman, l'autre ? ». On observe parfois aussi des enfants qui font des allers-retours aux toilettes ou des enfants qui, lors d'un jeu, laissent gagner leur(s) parent(s). On peut alors questionner l'enfant. Si papa perd, est-ce qu'il va être triste ? En colère ? Et l'enfant pourra demander par exemple « Si papa perd, est-ce qu'il va encore m'aimer ? ».

C'est important pour nous d'observer aussi comment l'enfant vit la présence de l'intervenant. Est-ce que l'enfant l'interpelle ? Est-ce qu'il attend et tient la main de l'intervenant pour aller chercher ses parents ?

L'intervention de l'intervenant dépendra de la réalité de l'enfant, de son parcours, du travail qu'il a fait par rapport à ses parents.

Si un parent ne vient pas, l'intervenant pourra prendre le temps de visite comme moment individuel avec l'enfant. Cela pourra être l'occasion de dire par exemple : « Je vois que tu es en colère, tu as le droit d'être en colère mais les éducateurs ne sont pas responsables de ta colère. » Cela pourra aussi être l'occasion de le déculpabiliser par rapport au fait qu'il n'aurait pas été assez « bien » la dernière fois.

Après les visites, le moment du debriefing est également très important pour éviter la reproduction des schémas. Parfois, cela se passe de manière informelle sur le chemin du retour au service, parfois dans un temps prévu à cet effet.

”

Patricia Bastien, directrice pédagogique de l'Estacade



À la Crèche aussi le travail avec les parents est important. En effet, la Crèche de la Flèche accueille des enfants de 0 à 3 ans avec une priorité pour les enfants ayant séjourné à la Flèche, pour les enfants dont les parents ont des horaires inconfortables ou dont l'inscription est faite sur décision judiciaire ou sur proposition d'un service d'accompagnement en famille.

Sur les 66 places, 12 sont réservées pour des parents en parcours de réinsertion socio-professionnelle.

“

Nous avons beaucoup de demandes qui arrivent via Octiris. Il s'agit d'un public plus fragilisé et on constate plus de violence intra-familiale au sein de ce public fragilisé. Notre travail consiste aussi à écouter les parents qui souhaitent se livrer. Parfois, on les aide pour certaines démarches.

Mina Mboko, directrice de la Crèche

Au Pertuis, notre service d'observation et d'orientation, le travail avec la famille est particulièrement important. En effet, la particularité du service est d'accompagner les enfants et les parents autour des difficultés rencontrées dans une prise en charge à court terme ce qui amène l'équipe à intensifier les entretiens familiaux.

“

Lors des premiers mois, nous avons des entretiens familiaux hebdomadaires pour travailler les raisons du placement. Nous lisons avec les parents le document du tribunal et faisons une visite à domicile. On utilise certains outils comme le jeu de l'oie ou le génogramme\* pour questionner tout ce qui a pu venir impacter la structure familiale: un décès, une séparation, l'enfance du parent, etc. Ce n'est pas toujours facile pour les parents qui ont l'impression de se répéter mais c'est essentiel pour notre travail. Les parents rencontrent également leur(s) enfant(s) lors de visites qui sont toujours médiatisées. On met ensuite des choses en place pour travailler ce qui est questionnant sur la relation.

Stéphanie De Nutte, directrice pédagogique du Pertuis

\*Le génogramme est un outil systémique permettant de fournir une représentation graphique de la structure familiale, et ce, sur plusieurs générations. Il permet de mieux comprendre les relations entre les membres de la famille ainsi que les symptômes dont certains peuvent souffrir.



## Le travail avec les familles d'accueil et d'adoption.

Beaucoup de projets de famille d'accueil n'aboutissent pas car il y a une réelle pénurie de familles d'accueil. Au plus l'enfant est grand, au plus les chances que se concrétise ce projet sont faibles. Depuis de nombreuses années, aucun enfant de l'Estacade et du Pertuis n'a pu être orienté vers une famille d'accueil. Seul un tiers des enfants qui ont quitté la Maison des Petits et la Pouponnière en 2023 sont partis en famille d'accueil ou d'adoption.



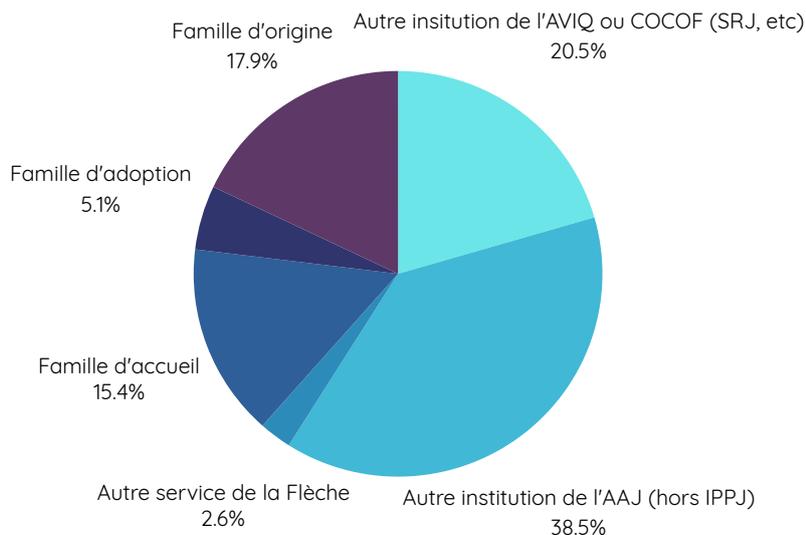
Il n'y pas assez de familles d'accueil pour tous les enfants qui en auraient besoin. Par ailleurs, l'engagement des familles d'accueil n'est plus le même qu'auparavant. On constate qu'il y a plus qu'avant des couples, ou parfois un homme ou une femme seule, qui ne savent pas avoir d'enfant et qui sont dans l'attente d'un enfant "parfait". Ce ne sont pas des gens qui sont dans le projet d'aider un enfant en difficultés.



Catherine Mace, directrice de la Pouponnière

Les cas d'adoption sont encore plus rares: il faut que le parent décide d'abandonner son enfant ou que les parents soient déchus de leurs droits sur décision de justice, ce qui n'arrive que dans des cas extrêmes et exceptionnels.

Orientation à la sortie - services résidentiels Flèche 2023





5

**L'ÉQUIPE DE LA FLÈCHE**



## Une équipe pluridisciplinaire plus stable que par le passé

La Flèche, c'est une équipe pluridisciplinaire de plus de 200 personnes (132 ETP) qui s'est investie au quotidien pour assurer le bien-être des enfants en 2023:

- des équipes éducatives (éducateurs et puériculteurs) qui s'occupent du quotidien des enfants (71% des ETP);
- des équipes psycho-médico-sociales (psychologues, assistants sociaux, infirmières) qui prennent en charge les aspects psycho-médico-sociaux et les contacts avec les familles (10% des ETP);
- du personnel technique, de cuisine et d'entretien (10% des ETP);
- des directeurs qui collaborent au sein d'un comité de direction (6% des ETP) ;
- des responsables administratifs (ressources humaines, comptabilité, communication, accueil; 3% des ETP).

En 2022, on avait connu un taux d'absentéisme et un turnover record. Même si la rotation reste importante, on a retrouvé un peu de stabilité et cela fait du bien aux enfants.

En 2023, tous les travailleurs ont à nouveau pu bénéficier de formations et de supervisions régulières (en partie soutenues par le Fonds Isajh): formations de base ou approfondies sur la pédagogie Pikler-Lóczy pour les travailleurs de la Maison des Petits et de la Pouponnière, formations sur différentes thématiques en ligne avec les besoins pour les autres services (les troubles de la santé mentale de l'enfant et de sa famille, les violences intra-familiales, les adolescents, "les silences qui font du bruit", les premiers secours pédiatriques, etc). L'équipe de direction a également suivi une formation en management transformationnel. Dans la continuité de ce qui a été mis en place par le passé, des supervisions ont été organisées de manière régulière dans tous les services (sauf à la Crèche). Ces supervisions permettent d'échanger sur les situations et sont aussi l'occasion pour l'équipe de "déposer" certaines émotions. Elles constituent un outil de travail indispensable pour les équipes.

**138.5** ETP (EQUIVALENTS TEMPS PLEIN)

### TREMLIN

28 mandats; 8 ETP

### LA MAISON DES PETITS

35 enfants; 28 ETP

### LES SERVICES GÉNÉRAUX

20 ETP



### LA POUPONNIÈRE

32 enfants; 24,5 ETP

### LA CRÈCHE

66 enfants; 17,5 ETP

### LE PERTUIS

6 enfants; 9,5 ETP

### L'ESTACADE

48 enfants; 31 ETP



6

# RÉSULTATS FINANCIERS



Comme chaque année, la masse salariale représente la grosse majorité de nos coûts (85%).

Notre ASBL est financée majoritairement par des subsides qui ont augmenté en 2023 en ligne avec l'inflation mais ceux-ci se révèlent toujours insuffisants pour couvrir l'entièreté de nos coûts. Heureusement, nous pouvons depuis de nombreuses années compter sur le soutien récurrent ou ponctuel de fondations, d'entreprises, de services-clubs et de particuliers. Par ailleurs, comme chaque année, deux évènements de collecte de fonds ont été organisés en 2023: une équipe de coureurs lors des 20km de Bruxelles au mois de mai et un spectacle "Une vie sur mesure" au mois de novembre ainsi qu'un appel de fonds en fin d'année.

<b>CHARGES</b>			
(hors frais exceptionnels)			
	2023	% vs 2022	% vs total
Rémunérations	8.721.477€	+5%	85%
Frais de fonctionnement*	842.541€	+1%	9%
Frais liés aux enfants*	627.925€	+3%	6%
Divers	49.024€	+23%	0%
<b>TOTAL*</b>	<b>10.102.475€</b>	<b>+5%</b>	

<b>RECETTES</b>			
(hors recettes exceptionnelles)			
	2023	% vs 2022	% vs total
Subsides	9.696.724€	+5%	96%
Dons	136.337€	-32%	2%
Divers*	269.414€	+26%	2%
<b>TOTAL*</b>	<b>10.240.967€</b>	<b>+5%</b>	
<b>RÉSULTAT</b>	<b>-138.492€</b>		

Nos comptes contrôlés sont publiés sur [www.donorinfo.be](http://www.donorinfo.be)

La fondation Donorinfo informe le public en toute impartialité et en toute transparence sur les activités et les moyens financiers des organisations philanthropiques belges.



\* hors produits et charges exceptionnels



7

**PERSPECTIVES 2024**



- Travail avec les autorités et les autres institutions pour sortir de la crise sectorielle.
- La Maison des Petits et la Pouponnière: maintien et renforcement de la pédagogie Pikler-Lóczy.
- Le Pertuis et L'Estacade: travail de fond sur le bien-être pour diminuer les souffrances des enfants (développer le pôle "bien-être" et les activités extra-scolaires, rénovation des locaux de l'Estacade, etc.).
- Le Tremplin: continuer à développer le travail avec le réseau (planning familial, AMO, SAMU, maisons maternelles, etc.) pour mieux rencontrer les besoins des familles:
  - projet de créer un outil numérique à destination des familles et des travailleurs sociaux recensant les aides disponibles à destination des familles;
  - développer la collaboration avec un ou plusieurs services spécialisés autour de la famille (addiction, équipe mobile, SAMU, maisons de la famille, maisons maternelles, Stepforward, etc.);
  - continuité du travail inter SASE mis en place en 2022.



# MERCI MERC MERC

Merci à toutes les équipes pour leur professionnalisme et leur engagement. Entre la crise sectorielle et les travaux à la Maison d'Enfants, les conditions de travail n'ont pas été faciles cette année à la Flèche. Grâce à la solidarité et un engagement sans faille du personnel, nous avons pu malgré tout retrouver une certaine sérénité après les années Covid. Un immense merci à tous!

Merci aux donateurs, entreprises, fondations, services-clubs et particuliers, sans qui nous n'aurions pas pu assurer la continuité de nos projets de soutien scolaire, sorties au grand air, encadrement des visites familiales, activités extra-scolaires, sans oublier bien sûr, le pharaonique projet immobilier "Immoflèche". Merci à AG Solidarity, Befimmo, Benevity, BNP Paribas SA – Securities Services, Cap 48, CBC Banque et Assurances, la COCOF, la Fondation Roi Baudouin, Futur 21, Johnson & Johnson, au Kiwanis Bruxelles, aux Œuvres du Soir, au Lions Club Iris et Duché de Brabant, à Noël pour tous, à l'Organisation Mondiale des Douanes et à la Société Royale de Philanthropie.

Merci à tous ceux qui ont participé aux 20km de Bruxelles dans l'équipe de la Flèche, merci à leurs parrains et marraines, merci à toutes les entreprises qui ont sponsorisé l'évènement. Merci à l'équipe de "Une vie sur mesure" et à tous ceux qui ont assisté au spectacle ou ont participé au comité de soutien.

Merci à tous ceux qui ont donné de leur temps pour faire briller les yeux des enfants en les emmenant passer une demi-journée ou plus hors des murs de l'institution. Merci notamment à tous les bénévoles privés ainsi qu'à ceux des ASBL Peluche et Allumeur de Rêves et aux équipes de BNP Paribas Securities & Services et du Lion's Duché de Brabant.

Enfin, merci à tous ceux qui sont à nos côtés depuis des années et à tous ceux qui viennent de rejoindre l'aventure, ceux qui, par leurs marques d'attention et de soutien, nous ont prouvé que même si le secteur est en souffrance, y triomphe encore et toujours la solidarité et l'envie furieuse d'offrir un avenir plus doux à ces enfants chahutés par la vie.

A vous tous, du fond du cœur, merci!

Les directions



**ANNEXES**

# ANNEXE 1: LEXIQUE



- AAJ** Aide à la Jeunesse
- ASBL** Association Sans But Lucratif
- AVIQ** Agence pour une Vie de Qualité
- CA** Conseil d'Administration
- CMP** Centre Médico-Psychologique
- DGAJ** Direction Générale de l'Aide à la Jeunesse
- FSE** Fonds Social Européen
- ETP** Equivalents Temps Plein
- IPPJ** Institution Publique de Protection de la Jeunesse
- MAE** Milieu d'Accueil d'Enfants
- ONE** Office de la Naissance et de l'Enfance
- PPF** Participation Financière des Parents
- SASPE** Service d'Accueil Spécialisé de la Petite Enfance
- SASE** Service d'Accompagnement Socio Éducatif
- SAJ** Service d'Aide à la Jeunesse
- SPJ** Service de Protection de la Jeunesse
- SRJ** Service Résidentiel pour Jeunes
- SRG** Service Résidentiel Général
- SRU** Service Résidentiel d'Urgence
- SROO** Service Résidentiel d'Observation et d'Orientation

# ANNEXE 2: LES SERVICES

## LA MAISON DES PETITS



La Maison des Petits est un **Service Résidentiel Général** (S.R.G.) qui accueille **34 enfants**, garçons et filles, **de 0 à 6 ans** menacés par de grandes difficultés parentales, familiales, sociales ou économiques. Chaque enfant est confié suite à une demande de prise en charge émanant du Service d'Aide à la Jeunesse, du Service de Protection de la Jeunesse ou du Tribunal de la Jeunesse.

Notre approche pédagogique s'appuie sur les principes fondateurs de la pédagogie Pikler-Lóczy (voir annexe 3). Tous les travailleurs de la Maison des Petits sont formés à cette approche.

### NOTRE TRAVAIL

- Accueillir l'enfant au quotidien.
- Créer un milieu de vie sécurisant, stable et stimulant où chaque enfant est reconnu dans son individualité, le respect de ses origines et où il reçoit les soins et le soutien dont il a besoin.
- S'inscrire dans une démarche de projet individualisé avec l'enfant.
- Évaluer et soutenir les compétences des parents tout au long du placement de leur enfant.
- Assurer des suivis à domicile post hébergement pour les enfants retournés en famille.

### ORGANISATION DU SERVICE

- Les enfants sont répartis dans 4 unités de vie distinctes de 8 enfants ou 9 enfants : 2 unités pour les enfants de 0 à 2,5 ans et 2 unités pour les enfants de 2,5 à 6 ans.
- L'accompagnement est assuré par des équipes éducatives et psychosociales en collaboration avec des médecins, thérapeutes et logopèdes.
- Le travail est réalisé en collaboration avec la famille en y associant le réseau.
- Les enfants sont pris en charge par une équipe éducative pluridisciplinaire composée d'un nombre limité d'adultes afin de permettre une connaissance pointue des besoins spécifiques de chaque enfant et d'assurer que l'enfant se sente sécurisé.
- Tout comme l'enfant, la famille bénéficie d'un suivi individualisé assuré par une équipe dédiée à cette mission. Parents et enfants sont également accompagnés par cette équipe dans leurs rencontres.



## LA POUPONNIÈRE



La Pouponnière est un **Service d'Accueil Spécialisé de la Petite Enfance** (S.A.S.P.E.) qui accueille **32 enfants**, garçons et filles, **de 0 à 6 ans** menacés par de grandes difficultés parentales, familiales, sociales ou économiques. Chaque enfant nous est confié soit suite à une demande de prise en charge émanant du Service d'Aide à la Jeunesse, du Service de Protection de la Jeunesse ou du Tribunal de la Jeunesse, soit directement de la famille.

Notre approche pédagogique s'appuie sur les principes fondateurs de la pédagogie Pikler-Lóczy (voir annexe 3). Tous les travailleurs de la Pouponnière sont formés à cette approche.

### NOTRE TRAVAIL

- Accueillir l'enfant au quotidien.
- Créer un milieu de vie sécurisant, stable et stimulant où chaque enfant est reconnu dans son individualité, le respect de ses origines et où il reçoit les soins et le soutien dont il a besoin.
- S'inscrire dans une démarche de projet individualisé avec l'enfant.
- Évaluer et soutenir les compétences des parents tout au long du placement de leur enfant.

### ORGANISATION DU SERVICE

- Les enfants sont répartis dans 4 unités de vie distinctes de 8 enfants : 2 unités pour les enfants de 0 à 2 ans et 2 unités pour les enfants de 2 à 6 ans.
- L'accompagnement est assuré par des équipes éducatives et psychosociales en collaboration avec des médecins, thérapeutes et logopèdes.
- Le travail est réalisé en collaboration avec la famille en y associant le réseau.
- Les enfants sont pris en charge par une équipe éducative composée d'un nombre limité d'adultes afin de permettre une connaissance pointue des besoins spécifiques de chaque enfant et permettre une plus grande sécurité affective.
- Tout comme l'enfant, la famille bénéficie d'un suivi individualisé assuré par une équipe pluridisciplinaire dédiée à cette mission. Parents et enfants sont également accompagnés par cette équipe dans leurs rencontres.

# ANNEXE 2: LES SERVICES



## L'ESTACADE

L'Estacade est un **Service Résidentiel Général** (S.R.G.) qui accueille **48 enfants**, garçons et filles, de **2,5 à 14 ans** menacés par de grandes difficultés parentales, familiales, sociales ou économiques. Chaque enfant nous est confié suite à une demande de prise en charge émanant du Service d'Aide à la Jeunesse, du Service de Protection de la Jeunesse (12 places) ou du Tribunal de la Jeunesse (36 places).

## NOTRE TRAVAIL

- Accueillir l'enfant au quotidien.
- Elaborer avec / pour chaque enfant un projet pédagogique individualisé afin de développer ses potentialités et garantir son épanouissement.
- Assurer sa sécurité physique, psychologique et matérielle.
- Aider l'enfant dans son parcours scolaire et l'aider à s'ouvrir à une vie sociale extérieure par une diversification des lieux d'apprentissage et de loisirs.
- Accompagner la famille dans ses difficultés propres.
- Soutenir le lien parents-enfants et le rôle éducatif du parent.
- Préparer la réintégration familiale ou les alternatives à l'hébergement.



## ORGANISATION DU SERVICE

- L'encadrement est assuré par des équipes éducatives et psychosociales en collaboration avec des médecins, thérapeutes et logopèdes externes.
- Le service dispose d'une infrastructure adaptée à l'âge des enfants et s'organise en 3 unités de 16 enfants.
- Le travail est réalisé en collaboration avec la famille en y associant le réseau.
- Tout comme l'enfant, la famille bénéficie d'un suivi individualisé assuré par une équipe dédiée à cette mission. Parents et enfants sont également accompagnés par cette équipe dans leurs rencontres.

# ANNEXE 2: LES SERVICES

## LE PERTUIS



Le Pertuis est un **Service Résidentiel d'Observation et d'Orientation** (S.R.O.O.) dont la mission est l'observation des enfants et familles qui nous sont confiés afin de statuer sur la meilleure orientation de ces enfants au vu de leurs difficultés propres (retour en famille, services résidentiels ou d'accompagnement, centres pédopsychiatriques, etc.).

Le Pertuis accueille **6 enfants**, garçons et filles, âgés de **6 à 12 ans**, pour une durée de 3 à 6 mois maximum suite à une demande de prise en charge émanant du Service d'Aide à la Jeunesse, du Service de Protection de la Jeunesse ou du Tribunal de la Jeunesse.

La particularité du service est d'accompagner les enfants et les parents autour des difficultés rencontrées dans une prise en charge à court terme ce qui amène l'équipe à intensifier les entretiens familiaux.

## NOTRE TRAVAIL

- Accompagner les enfants au quotidien en tenant compte des besoins et des difficultés de chacun.
- Soutenir chaque enfant et élaborer avec / pour lui un projet pédagogique individualisé.
- Assurer la sécurité physique, psychologique et matérielle de l'enfant.
- Respecter son épanouissement et développer ses potentialités.
- Accompagner les parents lors de rencontres régulières pour les soutenir dans leur fonction parentale au vu de leurs difficultés propres, travailler le fil rouge et le génogramme de la famille afin de questionner et d'investiguer la réintégration familiale.
- Aider la famille et les enfants à identifier les ressources et les difficultés propres à chacun.
- Proposer une orientation suite au travail réalisé avec l'enfant et sa famille.

## ORGANISATION DU SERVICE

- L'accompagnement est assuré par des équipes éducatives et psychosociales en collaboration avec des médecins, logopèdes et thérapeutes extérieurs.
- Le travail est réalisé en collaboration avec la famille en y associant le réseau.



# ANNEXE 2: LES SERVICES

## LE TREMPLIN



Le Tremplin est un **Service d'Accompagnement à mission Socio-Educative** (SASE) dont la mission consiste à apporter une aide éducative à des enfants ou des adolescent(e)s âgé(e)s de 0 à 18 ans au sein du milieu familial ou en résidence autonome et à soutenir les parents dans leur fonction parentale.

Autrefois agréé pour 24 prises en charge, Tremplin est à présent agréé pour **28 prises en charge** (PEC) sous mandat du Tribunal de La Jeunesse de Bruxelles (14 mandats) ou du Service d'Aide à la Jeunesse de Bruxelles (10 mandats). Un mandat peut représenter une famille de un à trois enfants maximum. Au-delà, un deuxième mandat sera délivré.



## NOTRE TRAVAIL

- Assurer l'accompagnement social global des jeunes et familles en vue de l'évolution de ceux-ci en rapport avec les objectifs du mandat.
- Identifier les ressources et les besoins de l'enfant et de sa famille.
- Réaliser des entretiens individuels et familiaux.
- Collaborer avec le réseau utile à la construction du projet individuel.
- Accompagner au quotidien la relation parent(s) / enfant(s) pour ce qui est des capacités parentales et environnementales.
- Construire avec eux un environnement stable et sécurisant pour tous.



# ANNEXE 2: LES SERVICES

## NOTRE MODE DE FONCTIONNEMENT



- Notre action est orientée dans différents domaines : éducatif, social, scolaire, administratif, matériel ou psychologique et ce travail est réalisé en collaboration avec la famille en y associant le réseau.
- Chaque situation est suivie par deux intervenants et la fréquence ainsi que le mode d'intervention sont construits en fonction des besoins de chaque situation. Le principe de la co-intervention est la dynamique de travail privilégiée afin d'avoir toujours un « vis-à-vis » dans l'accompagnement d'une situation. Un regard « pluriel » est toujours souhaitable et permet de réfléchir au rôle de chacun dans l'accompagnement d'un jeune et de sa famille.
- Les réunions hebdomadaires, les formations individuelles suivies par chaque membre de l'équipe et les supervisions sont des indispensables ressources qui garantissent le professionnalisme de l'équipe.
- L'objectif de l'intervention est d'approcher le système familial pour tenter d'ouvrir à « d'autres possibles ». Entre autres, un travail éducatif de proximité, de soutien à la parentalité, avec des interventions régulières sur le terrain se conjuguent avec des temps de réflexion, de décodage et d'analyse.
- Un temps indispensable est consacré avec la famille à faire connaissance et établir un lien de confiance. Les parcours que nous faisons ensemble peuvent parfois être longs, mais surtout, touchent à chaque fois à l'intime. Sans confiance, les intervenants seront perçus comme envahissants et aucun travail ne pourra être envisagé.
- Généralement, nous utilisons le génogramme et la ligne du temps. Comprendre le parcours et ne pas reproduire ce qui a déjà été fait sont les clés d'une bonne collaboration.
- L'approche proposée aux familles est une approche systémique et les méthodes d'entretien utilisées sont celles appelées "objets flottants" (Jeu Dixit, génogramme, jeu de l'oie, lecture de contes, la chaise vide, etc).

# ANNEXE 2: LES SERVICES



## LA CRÈCHE

La Crèche accueille en journée **66 enfants âgés de 0 à 3 ans et plus et applique certains critères de priorité** :

- Les enfants dont les parents ont des horaires inconfortables, s'étalant au-delà de 19h.
- Les enfants dont l'inscription est faite sur décision judiciaire ou sur proposition d'un service d'accompagnement en famille.
- Les enfants ayant séjourné à la Maison d'Enfants Reine Marie-Henriette,

La Crèche est subventionnée par l'O.N.E. (54 places) et Actiris (12 places via le Fonds Social Européen pour les parents en parcours de réinsertion socio-professionnelle).

La participation financière des parents est fixée selon le barème établi par l'O.N.E. pour les milieux d'accueil.

## NOTRE TRAVAIL

- Répondre aux besoins nécessaires à l'épanouissement des enfants.
- Proposer des activités ludiques qui favorisent le développement des enfants.
- Assurer à chaque enfant une place individuelle au sein de la collectivité.
- Favoriser l'autonomie de chaque enfant en veillant à installer repères et limites.
- Proposer un accompagnement aux familles qui en ont besoin (temps d'écoute, aide dans des démarches administratives, travail de collaboration avec les mandants pour les enfants inscrits sur décision judiciaire ou sur proposition d'un service d'accompagnement en famille).
- Offrir un soutien à la parentalité.

## ORGANISATION DU SERVICE

L'accueil se fait au sein de 7 sections composées de 10 à 11 enfants.

- Horaires d'ouverture :
  - Année scolaire : de 7h00 à 20h30
  - Juillet-Août : de 7h00 à 19h00
- Fermeture annuelle : 5 jours pendant la semaine de Noël



# ANNEXE 3: PÉDAGOGIE PIKLER-LÓCZY



## LA PÉDAGOGIE PIKLER-LÓCZY

### OU COMMENT ACCOMPAGNER L'ENFANT VERS SON AUTONOMIE ?

A la Pouponnière et la Maison des Petits, nous avons choisi de nous appuyer sur les principes fondateurs de la pédagogie Pikler-Lóczy pour construire notre projet pédagogique.

#### L'approche

Emmi Pikler est une pédiatre et psychopédagogue hongroise qui a créé en 1946 une pouponnière pour accueillir les enfants orphelins et abandonnés. Dans cette pouponnière, appelée l'Institut Lóczy du nom de la rue où elle se trouve à Budapest, l'équipe mettra en place des conditions d'accueil particulièrement innovantes pour l'époque, basées sur le respect de l'enfant, de son rythme de développement et de ses envies. Il s'agit de favoriser son développement autonome et harmonieux en intervenant le moins possible tout en lui offrant une relation stable et affectueuse.

Contemporaine de Maria Montessori qui s'intéresse aux enfants de plus de 3 ans, Emmi Pikler va quant à elle baser son travail et ses recherches sur les tout-petits. Son constat : les tout-petits peuvent développer des compétences innées, sans aucun enseignement ni apprentissage extérieur, sous le regard attentif des parents ou des éducateurs qui les observent, les accompagnent, les soutiennent et veillent à leur apporter un cadre stimulant et sécurisant, sans pour autant intervenir dans leurs apprentissages.

Dans des conditions normales, sans carences affectives, le développement du tout-petit se déroule spontanément, dans un ordre donné, de manière identique quelles que soient les époques et les pays. Le développement du bébé est comme programmé et il est donc inutile et même nocif d'apprendre au bébé à se retourner, à ramper, à marcher....

Aujourd'hui encore, de nombreuses structures d'accueil dans différents pays à travers le monde s'inspirent de son approche. Pourtant, elle reste méconnue du grand public et parfois difficile à accepter, même par les professionnels de la petite enfance. Dans notre société plutôt « interventionniste » et compétitive, les enfants sont en effet de plus en plus stimulés, et ce dès le plus jeune âge. On les encourage bien souvent à brûler au plus vite les étapes du développement, l'exemple le plus frappant étant l'acquisition de la marche. L'approche ici est fondamentalement différente, on ne veut pas que l'enfant fasse au plus vite, on veut qu'il fasse par lui-même. Cette approche demande une excellente organisation et beaucoup de rigueur, et certains lui reprochent d'ailleurs de laisser trop peu de place à la spontanéité.

*" Il est essentiel que l'enfant se découvre autant que possible. Si nous l'aidons à résoudre tous les problèmes, nous lui volons le plus important : son développement mental."*

**Emmi Pikler,**  
pédiatre et psychopédagogue.



## Les grands principes

Les grands principes de cette approche sont la motricité libre et l'activité autonome. Ceci signifie que l'enfant sera le plus souvent possible placé dans des situations qui favorisent au maximum « son activité auto-induite spontanée ». Libre de ses mouvements, on le laisse faire comme il l'éprouve, comme il le sent, pour qu'il acquière la maîtrise de son corps. C'est parfois difficile à comprendre, surtout à l'heure actuelle, mais cette approche considère que le rôle de l'adulte n'est pas de jouer avec l'enfant ni de le stimuler pour acquérir de nouvelles compétences mais de le soutenir et d'être le témoin bienveillant de son plaisir de jouer et découvrir par lui-même. Concrètement, cela signifie que tout a été aménagé en conséquence chez nous au niveau de l'espace et qu'il n'y a par exemple pas de relax, ni de coussins pour caler les bébés, étant donné qu'on ne les met pas dans des positions qu'ils n'auraient pas prises par eux-mêmes.

Autre grand principe : l'importance du soin. Donner à manger à son bébé, le changer, le laver semblent des moments assez fonctionnels et insignifiants. Pourtant, l'enfant va puiser dans ces moments toute la sécurité affective et la prise de conscience de lui-même dont il aura besoin plus tard dans son activité auto-induite spontanée. Il est donc

essentiel de faire en sorte que l'enfant ne soit jamais traité comme un objet, mais comme un être qui sent, observe et mémorise. Concrètement, il s'agira de l'appeler par son prénom, de lui expliquer ce qui va se passer avant même tout contact physique et de l'inviter à participer à l'action. Et pour les plus grands, pas de table à langer mais bien une estrade pour que le bébé puisse participer activement à ce moment.

Enfin, une importance particulière est apportée à la référence et la sécurité affective. Pour développer cette sécurité affective, l'enfant a besoin de repères, de régularité et d'une relation de confiance avec ses personnes de référence. Dans les institutions d'accueil, il y a inévitablement plusieurs personnes qui se relaient auprès de chaque enfant. Le programme est dès lors minuté et les rituels décrits dans les détails (ex : tel enfant mange à telle heure dans telle position avec telle personne). Toutes les puéricultrices travaillent avec leur identité propre mais une posture professionnelle identique, pour permettre au bébé de reconnaître certains signaux et points de repères, anticiper, se préparer et ainsi se sentir en sécurité.



*« Cette pédagogie demande énormément d'organisation et de rigueur. Elle est souvent critiquée pour son côté rigide, mais elle est extrêmement bénéfique. Les enfants ne sont à la base pas faits pour vivre en collectivité. Comment faire pour respecter leur individualité ? Cette approche nous donne des clés. On se rend compte que les enfants qui grandissent à la Pouponnière développent une réelle sécurité. Ils arrivent à reconnaître leurs émotions. Ils ont assez d'espace pour exprimer leur ressenti. Et ça, c'est essentiel pour leur futur! »*

Catherine Mace, directrice de la Pouponnière.

### Pour en savoir plus:

Le site de l'Association Pikler-Lóczy <https://www.pikler.fr>

### Ouvrages de référence:

Myriam David et Geneviève Appell, Lóczy ou le maternage insolite (Erès)

Maria Vincze, L'atmosphère thérapeutique à Lóczy (Erès)

# ANNEXE 4: DIRECTION, CA & AG

## DIRECTION

Monsieur Manuel SOLS (Directeur Général)

Madame Patricia BASTIEN (Directrice Pédagogique de l'Estacade)

Madame Cécile CELIER (Directrice Pédagogique du Tremplin)

Madame Aurélie COLAERT (Directrice Pédagogique de la Maison des Petits)

Madame Stéphanie DE NUTTE (Directrice Pédagogique du Pertuis)

Madame Pascaline LEMAIRE (Directrice Administrative)

Madame Catherine MACE (Directrice de la Pouponnière)

Madame Mina MBOKO (Directrice de la Crèche)

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

Monsieur Stanislas VAN WASSENHOVE (Président)

Monsieur Pierre DELHAISE

Monsieur Bernard DE STREEL

Madame Michèle LEBRUN

Monsieur William MOSSERAY

Monsieur Hadrien SERVAIS

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Monsieur John CALFF

Monsieur Jacques CARNIER

Madame Michèle CASSIERS

Monsieur Alexis DUVIEUSART

Madame Joséphine-Marie GEERTS

Monsieur Marcel GERARD

Madame Julie GODIN

Madame Anne-Françoise HACHEZ

Monsieur Paul MAFFEI

Madame Anne MORELLE

Madame Catherine PIRLOT

Madame Véronique RENAULD





MERCI



## MAISON D'ENFANTS REINE MARIE-HENRIETTE ASBL

La Pouponnière, La Maison des Petits, L'Estacade, Le Pertuis, Le Tremplin, La Crèche

Sous le Haut Patronage de Son Altesse Royale la Princesse Claire

Rue de la Flèche 12-14, 1000 Bruxelles

[www.laflèche14.be](http://www.laflèche14.be)

Avec le soutien de:

