

# Rapport d'activité

2025



# Sommaire

L'Astural en résumé	2
Association	3
Édito - ancre et mouvement	4
Accueil des enfants et des adolescents en 2025	10
<b>Prestations itinérantes</b>	<b>13</b>
<b>Éducation spécialisée</b>	<b>31</b>
<b>Préqualification professionnelle</b>	<b>41</b>
<b>Pédagogie spécialisée</b>	<b>51</b>
<b>Antenne de médiation et de prévention avec des mineurs</b>	<b>63</b>
<b>Secrétariat général</b>	<b>69</b>

## L'Astural en résumé

<b>Année de fondation</b>	1954
<b>Statut juridique</b>	Association (art. 60 et suivants du Code Civil suisse)
<b>Institutions</b>	AMPM: Antenne de médiation et prévention avec des mineurs ASPAD: Accompagnement et soutien parental à domicile Ateliers ABX Foyer et centre de formation — Centre de Chevrens Externat pédago-thérapeutique Arc-en-ciel Externat pédago-thérapeutique Helios Externat pédago-thérapeutique Horizon Externat pédago-thérapeutique La Châtelaine Lieu de vie pour adolescents <sup>+</sup> KALON et Appartement des Acacias Lieu de vie pour adolescentes HORAÉ et Appartements Noïa Parcours A2mains École spécialisée Petits pas dans les bois SEI : Service éducatif itinérant
<b>Activités</b>	Action dans les domaines de la pédagogie spécialisée et de l'éducation spécialisée, auprès d'enfants et d'adolescents rencontrant dans leur développement, notamment psychologique et social, des difficultés trop grandes pour qu'eux-mêmes et leur famille puissent les surmonter seuls.
<b>Ressources</b>	L'Association bénéficie de subventions communales, cantonales et fédérales et de fonds privés provenant de donations, souscriptions et campagnes financières. Les charges de l'Astural s'élèvent à environ 32'000'000 de francs en 2025.
<b>Personnel</b>	Au 31 décembre 2025, le personnel est composé de 365 collaborateurices.
<b>Présidence</b>	Madame Francine Novel
<b>Secrétaire général</b>	Monsieur Philippe Bossy
<b>Coordonnées</b>	Avenue de Thônex 17A, 1226 Thônex 022 343 87 00 sec.gen@astural.org

## Association

L'Assemblée générale statutaire s'est déroulée le 26 mai 2025 en présentiel.

Le rapport d'activité et les comptes 2024 ont été approuvés.

### Comité

Le Comité a été élu dans la composition suivante :

Mesdames	Francine Novel, Présidente Françoise Tschopp, Vice-présidente Christine Lombard Evelyne Montaguti Jennifer Conti Esther Dubath Bouvier Sandrika Luce Scheftsik
Messieurs	Cédric Giauque, Trésorier Mauro Mercolli Pierre Nicollier

### Représentant-e-s de l'Association au Conseil de Fondation Astural

Les représentant-e-s de l'Association au Conseil de la Fondation Astural sont Madame Françoise Tschopp, ainsi que Messieurs Cédric Giauque et Pierre Nicollier.

### Organe de contrôle

Le mandat d'organe de contrôle a été attribué à la fiduciaire Wuarin & Chatton SA.

#### Pour vos dons

Site Internet : [www.astural.org](http://www.astural.org)  
IBAN : CH67 0078 8000 C174 0086 6  
CCP : 12-4951-8

## Édito - ancre et mouvement

À nos projets et à nos engagements.

Derrière chacune de nos prestations, chacun de nos dispositifs, chaque chiffre, il y a une histoire. Celle d'un enfant qui cherche sa place dans un groupe, d'un adolescent qui ne trouve plus comment habiter notre monde, d'un parent épuisé qui continue pourtant de tenir, d'une famille qui demande à être entendue sans être réduite à ses difficultés. C'est à partir de ces réalités-là que l'Astural pense, agit et se transforme.

À toutes celles et ceux qui rendent ce travail possible, nous leur exprimons nos vifs remerciements.

Merci aux collaborateurices de l'Astural, aux directions, aux équipes éducatives, pédagogiques, thérapeutiques, administratives et techniques. Merci aux membres du Comité, au Conseil de fondation, aux partenaires publics et privés, aux familles et à toutes les personnes qui, de près ou de loin, contribuent à faire vivre notre mission.

L'année 2025 a été exigeante. Elle a aussi été passionnante. Passionnante parce qu'elle nous a demandé de tenir ensemble plusieurs mouvements : accompagner au plus près, penser collectivement, coopérer davantage, transformer nos pratiques, tout en restant fidèles à ce qui fonde notre engagement.

Cette image de l'ancre et du mouvement nous semble juste pour parler de l'Astural aujourd'hui. Notre ancre, ce sont nos fondamentaux : le respect de chaque personne dans sa spécificité, le soutien aux potentialités, la responsabilité individuelle et collective, le travail avec les familles et les réseaux. Notre mouvement, c'est notre capacité à traduire ces principes en pratiques concrètes, ajustées, parfois expérimentales, toujours discutées.

En 2025, la transversalité n'a pas été un slogan. Elle est devenue une méthode de travail. Elle s'est incarnée dans les co-interventions du SEI École, dans le développement du Programme Prévention, dans les réflexions autour des jeunes en situation dite d'« incasabilité », dans le Projet Relais, dans les passerelles entre les lieux de vie et le Pôle formation, dans les expériences multifamiliales, dans les intervisions entre directions, dans les groupes de travail, dans les appels à projet de l'État, dans les Cahiers de l'Astural, ces espaces où l'on accepte de se lire, de s'écrire, de se confronter pour mieux construire ensemble.

Coopérer, écrire ensemble, ce n'est pas toujours simple.

La coopération exige du temps, suppose de la confiance, nécessite de la méthode et une acceptation de la complexité. Elle implique de renoncer à l'illusion que chacun pourrait résoudre seul ce qui, par nature, déborde les frontières d'une institution, d'un service ou d'un métier. Les situations que nous accompagnons sont rarement simples. Elles engagent l'enfant, sa famille, l'école, le soin, la protection, le social, parfois la justice, souvent l'histoire intime et collective. Dans ce contexte, travailler ensemble est une nécessité pédagogique, éducative et politique.



La question du temps traverse fortement notre institution. Les équipes le disent souvent, et elles ont raison de le dire : il manque du temps. Du temps pour penser les projets, pour revisiter les concepts institutionnels, pour relire les pratiques, pour construire une position commune, pour transformer une intuition de terrain en véritable orientation de travail. Il manque du temps pour écrire, transmettre, formaliser, parfois même simplement pour respirer entre deux urgences.

Cette perception du manque de temps est le symptôme d'une époque où les demandes augmentent, où les ressources sont contraintes, où les dispositifs sont sollicités au maximum, et où l'action immédiate prend souvent le pas sur la réflexion. Nos métiers exigent pourtant cette mise à distance. Ils ne peuvent pas être seulement une succession de réponses-réactions. Ils demandent une pensée vivante, cohérente, partagée, discutée, parfois conflictuelle, mais indispensable.



Le projet stratégique transversal « Prévention » et ses trois axes (intégration, travail collectif avec les familles, temps hors-scolaire) s'inscrivent précisément dans cette tension. Ils ouvrent des perspectives nécessaires, donnent une direction. C'est un projet qui nous demande d'anticiper, de structurer, de développer, de mieux articuler nos prestations et de renforcer notre capacité d'action. En même temps, il peut aussi provoquer, chez les équipes, un sentiment légitime : comment penser et mettre en œuvre ces orientations alors que le quotidien prend déjà toute la place ? Comment faire projet quand l'urgence absorbe l'énergie ? Comment construire du commun quand chacun se sent parfois happé par sa propre réalité institutionnelle ?

Il serait trop facile de répondre à cette question par une injonction supplémentaire à mieux s'organiser. Le temps ne se décrète pas. Il ne suffit

pas de demander aux équipes de « prendre du recul » pour qu'elles puissent réellement le faire. Le temps pour penser doit être rendu possible. Il doit être reconnu, institué, protégé. Et il peut aussi être produit autrement. À cet endroit, la coopération devient un levier essentiel.

La coopération est une alternative concrète au manque de temps. Lorsqu'une équipe pense seule, elle porte seule la charge de comprendre, d'inventer, de formaliser, d'ajuster. Lorsqu'elle pense avec d'autres, elle gagne en appui, en écho, en contradiction féconde. Une idée circule, se précise, se transforme. Une difficulté cesse d'être vécue comme un échec local et devient une question institutionnelle, portée par le collectif. Une pratique expérimentée dans un lieu peut inspirer un autre lieu. Un outil développé par une équipe peut éviter à une autre de repartir de zéro.

Coopérer, c'est donc aussi économiser de l'énergie. Non pas au sens de faire moins, mais au sens de mieux partager l'effort. C'est sortir du cloisonnement professionnel. C'est découvrir que d'autres se posent les mêmes questions, rencontrent les mêmes impasses, créent les mêmes solutions provisoires. C'est un outil pour transformer la fatigue en intelligence collective en redonnant de l'oxygène aux dynamiques d'équipe.

Nous avons pu l'expérimenter cette année dans plusieurs espaces : les interventions entre directions, les formations continues transversales, les groupes de travail, les collaborations entre institutions, les contributions aux

Cahiers de l'Astural, les expérimentations autour du Pôle formation. Chaque fois les projets associant plusieurs prestations ne viennent pas « en plus » du travail. Ils sont une manière de soutenir le travail. Ils permettent de déposer, de relier, de mettre en mots et contribuent à retrouver du désir professionnel là où la charge quotidienne pourrait conduire au découragement.

La coopération agit aussi dans la manière d'accompagner les familles : travailler avec elles ne signifie pas simplement mieux les informer ou mieux les associer à nos décisions. Cela signifie reconnaître leur expertise d'usage et mobiliser ces usages dans l'institution, leur connaissance intime de l'enfant, leur capacité à nous alerter sur ce que nos dispositifs ne voient pas toujours. Les familles nous obligent à sortir d'une logique descendante. Elles nous rappellent que l'accompagnement ne peut pas être pensé hors de leur réalité quotidienne. La coopération avec elles prend du temps, mais elle en fait gagner aussi, car elle évite les malentendus, les résistances inutiles, les décisions déconnectées et les ruptures de confiance.

Cette année a particulièrement mis en lumière cette place des familles. À l'ASPAD, dans les externats, dans les dispositifs de médiation, dans le projet Prévention ou dans les pratiques multifamilles, une conviction se confirme : les parents ne sont pas seulement des relais de nos interventions. Ils sont des acteurs centraux du parcours de leur enfant.

Lorsque la famille va mieux, l'enfant progresse. Cette phrase, simple en apparence, dit beaucoup de notre orientation. Elle ne signifie pas que tout reposerait sur la famille, ni que les difficultés de l'enfant pourraient se réduire à son environnement familial. Elle affirme autre chose : l'enfant ne se développe jamais seul, hors de ses liens, hors de ses appartenances, hors des tensions et des ressources qui l'entourent. Soutenir la famille, c'est donc agir directement sur les conditions de développement de l'enfant.

C'est pourquoi notre focus sur le travail avec les familles détermine de plus en plus profondément nos modalités d'action. L'introduction d'approches collectives dans le travail avec les familles — espaces parents, thérapie multifamiliale, accompagnements partagés, démarches de prévention — transforme notre manière d'accompagner. Elle permet aux familles de ne plus être seulement face à des professionnel-le-s, mais aussi en lien avec d'autres familles, d'autres expériences, d'autres manières de traverser les mêmes inquiétudes. Dans ces espaces de parole, de reconnaissance mutuelle et de coopération, chacun peut retrouver une place, une capacité d'agir et un peu de souffle.

La question du précoce a traversé également fortement notre année. Agir tôt, ce n'est pas seulement intervenir plus vite. C'est porter une certaine idée de la prévention : repérer sans enfermer, soutenir sans assigner, ouvrir des possibles avant que les difficultés ne deviennent des impasses. Le Programme Prévention illustre cette ambition. Il nous invite à penser les liens entre intégration scolaire, hors temps scolaire et travail avec les familles. Il nous oblige aussi à inventer des cadres qui ne figent pas, mais qui habilitent.



Cette notion de cadre habitant nous paraît importante. Nous avons longtemps parlé de structures, de dispositifs, de prestations. Nous devons continuer à le faire, car les institutions ont besoin de lisibilité.

Aujourd'hui, notre enjeu est désormais d'aller plus loin : construire des cadres qui autorisent la mise en mouvement personnelle et institutionnelle. Ces cadres doivent contenir, permettre d'innover et renforcer la cohérence dans les pratiques.

C'est aussi le sens que nous donnons à la formation continue. Former, à l'Astural, c'est bien sûr acquérir des outils supplémentaires. Mais la finalité de la formation réside dans sa capacité à entretenir la qualité de la pensée et accepter que nos métiers ne puissent pas se réduire à des protocoles, aussi utiles soient-ils. Former relève de la création d'espaces où l'expérience du terrain devient « savoir partagé ».

L'Astural est un organisme vivant. Elle est plus que la somme de ses parties et ne se résume ni à ses organigrammes, ni à ses budgets, ni à ses indicateurs, même si tous sont nécessaires. Elle vit par les femmes et les hommes qui, chaque jour, accueillent, accompagnent, écoutent, contiennent, relancent, inventent et parfois doutent. Elle vit aussi par les enfants, les jeunes et les familles qui déplacent nos certitudes et nous empêchent de nous installer dans des réponses toutes faites.

Nous voulons ici saluer particulièrement les collaborateurices qui acceptent de devenir, chacune et chacun à leur manière, des ambassadeurices de l'Astural. Ambassadeurices non pas d'une marque ou d'un discours officiel, mais d'une manière d'être

au travail : engagée, réflexive, respectueuse, parfois impertinente, toujours soucieuse de ne pas séparer la qualité de l'action de la qualité de la pensée.

L'année 2025 n'a pas été exempte de tensions à l'interne comme à l'externe. Le contexte économique et politique reste incertain. Les négociations du contrat de prestations, les contraintes budgétaires, la pression sur les dispositifs publics, la complexification des situations accompagnées et la fatigue des équipes constituent des réalités que nous ne devons pas minimiser.

Pourtant, nous croyons profondément que notre réponse ne peut être ni le repli, ni la plainte, ni la nostalgie. Notre réponse doit continuer de se construire dans la coopération, la créativité, la clarté et avec le souci de maintenir la transparence et l'exigence.

Dans cette aventure, le comité continue de jouer un rôle important et nécessaire, avec la volonté d'accompagner, d'encadrer et d'encourager les équipes et leurs directions.

L'Astural a 71 ans. Cet âge pourrait inviter à regarder en arrière. Il nous invite surtout à comprendre ce qui nous a permis de durer : notre capacité à rester fidèles à nos valeurs tout en transformant nos pratiques. C'est cela, au fond, notre responsabilité pour les années à venir : tenir l'ancre et accompagner le mouvement.

Bonne lecture.



Francine Novel  
Présidente



Philippe Bossy  
Secrétaire général

## Accueil des enfants et des adolescents en 2025

	Institution	Tranche d'âge	Nombre de places	Personnes / familles accompagnées	Stagiaires pris en charge
PÉDAGOGIE SPÉCIALISÉE	Arc-en-Ciel	4 à 8 ans	16	16	5
	Horizon	4 à 8 ans	16	15	4
	Châtelaine	8 à 12 ans	10	10	4
	Helios	12 à 15 ans	12	12	4
	Petits pas dans les bois	4 à 8 ans	13	12	13
	<b>Total de la pédagogie spécialisée</b>		<b>67</b>	<b>65</b>	<b>30</b>
ÉDUCATION SPÉCIALISÉE	Centre de Chevrens	14 à 18 ans	16	25	2
	HORAÉ & Noïa	14 à 18 ans	12	13	
	KALON & Acacias	14 à 22 ans	15	23	2
	Studios de suite	18+	8	9	
	<b>Total de l'éducation spécialisée</b>		<b>51</b>	<b>70</b>	<b>4</b>
PRÉQUALIFICATION	Ateliers ABX	15 à 18 ans	20	42	
	Parcours A2mains	14 à 18 ans	16	21	1
	Chevrens	14 à 18 ans	14 + 2 <sup>1</sup>	15	
	<b>Total de la préqualification</b>		<b>52</b>	<b>78</b>	<b>1</b>
ITINÉRANT	SEI École	0 à 6 ans		172	
	SEI Petite enfance	0 à 6 ans		654	6
	ASPAD	4 à 18 ans	63	104	
	<b>Total des prestations itinérantes</b>			<b>930</b>	<b>6</b>
AMPM	<b>Total de la médiation</b>	<b>0 à 18 ans</b>		<b>165</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>				<b>1'308</b>	<b>44</b>

1 Le Centre de Chevrens dispose de deux places de formation dédiées à des apprentis AFP



À tou-te-s les collaborateurices de l'Astural, aux membres du Comité ainsi qu'aux membres du Conseil de fondation, à toutes les personnes qui collaborent de près ou de loin avec l'Astural, nous vous adressons un très grand

**Merci!!!**



# Prestations itinérantes

Accompagnement et soutien parental à domicile

Service éducatif itinérant - École

Service éducatif itinérant - Petite enfance

# Évolution de l'ASPAD

## Introduction

Depuis bientôt quatre années, nous voyons l'ASPAD se construire, s'affirmer et trouver sa place dans un secteur à la fois dense, exigeant et largement saturé. Lorsque nous avons développé cette prestation, nous répondions à une conviction partagée : il manquait un espace spécifiquement dédié aux parents. Un espace où ils ne soient pas uniquement considérés comme des relais éducatifs, mais reconnus comme des acteurs centraux et légitimes du parcours de leur enfant.

Aujourd'hui, près de 70 familles sont accompagnées. Derrière ces chiffres, il y a des parents engagés, parfois épuisés, souvent d'une grande lucidité. Un point commun traverse ces situations : le stress parental. Un stress nourri par la durée, l'incertitude, la complexité des démarches et des transitions, mais aussi par le sentiment, trop fréquent, de ne pas être pleinement entendus.

Nous restons profondément touchés par la vulnérabilité des familles que nous accompagnons. Leur parole doit encore trop souvent se justifier. À l'ASPAD, nous défendons une posture claire : reconnaître l'expertise d'usage des parents, accueillir leurs ambivalences, leurs colères, leurs découragements, mais aussi leurs compétences et leur capacité d'ajustement. Soutenir les parents, c'est renforcer durablement l'environnement de l'enfant.

## Une prestation qui a gagné en légitimité

Au fil des années, l'ISPAD<sup>1</sup> a trouvé sa place au sein d'Astural. Nous avons développé une expertise spécifique dans l'accompagnement des familles ayant un enfant présentant un trouble du spectre de l'autisme associé à une déficience intellectuelle. Cette expertise s'est construite dans la durée, au contact du terrain et dans la recherche constante d'articulations avec les partenaires.

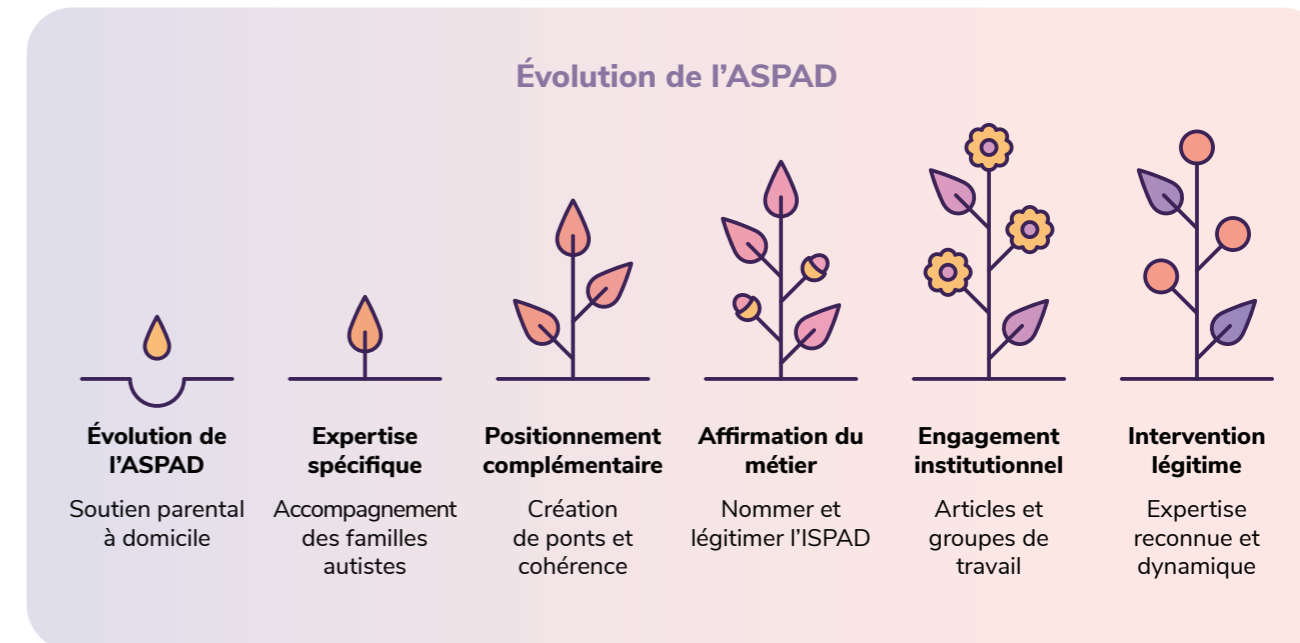
Notre positionnement est complémentaire : nous créons des ponts et travaillons la cohérence du parcours. Le partenariat avec les établissements scolaires occupe une place essentielle dans cette articulation. Les situations que nous accompagnons se jouent aussi dans le contexte scolaire, où se cristallisent souvent tensions, incompréhensions et attentes divergentes. Nous intervenons alors comme facilitateurs de dialogue et soutien à la compréhension mutuelle. Travailler avec les équipes pédagogiques permet de replacer les parents dans une dynamique collaborative plutôt que défensive et de soutenir des ajustements concrets au bénéfice de l'enfant.

<sup>1</sup> Intervenant-e en soutien parental à domicile

Le métier d'ISPAD s'est progressivement affirmé. Le nommer, c'est lui donner une existence et une légitimité. Il articule cadre institutionnel, compétences éducatives, posture clinique et analyse systémique.

Notre engagement s'exprime également au-delà de l'intervention directe. Cette année, nous avons contribué à la rédaction d'articles pour les Cahiers de l'Astural, participant ainsi à la réflexion institutionnelle et au partage d'expertise. L'équipe s'investit activement dans différents groupes de travail internes, témoignant d'une réelle motivation à s'inscrire dans la dynamique collective de l'Astural et à enrichir les pratiques transversales.

Par ailleurs, des chercheuses de l'Université mènent actuellement une recherche sur nos pratiques, aujourd'hui proche de son aboutissement. Ce travail d'analyse et de mise en perspective constitue une reconnaissance importante de la spécificité de notre intervention.





## Former pour construire un socle commun

L'année 2025 a été marquée par un renforcement structuré de la formation afin de consolider un socle commun partagé par l'ensemble de l'équipe. Nous avons approfondi nos compétences autour de la régulation émotionnelle, de la vie affective et intime des personnes présentant une déficience et des troubles associés, et nous avons engagé l'équipe dans la formation CTAS<sup>1</sup>, renforçant ainsi notre expertise spécifique dans le champ de l'autisme.

Ces espaces de formation et d'analyse des pratiques permettent d'affiner nos repères éthiques, d'interroger nos postures et de garantir une cohérence d'intervention. Construire ce socle commun est indispensable pour sécuriser les familles et soutenir un métier encore en consolidation.

## Une équipe qui grandit et s'ouvre

L'ASPAD compte aujourd'hui douze collaborateurices, dont dix éducatrices et éducateurs, renforcés par trois nouveaux engagements en 2025. Cette croissance s'accompagne d'une structuration accrue.

L'engagement d'une assistante administrative à 70 % représente une évolution majeure. Le suivi de 70 familles exige une coordination rigoureuse et une gestion précise. Ce renforcement permet de sécuriser la continuité du service et de dégager du temps pour la réflexion stratégique, le développement de projets et le soutien de l'équipe. Nous avons ainsi redécouvert une ressource précieuse : le temps pour penser. Une denrée rare dans nos métiers...

Nous avons également développé des partenariats structurants, notamment avec la FASE<sup>2</sup> et le BIC<sup>3</sup>, afin d'améliorer l'articulation des interventions et de répondre plus finement aux besoins du terrain.

Dans une perspective d'amélioration continue, nous avons également mis en place un questionnaire destiné aux parents afin d'identifier plus précisément leurs besoins en matière de répit et de relève. Cette démarche s'inscrit dans notre volonté d'adapter la prestation aux réalités vécues et d'anticiper les risques d'épuisement.

1 Centre thérapeutique : Traumatismes Agressions sexuelles

2 Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle

3 Bureau de l'intégration et de la citoyenneté

## Créer des espaces de parole

Nous sommes convaincus que l'accompagnement ne peut se limiter à l'intervention individuelle. La création d'espaces de parole pour les parents constitue un axe central de notre travail. L'Espace Parents, dans sa dimension collective, permet aux familles de se rencontrer, de partager leurs expériences et de rompre l'isolement. Ces temps favorisent la reconnaissance mutuelle, la mise en commun des ressources et la construction d'un sentiment d'appartenance.

Au sein même de l'ASPAD, nous veillons à maintenir des espaces d'élaboration collective pour l'équipe. Soutenir ceux qui accompagnent est une condition essentielle pour garantir la qualité de la prestation. Ces espaces rappellent aussi que, même dans des parcours exigeants, il reste possible de partager un sourire, une anecdote du quotidien ou une petite victoire — et que ces moments-là comptent parfois autant que les grandes avancées.

Nous remercions sincèrement l'équipe pour sa capacité à s'ouvrir à l'extérieur, à s'engager dans des collaborations, à confronter ses pratiques et à porter la réflexion au-delà du périmètre immédiat de la prestation. Cette ouverture nourrit notre évolution.

## Perspectives

L'année 2025 confirme la pertinence de l'axe parental dans l'accompagnement de l'autisme et du handicap psychique associé à une déficience intellectuelle. Elle nous engage à poursuivre le renforcement de nos compétences, à consolider nos partenariats et à continuer à affirmer la spécificité du métier d'ISPAD.

Nous remercions l'OMP pour son soutien financier et la confiance accordée. Cette confiance nous engage à maintenir une exigence élevée et à poursuivre le développement d'une prestation qui place les parents au cœur du dispositif.

Au-delà des cadres et des dispositifs, une conviction demeure : accompagner les parents, c'est reconnaître leur dignité, leur compétence et leur rôle essentiel. C'est faire le choix d'un accompagnement profondément humain, attentif aux vulnérabilités, mais aussi aux ressources, et résolument tourné vers la co-construction.

Vanessa De Rudder

### Accompagnement parental au sein de l'ASPAD



#### Soutien initial

Soutien financier et confiance de l'OMP



#### Renforcement des compétences

Amélioration des compétences ISPAD



#### Consolidation des partenariats

Collaboration



#### Affirmation de la spécificité

Reconnaissance du rôle de l'ISPAD



#### Accompagnement humain

Parents au cœur du dispositif

## SEI École

### Transition des mesures individuelles aux mesures collectives et évolution du modèle d'intervention

#### Introduction

L'année scolaire 2024 a marqué une étape majeure dans l'évolution des pratiques professionnelles du SEI-École. Après sept années (2017–2024) centrées principalement sur des mesures individuelles, notre service a vécu un changement structurel profond en adoptant, formellement et dès la rentrée 2024, un fonctionnement basé sur des mesures collectives, avec la mise en place de la co intervention dans les classes.

Cette nouvelle orientation a été introduite à la demande de la Conseillère d'État, Madame Anne Hiltpold, dans le cadre d'une volonté politique de renforcer l'inclusion scolaire, de soutenir les équipes enseignant-e-s et d'agir plus efficacement sur les dynamiques de classe. Cette transition s'inscrit dans une démarche globale visant à adapter nos modes d'action aux besoins réels du terrain et à favoriser un environnement scolaire capacitant pour tous les élèves.



#### De l'intervention individuelle à l'accompagnement collectif : un changement de paradigme

Entre 2017 et 2024, notre action reposait essentiellement sur des mesures individuelles. Ce modèle, centré sur l'élève, permettait un accompagnement ciblé, mais présentait certaines limites : interventions fragmentées, difficulté à agir sur le contexte de classe, dépendance forte à la disponibilité des élèves et des enseignant-e-s, et impact limité sur les dynamiques collectives.

Le passage aux mesures collectives représente un changement de paradigme. Il ne s'agit plus seulement d'intervenir auprès d'un élève en difficulté, mais d'agir au cœur du système classe, en collaboration étroite avec les enseignant-e-s titulaires, les équipes éducatives et la direction d'établissement. Cette évolution permet de travailler sur les facteurs contextuels, relationnels et organisationnels qui influencent directement le climat scolaire et les possibilités d'apprentissage.

#### La co intervention : une diversité de pratiques au service d'un même objectif

La mise en place de la co intervention constitue l'élément central de cette transformation. Toutefois, il est essentiel de souligner qu'il n'existe pas une co intervention, mais autant de co interventions qu'il existe de classes. Chaque situation est unique, car elle dépend :

- de la personnalité et du style pédagogique du titulaire de classe ;
- des besoins spécifiques du groupe d'élèves ;
- des compétences, expériences et sensibilités de l'intervenant-e SEI ;
- de la culture d'établissement et des dynamiques d'équipe ;
- des objectifs définis conjointement au sein de la classe.

Cette diversité n'est pas un obstacle, mais une richesse. Elle permet d'adapter finement les modalités d'intervention : co animation, observation active, soutien à la gestion de classe, différenciation pédagogique, médiation, régulation des interactions, etc. La co intervention devient ainsi un espace de collaboration professionnelle où chacun apporte son expertise pour soutenir les apprentissages et renforcer le climat scolaire.

## Construire un environnement scolaire capacitant

L'ensemble de ces évolutions s'inscrit dans une ambition claire : contribuer à la création d'un environnement scolaire capacitant. Un environnement capacitant est un milieu qui permet aux élèves, mais aussi aux enseignant-e-s, de développer leurs compétences, d'exercer leur autonomie, de se sentir soutenu-e-s et reconnu-e-s, et de disposer des ressources nécessaires pour faire face aux défis scolaires et relationnels.

Dans cette perspective, notre rôle ne se limite plus à répondre à des difficultés ponctuelles. Il s'agit de travailler sur les conditions qui favorisent la réussite : organisation de la classe, qualité des interactions, clarté des attentes, cohérence éducative, sentiment de sécurité, gestion des émotions, et valorisation des forces de chacun. La co-intervention devient alors un levier puissant pour agir simultanément sur plusieurs dimensions du climat scolaire.

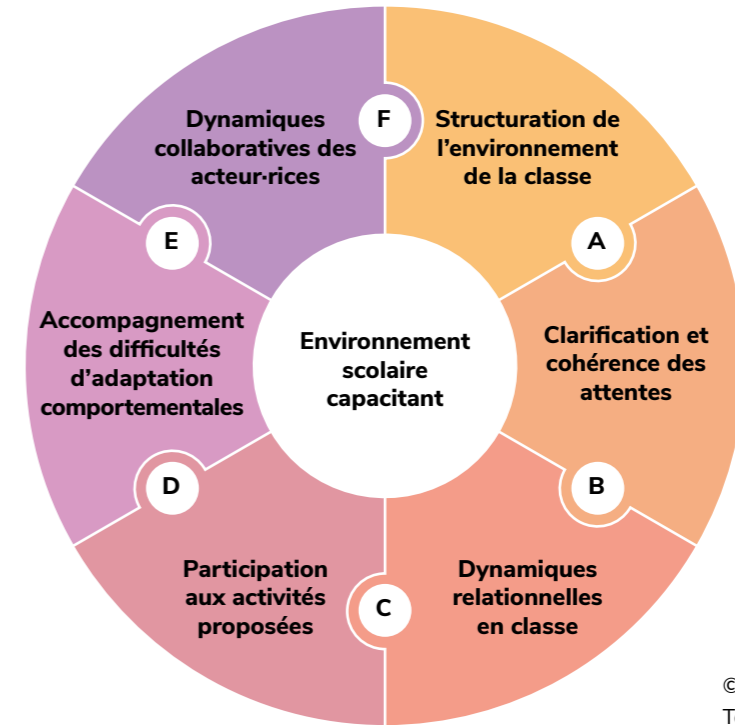
### Le modèle d'intervention du SEI : un cadre structurant en six axes

Pour accompagner cette transition, le SEI a développé un modèle d'intervention structuré en six axes, inspiré des six composantes du modèle de Nancy Gaudreau. Ce cadre théorique et opérationnel permet d'assurer une cohérence dans nos pratiques tout en laissant la flexibilité nécessaire à l'adaptation aux réalités de terrain. Les six axes sont les suivants :

1. **Structuration de l'environnement de la classe** : structuration de l'espace ; structuration du temps ; gestion des transitions ; gestion des ressources matérielles et des TIC<sup>1</sup>
2. **Clarification et cohérences des attentes** : règles de conduites, procédures et routines ; enseignement explicite des comportements attendus ; consignes efficaces ; rétroaction positive
3. **Dynamiques relationnelles en classe** : relations élèves-personne enseignante ; habiletés et interactions sociales des élèves ; climat de classe sécurisant
4. **Dynamiques collaboratives des acteurs-rices** : collaboration interprofessionnelle ; auto-évaluation et analyse de pratique ; relations avec les familles et les responsables légaux ; compétences socio-émotionnelles de l'acteur-riche scolaire
5. **Accompagnement des difficultés d'adaptation comportementale** : stratégies d'intervention indirectes ; stratégies d'interventions directes ; données comportementales et analyse fonctionnelle
6. **Participation aux activités proposées** : besoins et rythmes des élèves ; support à la concentration ; perception de la tâche, intérêts des élèves et valorisation des efforts ; valorisation des modalités d'enseignement

Ce modèle constitue un fil conducteur pour nos actions. Il permet de structurer les observations, d'orienter les choix d'intervention et d'assurer une continuité entre les différentes étapes du travail mené en classe.

<sup>1</sup> Technologies de l'information et de la communication



### Les outils professionnels du SEI École : le Guide des pratiques pédago éducatives

Afin de soutenir les ISEPS<sup>1</sup> dans leurs missions de co-intervention et d'assurer une cohérence dans les pratiques, le SEI École a développé un ensemble de documents regroupés sous l'intitulé *Guide des pratiques pédago éducatives*. Ce guide constitue une base commune de travail, tout en laissant la flexibilité nécessaire à l'adaptation aux réalités de chaque classe. Ces documents offrent aux ISEPS la possibilité de définir, en collaboration avec les enseignant-e-s, les familles, les directions d'établissement et le groupe support du SEI, des objectifs communs afin de répondre au mieux aux besoins des élèves.

Le Guide des pratiques pédago-éducatives comprend trois documents principaux :

- **Émergences des leviers d'action pour un environnement scolaire capacitant** : Cet outil permet d'identifier, de manière structurée, les leviers d'action pertinents pour améliorer le climat scolaire et soutenir les

<sup>1</sup> Intervenant-e scolaire en éducation précoce spécialisée

apprentissages. Il aide les enseignant·e·s titulaires et les ISEPS à analyser les besoins du groupe-classe, à repérer les dynamiques influentes et à cibler les actions prioritaires. Il constitue une étape essentielle dans la construction d'une intervention contextualisée et cohérente.

- **Canevas d'intervention de l'ISEPS :** Ce canevas offre un cadre méthodologique pour planifier les interventions. Il guide l'intervenant·e dans la définition des objectifs SMART<sup>1</sup>, le choix des stratégies, la planification des séances et la coordination avec le titulaire de classe. Il favorise une intervention structurée, lisible et alignée avec les axes du modèle d'intervention du SEI.
- **Suivi des interventions mises en place par l'ISEPS :** Ce document permet de documenter les actions réalisées, d'évaluer leur impact et d'assurer une continuité dans le travail mené en classe. Il constitue un support essentiel pour la communication avec les enseignant·e·s, la réflexion professionnelle et l'ajustement des pratiques. Il contribue également à la traçabilité des interventions et à l'amélioration continue du dispositif.

Ces outils, utilisés conjointement, renforcent la cohérence des pratiques, soutiennent la collaboration entre ISEPS et enseignant·e·s, et permettent d'ancrer la co-intervention dans une démarche professionnelle structurée et évolutive.

Ce sont les espaces institutionnalisés de réflexion et d'échange — tels que les colloques, les dispositifs de supervision et d'intervision, les espaces collaboratifs — ainsi que les temps dédiés à la formation continue dont bénéficie l'équipe SEI qui permettent la conceptualisation, la mise en place et l'évaluation de la pertinence des outils et de nos approches. Ces différents espaces, essentiels et indispensables, participent donc au développement professionnel des ISEPS et favorisent l'ajustement et la qualité de nos pratiques de co-intervention.

Sandra Sbriglio, Laura Mora, Nina Pedro, Chloé Barthassat et Eric Métral

<sup>1</sup> Specific, measurable, achievable, relevant, time-bound

## SEI Petite enfance

### De l'intervention individuelle à domicile vers l'accompagnement multifamilial : penser les besoins des enfants et des familles d'un point de vue groupal

#### Introduction

Depuis plusieurs années, le dispositif Petite Enfance du SEI développe des modalités d'accompagnement qui complètent l'intervention individuelle à domicile par des dispositifs groupaux et collectifs. Cette évolution s'inscrit dans une volonté d'adapter les pratiques professionnelles aux réalités observées sur le terrain, mais également de s'appuyer sur les apports théoriques et cliniques qui soulignent l'importance d'une approche globale du développement de l'enfant et du soutien à la parentalité.

Plusieurs initiatives illustrent cette dynamique. Des groupes de compétences sociales ont été mis en place à partir de 2020 afin de soutenir le développement des habiletés relationnelles et de favoriser la socialisation d'enfants qui ne fréquentent pas nécessairement de structure d'accueil de la petite enfance. Aujourd'hui, cinq groupes d'environ quatre enfants se réunissent chaque semaine dans les différents locaux du SEI.

D'autres projets ont également été développés pour répondre à l'évolution des besoins des familles. L'intervention brève, initiée en 2024, vise à apporter un soutien rapide aux parents inscrits sur liste d'attente, dans un contexte marqué par une augmentation du nombre d'enfants présentant des difficultés de stimulation ou une exposition importante aux écrans. Ce dispositif combine des séances à domicile, des rencontres de groupe destinées aux parents et la mise à disposition d'outils permettant de soutenir la stimulation globale de l'enfant à travers différentes expériences sensori-motrices.

Par ailleurs, le SEI Petite Enfance participe à l'implantation du programme E-PATS<sup>1</sup> à Genève (2025), en partenariat avec plusieurs acteurs du réseau genevois de la petite enfance ainsi qu'avec l'Université de Genève. Ce programme s'adresse aux familles d'enfants âgés de 18 mois à 6 ans présentant des besoins particuliers. Il propose huit rencontres hebdomadaires en petit groupe, coanimées par un professionnel et un parent facilitateur, et vise à soutenir le bien-être des parents, le développement de l'enfant et l'accès aux ressources du réseau.

Ces différentes initiatives témoignent d'une volonté de développer des espaces favorisant la rencontre entre parents et le partage d'expériences, tout en soutenant la parentalité. Dans cette perspective, l'équipe de psychologues du SEI Petite Enfance poursuit ses réflexions afin de proposer de nouvelles formes d'accompagnement complémentaires à l'intervention individuelle.

<sup>1</sup> <https://epats-ge.ch/>

## Le projet de rencontres parents-enfants

C'est dans ce contexte qu'a été lancé, en janvier 2025, le projet de rencontres parents-enfants. Cette initiative s'appuie notamment sur l'expérience positive des ouvertures estivales organisées à Petits Pas dans les Bois (PPB) et sur le constat que certaines familles rencontrent des difficultés à maintenir le suivi durant les périodes de vacances.

L'objectif principal était de proposer une forme de continuité dans l'accompagnement tout en offrant un cadre plus souple et moins formel que les séances individuelles à domicile. Ces rencontres ont été pensées comme des espaces thérapeutiques alternatifs permettant de maintenir un lien avec les familles et de soutenir celles qui peuvent se sentir davantage isolées durant l'été.

Deux types de rencontres ont été proposés : des sorties « En balade » organisées dans différents lieux du Canton de Genève, ainsi que des moments d'accueil « Au jardin » dans l'espace extérieur de PPB. Ces rencontres étaient encadrées par au minimum trois psychologues et communiquées aux familles par le biais d'un flyer précisant les dates, les lieux et les modalités de participation.

Durant l'été 2025, six sorties et douze accueils au jardin ont été organisés. Au vu de l'intérêt suscité par ce dispositif, deux nouvelles balades ont été proposées durant les vacances d'automne. Les enfants bénéficiant d'un accompagnement par le SEI Petite Enfance, leurs fratries ainsi que leurs parents étaient invités à y participer.

Les familles ont ainsi pu se retrouver dans différents espaces du Canton, tels que la plage des Eaux-Vives, le Jardin alpin ou le Bois de la Bâtie. Une sortie organisée en partenariat avec la ludothèque de Carouge a également permis de réunir vingt-deux enfants, dont quinze suivis par le SEI Petite Enfance.

## Mise en œuvre et objectifs

Le premier objectif consistait à assurer une présence du SEI Petite Enfance auprès des familles durant les périodes de vacances, moment où l'adhésion au suivi peut parfois être fragilisée. Toutes les familles accompagnées ont ainsi reçu les informations relatives aux rencontres et, avec leur accord, ont été intégrées à un groupe sur un service de messagerie permettant de transmettre les informations pratiques.

Au total, cinquante-cinq enfants suivis par le SEI Petite Enfance, accompagnés de leur fratrie, ont participé au dispositif pour un total de cent vingt-cinq participations. Vingt-et-un psychologues se sont mobilisés afin d'encadrer et de faciliter ces rencontres.

Ces moments visaient également à permettre aux parents et aux enfants de partager des expériences positives dans un environnement extérieur au domicile, tout en bénéficiant d'un cadre sécurisant grâce à la présence des



professionnel-le-s. Les sorties constituaient également une occasion d'exposer progressivement les enfants et leurs parents à des environnements nouveaux, parfois imprévisibles, tout en soutenant les parents dans la gestion de ces situations.

Les psychologues pouvaient ainsi accompagner certaines situations délicates, soutenir les parents lors de transitions difficiles ou encore favoriser l'utilisation des stratégies et outils travaillés lors des séances individuelles.

### Retours des familles et des professionnel-le-s

De manière générale, les retours recueillis auprès des familles et des professionnel-le-s sont positifs. Les parents ont notamment souligné le plaisir de participer à ces moments partagés et l'opportunité de découvrir de nouveaux environnements avec leurs enfants.

Plusieurs messages de remerciement adressés à l'équipe témoignent de l'intérêt suscité par ces rencontres. Les familles ont particulièrement mis en avant la possibilité de sortir du domicile et de proposer à leurs enfants des expériences nouvelles dans un cadre soutenant.

L'objectif de favoriser les échanges entre parents a toutefois été atteint de manière plus limitée. Dans des environnements parfois nouveaux ou stimulants, les parents restaient souvent très mobilisés par les besoins de leur enfant, ce qui laissait peu de disponibilité pour des échanges prolongés avec d'autres familles. Les sorties plus structurées, comportant un parcours ou une activité définie, semblaient néanmoins favoriser davantage les interactions.

Les psychologues ont également relevé que la présence du psychologue référent constituait un facteur facilitateur de la participation des familles. Par ailleurs, ces rencontres ont également offert aux professionnels-le un espace d'échanges informels autour des pratiques cliniques, contribuant ainsi à renforcer la cohésion de l'équipe.

### Perspectives

Au regard de l'intérêt suscité par ce dispositif, le SEI Petite Enfance souhaite poursuivre et développer ces rencontres parents-enfants.

Plusieurs pistes d'évolution sont actuellement envisagées. L'une d'entre elles concerne l'amélioration de l'accessibilité géographique, notamment par l'organisation de rencontres sur les deux rives de Genève afin de faciliter la participation des familles. La recherche de nouveaux espaces d'accueil, potentiellement plus centraux ou mieux adaptés, est également en cours.

La communication avec les familles pourrait également être simplifiée par la mise en place d'un groupe unique

dans un service de messagerie dédié aux rencontres parents-enfants. Par ailleurs, l'organisation de moments événementiels, tels qu'un goûter partagé ou une fête de fin d'année, pourrait contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance au dispositif.

Ces rencontres pourraient également s'inscrire davantage dans une logique de transversalité au sein de l'Astural et s'articuler avec d'autres dispositifs existants.

Enfin, l'expérience de ces rencontres souligne l'importance de soutenir les professionnel-le-s dans l'accompagnement groupal et multifamilial. Des formations spécifiques et des espaces de supervision pourraient contribuer à accompagner le développement de ces pratiques.

Plus largement, ces dispositifs collectifs ouvrent la voie à la création d'autres espaces de soutien à la parentalité, tels que des moments de thérapie multifamille ou des cafés de parents. De nombreuses familles accompagnées par le SEI Petite Enfance se trouvent en effet confrontées à des situations d'isolement social, liées à leur contexte psychosocial ou aux difficultés rencontrées par leur enfant.

Le développement progressif de ces espaces collectifs vient ainsi compléter l'accompagnement individuel à domicile et contribue à renforcer les ressources des familles, tout en favorisant les liens entre parents, enfants et professionnel-le-s.

Floriane de Sousa et Cristina Caldognetto





# Éducation spécialisée

Centre de Chevrens

Lieu de vie pour adolescentes HORAÉ

Lieu de vie pour adolescents<sup>+</sup> KALON

## 2025, une année entre tensions, lâcher-prise et recherche d'équilibre... ou l'art de se tenir debout



**Comme un enfant qui déguste  
Limpide et gourmand**

**Mais aussi  
Comme l'eau se détourne Imprenable  
Et donneuse d'élan**

**Si tu vis  
Fraye ta joie  
Toujours il te reste un chemin**

**Refais ton bilan  
Toujours un affluent Quelque part  
Te garde sa force**

**Mais Cherche...**

Cherche et trouve,  
Alixé Mendelson (2026)



La recherche d'équilibre est une quête incessante, toute personne vivante l'expérimente au quotidien et tout au long de sa vie. Cet équilibre ne pouvant émerger qu'entre deux phases de déséquilibre, cela rend cet état labile, fragile et ainsi, merveilleux lorsqu'il survient.

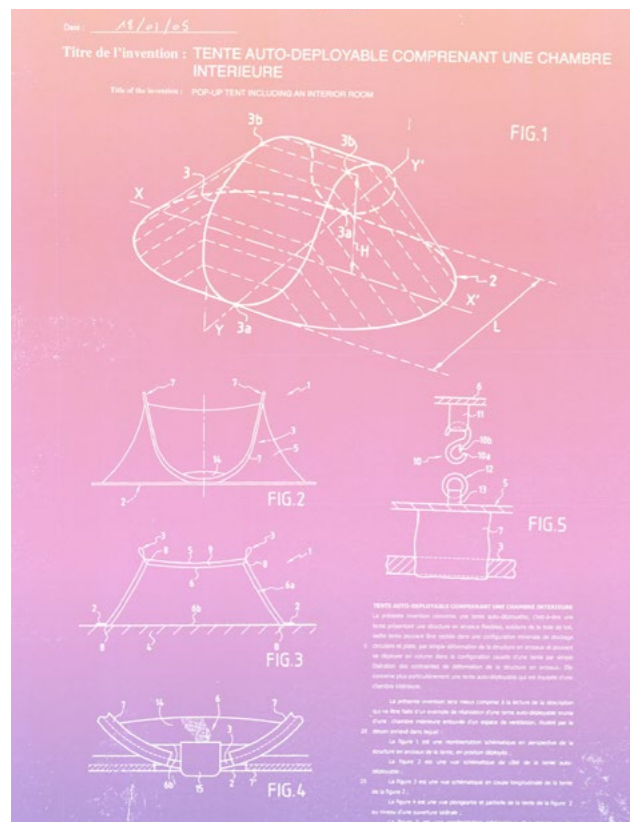
Dans nos lieux de vie pour adolescent-e-s, nous avons traversé plusieurs thématiques communes qui nous ont occupées de manière institutionnelle et de manière transversale.

L'image de la tente, telle que nous l'avons connue enfant, nous paraît particulièrement parlante pour évoquer ce qui est en jeu dans nos institutions. En effet, une tente ne peut se tenir debout et être déployée que grâce à



ses piquets qui eux-mêmes, sont maintenus debout grâce à une tension équivalente opposée exercée par les tendeurs. Ainsi, cette métaphore peut nous servir de guide et de référence pour les points qui suivront.

Comment exercer une tension opposée de valeur équivalente qui permet à toutes de se tenir debout? À nos institutions de tenir debout? À nos partenaires et nos partenariats? À nos projets et nos rêves? La tension exercée peut se comprendre comme des intentions complémentaires par rapport à une thématique ou un enjeu. Par exemple, une de nos missions dans les lieux de vie est de permettre aux jeunes de se rendre dans leurs activités respectives. Nous voyons que cette réalité peut, pour bon nombre d'entre elles, être



très complexe à appréhender et à agir. Ainsi, nous allons exercer une tension claire sur ce qui est attendu d'eux-elle : se rendre dans le lieu de leur activité. Mais également exercer une tension claire en direction de la compréhension de ce qui les empêche de se rendre dans ce lieu et cela avec curiosité. Ces deux pressions exercées simultanément et clairement, vont peut-être permettre à cette personne de comprendre ce qui se joue pour elle et trouver des pistes émergentes de possibles. À nous de doser les pressions exercées afin de permettre à la fois l'expression des besoins et la mise en mouvement souhaitée. À nouveau, c'est un équilibre instable qui se joue au quotidien.

Place maintenant à ce qui nous a particulièrement occupés en 2025.

Tout d'abord, nous participons deux fois par année à des rencontres bilatérales avec notre partenaire principal qui est le SPMI. Ces rencontres régulières permettent de partager sur nos enjeux respectifs, nos limites, les points de satisfaction et les points d'amélioration. Ces échanges sont primordiaux pour réguler ce qui nous lie, ce qui nous différencie et ce en quoi

consistent nos missions respectives et leurs périmètres. Nous constatons cette année une affirmation marquée du SPMI de recentrer ses actions sur leur mission première, à savoir la protection des mineurs. Cela se traduit pour nous, et principalement pour les jeunes concerné-e-s, par une restriction drastique de l'octroi de « contrats jeunes majeur-e-s ». Les contrats jeunes majeur-e-s sont des accords permettant à un-e jeune de continuer son placement au-delà de sa majorité pour une durée maximale de 6 mois, renouvelable une fois. Cette clôture des espaces de négociations pour des situations de jeunes particulièrement fragiles met en évidence le manque de cohérence politique dans l'accompagnement à la majorité. En effet, un-e jeune va bénéficier d'un accompagnement massif où iel sera soutenu-e, sollicité-e et encouragé-e même sans volonté d'adhésion jusqu'à ses 18 ans. Le jour de sa majorité, iel sera seul-e aux commandes de son existence. Iel sera en responsabilité de solliciter l'aide dont iel a besoin, de se rendre à ses rendez-vous, de répondre aux exigences administratives pour pouvoir bénéficier de soutien. Iel pourra effectivement être soutenu-e par d'autres partenaires, mais seulement dans la mesure où iel se montre suffisamment proactif-ve. Ainsi, les jeunes en situation de fragilité sont en grande

difficulté pour faire face à ce changement de paradigme. En suivant notre image métaphorique, nous voyons là que le jour de leur majorité, un des tendeurs lâche complètement sa tension (et ainsi son soutien) : le piquet concerné va alors basculer et s'affaisser. L'énergie à déployer afin de retrouver une manière pérenne de tenir debout va être importante.

Cette réalité nouvelle révèle d'autant plus l'importance de pouvoir proposer à ces jeunes des moyens de suivis adaptés à leurs besoins, ceci afin de minimiser l'impact de ce changement de paradigme important dans leur vie quotidienne. Nos prestations de suivi pour jeunes majeur-e-s en studios individuels sont des outils particulièrement utiles pour des jeunes en formation, sans possibilité de rentrer dans leur famille et suffisamment indépendant-e-s pour faire face à la réalité d'une autonomie presque totale.

D'autre part, nous avons mené une réflexion approfondie sur la question des suivis de jeunes mineur-e-s en accompagnement particulier. En effet, plusieurs placements révèlent des problématiques comportementales et psychiques très complexes qui ne sont pas en adéquation avec le type d'hébergement que nous proposons. Ces jeunes peuvent mettre à mal une structure entière : un groupe de jeune, une équipe éducative, un lieu d'hébergement ainsi qu'eux-mêmes-mêmes. L'élaboration d'un projet d'accompagnement individualisé dans des studios pour mineur. e. s, appelé « Projet Relais », nous a occupé sur plusieurs mois. Ce projet proposant un accompagnement au plus près des besoins des jeunes serait une proposition de sortir de la logique de contraintes fortes vécues dans les foyers ordinaires. Proposer de laisser émerger une demande, un besoin afin d'accompagner les jeunes dans ce qui est possible pour elleux permet d'inverser la pression induite par un placement traditionnel. Ce type de suivi s'inspire des concepts du « housing first », de la réduction des risques et du travail social palliatif. Nous attendons maintenant un positionnement politique afin de pouvoir démarrer ce projet. Si nous revenons un instant dans notre tente, cela propose une inversion presque totale de ce qui exerce une tension sur les tendeurs : habituellement, ce sont les équipes éducatives qui, avec leurs intentions, proposent une tension quotidienne dans le suivi d'une situation. Avec le projet Relais, nous proposons au-la jeune de prendre en main le fait de mettre ou non de la pression sur leur tendeur, en fonction de ce qu'iels sont en capacité de faire, de vouloir et d'espérer.



Par ailleurs, dans nos trois institutions, nous avons traversé des turbulences par rapport à la question de la gouvernance. Plusieurs arrêts de travail de différentes natures nous ont forcé-e-s à considérer comme essentiel de nous saisir de la question de nos organisations institutionnelles respectives quant aux responsabilités et aux délégations possibles. Chacun et chacune à notre manière, nous nous plongeons, avec nos équipes, dans l'exploration passionnante de ce qui nous organise et ce qui nous structure. Nous vivons des questionnements similaires, mais nous avons la latitude d'y répondre de la manière la plus adéquate possible pour notre institution, notre équipe et nos réalités de terrain. Nous pouvons ainsi explorer, définir et créer une tente à notre image.

Une réflexion parallèle à ces enjeux de gouvernance nous occupe également : la question de la permanence de notre responsabilité liée à la direction d'une institution telle qu'un foyer d'éducation. Nous sommes, en tant que directeurices, responsables à trois niveaux dans nos institutions : la conformité des locaux dans lesquels nous accueillons les jeunes, le projet institutionnel qui définit les types de prise en charge et le suivi des collaborateurices de nos équipes. Cette réalité implique une disponibilité importante, voire permanente. La question de la charge mentale émerge alors. Comment nous sentons-nous responsables, en charge, et ainsi, comment nous déchargeons-nous de cette responsabilité et de cette charge ? Comment fonctionner entre directeurices pour imaginer une organisation différente ? Comment définir le périmètre de nos interventions ? Comment faire reconnaître notre disponibilité permanente ? Autant de questions qui sont des occasions de réfléchir, d'échanger, de partager, de conflictualiser et d'explorer ce qui fait notre fonction. Ces temps d'exploration sont riches et fertiles dans ce qu'ils permettent de révéler de nos fonctionnements. Cela permet également de constater avec joie que la collaboration entre nos trois institutions et le secrétaire général est fluide et soutenante.

En conclusion, toutes ces thématiques traversées l'ont été en parallèle des suivis des situations des jeunes. C'est bien cela qui nous occupe au quotidien et qui structure nos propositions, nos projets et nos rêves. Maintenant, nous sommes obligés de faire face à un élément de complexification par rapport à la métaphore de la tente...

Dans un monde en constante mutation, comment trouver cet équilibre des tensions avec les nouvelles tentes ? Les tentes qui sont apparues il y a quelques années sur le marché des campeureuses viennent bouleverser encore une fois nos croyances : ces tentes 2 secondes qui sont autoportantes et qui tiennent donc debout toutes seules (ou devraient tenir debout toutes seules) ne nous permettent plus de nous appuyer (!) joyeusement sur leurs piquets. Cet autoportage suit, à notre sens, une société qui s'individualise de plus en plus. Ceci avec des effets multiples : l'induction d'injonctions massives d'autodétermination et d'autoproduction de soi et également l'inspiration et la créativité contenue dans la notion de liberté individuelle. Peut-être est-ce à nouveau une question d'équilibre !

Sophie Rosselet

## HORAÉ en 2025

Le foyer HORAÉ accueille des adolescentes de 14 à 18 ans, marquées par des parcours complexes. Au quotidien, les écrans prennent beaucoup de place et les échanges sur la culture ou les questions de société deviennent rares. Nous savons aussi que la violence a souvent traversé leur histoire, alors dans notre accompagnement nous cherchons à remettre du récit, du lien et du sens. De là est né le « projet Filigrane » : redonner envie de lire, de parler et de penser ensemble, au-delà de l'immédiateté des réseaux. Filigrane, bibliothèque genevoise engagée, propose des ouvrages sur l'égalité, le genre, le consentement, l'intimité, les relations humaines et la diversité. Tous les deux mois, une nouvelle sélection est préparée avec les bibliothécaires et l'équipe éducative, en intégrant les envies et questions des jeunes. Dans le salon, ces livres deviennent un repère et parfois un prétexte pour discuter, mettre des mots autrement, se reconnaître dans le regard de l'autre. Avec l'espoir que chaque lecture ouvre un petit espace de liberté intérieure, où peut se loger la résilience, ingrédient indispensable dans leur reconstruction.

Joëlle Bär et Claudia Cousin



## KALON en 2025

L'année 2025 à KALON fut riche de plusieurs éléments. Premièrement, une formation de toute l'équipe à la gestion de la violence avec un intervenant aikidoka. La formation se déroulait en trois temps : deux journées dans son dojo d'aïkido pour travailler des postures physiques, la pose de la voix et se défendre, et une demi-journée au foyer sous forme de formation-supervision. Cette formation a été mise sur pied afin de répondre à des placements de jeunes très violents au sein de KALON. Ces suivis ont fortement insécurisé l'équipe éducative et les autres jeunes. Se former concrètement à répondre à la violence, de différentes manières, était à la fois sérieux, ludique, et impliquant. Cela nous a donné des pistes d'intervention claires et structurantes.

Secondement, la participation aux 15<sup>èmes</sup> journées francophones de thérapie familiale systémique de Lyon du 22 au 24 mai « Transmettre : des racines et des ailes ». Après y être allé-e-s plusieurs fois comme participant-e-s, nous avons décidé, en 2024 de présenter notre candidature pour proposer un atelier au programme de ces 15<sup>èmes</sup> journées. Nous avons pu présenter notre modèle institutionnel sous le titre suivant : Embarquement immédiat pour le TER (Travail Éducatif par la Relation) à destination de la majorité et au-delà. Cet atelier, suivi par une vingtaine de personnes, nous a permis d'expérimenter la formalisation pratique et créative de notre modèle de prise en charge et de préparer à six personnes cette intervention. Ces journées systémiques sont le lieu de rencontre francophone des praticien-ne-s d'orientation systémique et cela nous permet de rencontrer un grand nombre de personnes et de partager des pratiques inspirantes.

Sophie Rosselet



## Chevrens en 2025

### Participation des jeunes et expérimentation concrète

---

En 2025, la thématique de la participation des jeunes a poursuivi son développement à travers une mise en œuvre concrète et expérimentale. Un projet de création d'une nouvelle salle « loisir », pensée et gérée en auto-gestion par les jeunes, a ainsi vu le jour. Accompagnés par l'équipe éducative, les jeunes ont mené une réflexion collective, rédigé un projet et une charte, et participé à l'aménagement du lieu, permettant son ouverture en décembre.

### Ouverture du foyer à l'accueil d'ami-e-s

---

Depuis plusieurs années, les jeunes ont la possibilité d'inviter des ami-e-s ou des membres de leur fratrie à venir leur rendre visite au foyer. Ces temps d'accueil contribuent à renforcer les liens sociaux, familiaux et à lutter contre la stigmatisation liée au placement. En 2025, cette ouverture s'est élargie avec la possibilité, pour les jeunes, d'accueillir un-e ami-e pour une nuit au foyer, dans un cadre défini et respectueux de la vie collective. Cette évolution s'inscrit dans le travail engagé par les équipes autour des questions d'intimité, de sexualité et de responsabilisation des jeunes.

Philippe de Castelberg



# Préqualification professionnelle

Ateliers ABX

Parcours A2mains

Centre de Chevrens — formation

## Une année riche en expériences

L'année 2025 fut une année très mouvementée et riche de plusieurs projets ambitieux, novateurs et poétiques.

Dès le mois de janvier, avec les équipes du pôle formation, nous commençons notre formation en « Entretien motivationnel ». L'expérience a été riche, notamment le fait de mélanger les équipes du Pôle formation (Ateliers ABX, Centre de Chevrens, Parcours A2Mains) afin de leur donner l'occasion d'échanger sur leurs réalités respectives de terrain. Nous nous sommes rendus compte à quel point il est important de sortir de sa structure pour s'ouvrir, apprendre des autres, et déconstruire nos représentations. Si chacun reste chez soi, la tendance est de regarder son voisin en chien de faïence et on lui trouve les pieds plats, le nez trop long, l'allure comme-ci ou comme-ça. C'est un réflexe, c'est humain. Affirmer sa loyauté à son groupe peut laisser penser que l'on doit forcément s'isoler des autres ; « ce sera nous contre tous ! ». Mais non ! Nous allons apprendre à nous connaître, à vivre des expériences ensemble, nous former ensemble. Cette formation a été positive et il y en aura d'autres. Nous favoriserons aussi des moments à vivre quelque chose de significatif, en nous mélangeant, sans autre mobile que de nous rencontrer, de nous apprivoiser. Faire équipe peut dépasser les murs de notre institution ; nous continuerons à proposer la formation d'une grande équipe, celle du Pôle formation. Cela reste un challenge et, comme expliqué plus loin, le chemin peut être semé d'obstacles.



À la fin de l'hiver 2025, deux membres du collège de direction de Chevrens s'accidentaient gravement à ski. La direction a dû s'organiser rapidement et prévoir des remplacements en conséquence. L'équipe du centre de formation a ainsi vécu un moment de déstabilisation important.

Au printemps 2025, nous étions résolus à suspendre la prestation d'A2Mains-Garçons, faute de financement, en raison des effets systémiques qui avaient impacté notre structure. Nous commençons à comprendre que nous ne serions pas intégrés dans le prochain contrat de prestation. Fortement déficitaire, il a fallu s'arrêter, ce qui fut particulièrement déstabilisant aussi.

Afin de ne pas nous laisser prendre par la tension (tristesse) de ce début d'année un peu chaotique, une intensité plus forte a été mise sur le projet du Pôle formation. Nous avons mis en place des Copil<sup>1</sup>, tous les quinze jours, de manière à faire avancer le projet : finaliser le concept, le faire valider par le collège des directions de l'Astural avant de le présenter au comité de l'Association. Nous avons déterminé des besoins en personnel et construit une première version à expérimenter dès la rentrée R25-26. Une rencontre en plénière (avec toutes les équipes du PF) a eu lieu en septembre, de manière à initier l'élan d'un projet opérationnalisable rapidement et en présentant des nouveaux projets dans le projet, tels que nous les avons pensés dans le courant de nos travaux d'été. Je veux parler ici des projets O2 (Oxygène) et de celui du Bateau-Lavoir.

Une intensité importante a été mise sur ce dernier projet, dès lors que l'Astural donnait son accord pour se lancer dans une nouvelle aventure, celle de reprendre le Bateau-Lavoir, d'y maintenir une activité de restauration et d'y ajouter une dimension sociale forte ; le tout, autofinancé par l'exploitation commerciale. Il a été rapidement pensé que le Bateau-Lavoir serait intégré dans le pôle formation, comme lieu de stage, mais aussi comme plateforme d'expression pour l'Astural. J'y reviendrai.

Prenant un peu de retard sur le déploiement du projet O2 et de la coordination du pôle formation, notamment en raison d'un contexte économique incertain à Genève (qui s'est largement confirmé par la suite), nous ne pouvions pas engager les professionnels pour la rentrée. Des expérimentations ont été faites du côté de Chevrens, avec cer-

1 Comité de pilotage d'un projet





tains membres de l'équipe d'A2Mains Garçons. Il s'agissait de déployer un dispositif « sur-mesure » pour un jeune qui décrochait du centre de Chevrens. Si nous avons pu proposer un dispositif individualisé avec des propositions concrètes, nous nous sommes rapidement rendu compte qu'il serait compliqué d'opérationnaliser le dispositif, sans moyen supplémentaire, et que cela chargerait davantage les acteurs du terrain ; nous avons commencé à lever le pied.

Si Chevrens et A2Mains ont débuté l'année dans la tourmente, que se passait-il du côté d'ABX ? Rien à signaler ? Un long fleuve tranquille ? Que nenni ! Mais l'évènement perturbateur était connu et attendu. Nous avons pris le soin de fêter, avec beaucoup de reconnaissance, le départ à la retraite de Luc Bon ; et dans le même temps, nous avons eu la joie d'accueillir Patrick Bosonnet, son successeur à la tête d'ABX. Un ascenseur émotionnel, diront certains ! Cela fait partie des phases de vie de toute institution et c'est toujours un moment sensible et riche pour les équipes, et aussi pour le nouvel arrivant.

Et puis, décembre a vu se confirmer que Genève débiterait 2026 sans son budget voté, et, en plus des conséquences difficiles de cette perspective, en cascade, les nouveaux contrats de prestation ne pourraient être signés. Janvier s'annonçait dans la morosité et le serrage de ceinture financier.

Afin de ne pas conclure sur une note fâcheuse, qui a réellement impacté notre projet de développement du Pôle formation, le petit dernier, arrivé par la petite porte, nous a apporté une magnifique énergie d'entreprendre. Le lancement du projet « Bateau-Lavoir » a été confirmé par le Comité de l'association, et des groupes de travail se sont rapidement constitués. La perspective d'avoir un lieu central, original et à disposition de toutes les institutions de l'Astural, pour y organiser des rencontres en faveur des bénéficiaires, un lieu ouvert au public aussi, et le tout autofinancé, nous a donné un élan nouveau. Plusieurs membres de différentes institutions d'Astural se

sont activement impliqués pour ce projet, ce qui marque le début d'une aventure collective qui s'est déjà créée autour du Bateau-Lavoir ; et cela représente le cœur de sa raison d'être pour notre association.

Le projet du Bateau-Lavoir est tout à fait particulier, car nous ne sommes pas dans notre cœur métier ni dans les principes initiaux qui fondent notre action. Cet état de fait a généré une dynamique de projet très tonique et vitaminée ; il fallait aller chercher les talents dans tous les recoins de l'Astural. Ces acteurs ont pu partager des savoirs et des savoir-faire issus d'une vie professionnelle antécédente, il a fallu faire marcher nos réseaux de connaissances dans le domaine de la restauration, de la communication. Et puis la mise en place d'un projet commercial nous demande de rencontrer d'autres cultures professionnelles, d'en comprendre les spécificités, et de construire une vision commune, qui s'articule entre le social et le commercial. Il s'agira de trouver les acteurs qui pourront conjuguer cette double mission, mais avec le souci de respecter les terrains d'expression. Notre « Resto Bistro Social » devra proposer un vrai service de restauration, professionnel et de qualité. Le côté social fera partie de l'identité, mais sera aussi porté par des professionnel-le-s de cette discipline. La condition de ce projet est de garantir le maintien de nos valeurs et nous tenterons de faire vivre les dimensions d'accueil, de partage, d'échange, d'éducation, d'enseignement, de développement de soi, de rencontre et d'intelligence collective tout en abordant avec sérieux et responsabilité, la restauration et le service.

Malgré un début d'année difficile, un contexte économique tendu, nous avons pu nous saisir d'une occasion de rester créatifs et acteurs de notre destinée. La dimension économique et commerciale du projet « Bateau-Lavoir » nous a permis d'envisager une structure en mesure d'assumer des salaires. La dimension sociale, même si elle n'est pas financée par l'activité d'exploitation, s'associera en s'appuyant sur des ressources internes plus larges. La mobilisation des compétences au sein de l'Astural a démontré qu'il était possible de collaborer, de coopérer, en faisant équipe, au-delà de nos frontières institutionnelles.

En guise de conclusion, j'aimerais insister sur cette dimension particulière. Au travers de tous ces projets, nous avons travaillé et nous nous sommes organisés ensemble, nous avons tourné nos regards dans une direction commune, partagé des inquiétudes, des peurs (parfois) ; nous avons pu sentir l'engagement, le sérieux, parfois de la fatigue, mais aussi partagé des sourires, de l'humour, le plaisir de faire ensemble. Voilà sans doute ce qui fait la force et la richesse d'un projet, d'une structure, d'un organisme, d'une association. Je reprendrai le terme d'organisme dans son sens organique, naturel, issu du monde vivant, pour illustrer le fait que d'œuvrer ensemble avec des valeurs humaines fortes nous permet sans doute de traverser un contexte ambiant qui est tendu en restant sains, créatifs, ouverts et dynamiques. Le Pôle formation aura cette ambition, de rendre nos membranes institutionnelles plus poreuses afin de nous développer en tant qu'organisme vivant pour le bénéfice et la santé de toutes les cellules qui le composent.

Thibaud Gampert

## ABX en 2025

Toute l'équipe des Ateliers ABX relève avec engagement les défis liés à la diversité et à la complexité des projets confiés. Je tiens à souligner leur professionnalisme, leur rigueur et leur implication constante. Je salue l'arrivée d'un MSP menuisier et d'une enseignante. En 2025, les réalisations témoignent de ce savoir-faire sur quelques exemples : toiture d'un important corps de ferme, construction d'une roulotte métallique avec agencement intérieur en bois, fabrication et entretien de jeux pour cours d'école, agencements de menuiserie et rénovation du bateau-lavoir à Genève. Autant de projets exigeants menés dans le respect des délais et d'une qualité irréprochable attendue par nos clients institutionnels et privés.

Parallèlement, nos partenaires (DGES II, Tmin, Cap Formation, DGEO) nous renouvellent leur confiance pour l'accompagnement individualisé de jeunes en difficulté. En 2025, 42 jeunes (14-18 ans) ont été accueillis pour 20 places, tous marqués par un décrochage scolaire et un absentéisme important. Encadrés par une équipe pluridisciplinaire composée de maîtres socio-professionnels dans trois métiers (charpente, construction métallique et menuiserie) ainsi que d'une enseignante, ils bénéficient d'un suivi adapté visant à favoriser leur remobilisation et leur insertion.

Patrick Bosonnet



## A2Mains en 2025

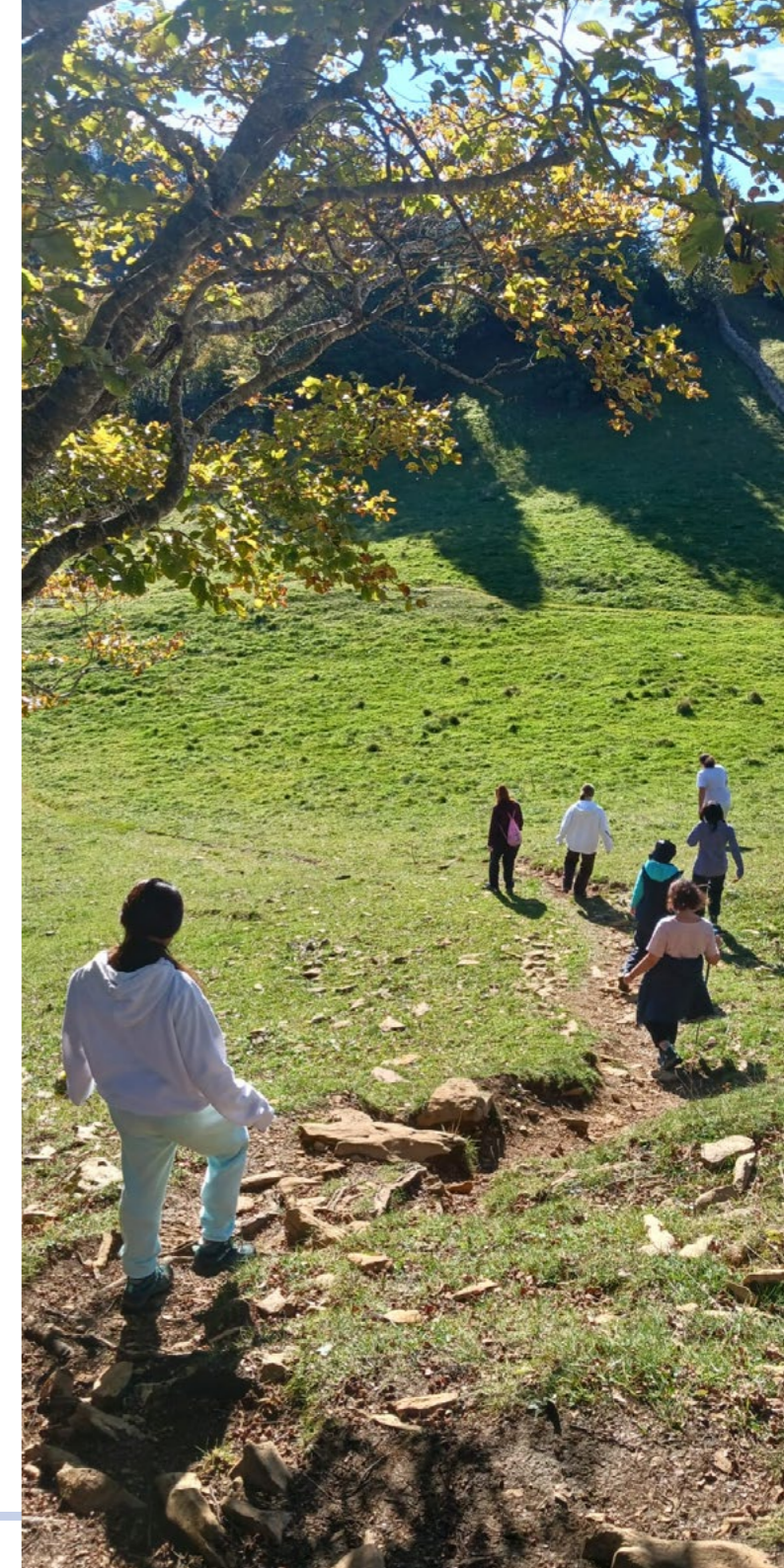
Le début d'année civile a été compliqué en raison de la réalité économique de notre structure. Tributaire d'une convention avec le DIP qui ne nous finance que 6 places sur les 16 places disponibles dans les deux parcours, l'effet systémique a fini par avoir raison de notre viabilité économique et nous avons dû suspendre le parcours A2MGarçons dans le courant du printemps.

Le parcours A2Mains-filles a été complet sur toute l'année 2025. Nous avons pu remarquer une recrudescence des orientations pour les filles provenant du CO<sup>1</sup>. et de l'ESII<sup>2</sup> depuis 2024 et qui s'est confirmée par la suite.

Nous continuons à réaliser nos voyages solidaires et d'échanges interculturels au Maroc. En 2025, à la suite d'une troisième expérience marocaine, deux filles d'A2Mains ont été invitées à un colloque international à Dakar par le comité de l'ASFRIS<sup>3</sup>, afin de faire part de leur expérience dans le cadre du thème de l'interculturalité. Ce fut une expérience très riche et formatrice. Elles ont pu prendre la parole devant environ 150 personnes et faire part de leur vécu. Une jolie performance pour deux « ex-décrocheuses »

Thibaut Gampert

- 1 Cycle d'orientation
- 2 Enseignement secondaire II
- 3 Association suisse pour la formation, recherche et l'intervention sociale



## Chevrens en 2025

### Développement de l'offre de formation préqualifiante

Depuis plusieurs années, le Centre de formation de Chevrens propose des places d'AFP à des jeunes placés. En 2025, cette offre s'est élargie avec la mise en place de l'accueil de stages de préqualification, pour des jeunes ne disposant pas encore du niveau pour intégrer une formation professionnelle de type CFC ou AFP. Cette mesure préparatoire permet aux jeunes de développer des attitudes professionnelles adaptées, de découvrir les premiers gestes métiers et de consolider leurs acquis scolaires. Elle contribue également à renforcer la confiance des jeunes dans leur projet de formation, et en eux-mêmes.

### Actualisation du concept pédagogique du secteur formation

Le Centre s'est également doté en 2025 d'une mise à jour de son concept institutionnel pour le secteur formation, avec un recentrage affirmé sur les enjeux de formation et de pédagogie. Cette actualisation va dans le sens des objectifs des dispositifs de formation préqualifiante du DIP<sup>1</sup> tout en gardant les valeurs fondamentales de l'Astural. Il constitue un cadre de référence commun, renforçant la cohésion de l'équipe et la cohérence des pratiques professionnelles.

Philippe de Castelberg



1 Département de l'instruction publique, de la jeunesse et du sport



# Pédagogie spécialisée

Arc-en-Ciel

La Châtelaine

Helios

Horizon

Petits Pas dans les Bois

## Travail avec les familles

### Historique du travail avec les familles dans le dispositif de la pédagogie spécialisée

Depuis la création des premiers centres de jours pédago-thérapeutiques de l'Astural, le travail famille a toujours occupé une place prépondérante dans nos projets.

Le modèle systémique vient alors donner corps et cohérence aux projets renforçant la conviction que, pour les enfants présentant des troubles importants, les possibilités d'évolution vers une intégration satisfaisante dépendent largement de l'alliance pouvant être établie avec leurs familles.

### L'importance de la formation continue en regard de l'évolution des modèles familiaux.

Aujourd'hui, l'Astural continue de soutenir le développement du travail famille en lien avec la constante évolution des modèles familiaux.

La simple définition de la famille a beaucoup changé au cours de ces dernières années et reflète l'évolution de la société contemporaine. Les familles monoparentales, recomposées, homoparentales ou adoptives sont des nouvelles constellations familiales que nous rencontrons quotidiennement dans nos pratiques.

La famille ne se limite plus au modèle traditionnel : un père, une mère et des enfants biologiques, mais aujourd'hui la famille peut se définir comme un groupe de personnes liées par un projet de vie commune, fondé sur l'affection, la solidarité et la responsabilité, quelle que soit sa configuration.

Ces nouveaux modèles familiaux viennent interroger nos pratiques, bousculent nos représentations et demandent continuellement la mobilisation de nouveaux savoirs pour apporter des réponses adaptées à chacune de ces familles.

La formation est un enjeu important pour s'inscrire dans ce travail évolutif avec les familles. Le modèle systémique reste notre référence, mais il est en perpétuelles évolutions.

Pour suivre ces développements, une délégation importante de l'Astural a notamment participé, au mois de mai 2025, aux 15<sup>èmes</sup> journées systémiques de thérapie familiale de Lyon pour pouvoir proposer des interventions en cohérence avec les nouveaux besoins des familles.

L'Astural a également lancé en 2025 un processus de réflexion au travers de son projet prévention. L'un des groupes de travail constitué est centré sur le travail famille en collectivité dont l'un des axes de travail se base sur le modèle de la thérapie multifamiliale qui propose une approche novatrice.



### Projet pilote à Horizon

Depuis le mois de mars 2025, et dans l'optique de rompre l'isolement des familles qui fréquentent Horizon, nous avons décidé de leur proposer une activité qui partait de cette simple question : « comment mettre ces familles isolées ensemble, mais qui émettaient le désir d'avoir des moments de plaisir partagés avec d'autres familles d'Horizon » ?

Il a été donc décidé, dans un premier temps, de réunir ces familles autour du médium cuisine. Cet atelier a eu un franc succès puisque la majorité des familles d'Horizon a répondu présent à cette proposition. Il a eu lieu à trois reprises entre mars et juin 2025.

Parallèlement, trois professionnelles d'Horizon sont allées se former à la thérapie multifamiliale (TMF) à Paris dans le but de réfléchir et de développer leur atelier avec les parents et les enfants d'Horizon. Cette formation à la TMF a eu les effets escomptés. En effet, petit à petit, l'atelier cuisine s'est transformé avec des visées plus ambitieuses. Il ne s'agissait plus de partager un moment de plaisir avec les familles mais de traiter de thèmes communs autour des difficultés rencontrées à la maison par chacune d'entre elles. Et l'intérêt et la puissance de ce dispositif, c'est qu'il doit permettre aux familles, de trouver ensemble, leurs propres solutions aux différents thèmes abordés.

C'est avec cette nouvelle perspective qu'Horizon a proposé aux familles 5 séances de 2 heures pendant l'année scolaire 2025-2026. Hormis l'objectif affirmé un peu différent, il y avait quelques changements significatifs par rapport aux trois premières séances : Le lieu (nous avons déménagé dans les locaux d'Arc-En-Ciel), le jour (nous sommes passés du mardi au mercredi) et la fréquence (nous sommes passés d'une séance chaque cinq semaines à une séance toutes les huit semaines). Ces changements ont eu des répercussions importantes sur le nombre de familles intéressées à suivre ces ateliers. Nous sommes passés de onze à douze familles pour les trois premières séances à deux à quatre familles pour les trois suivantes.

Nous voyons plusieurs raisons à la diminution du nombre de familles aux ateliers de l'année scolaire 2025-2026. Il y a premièrement, le fait que nous avons changé de jour. Certains parents nous ont dit qu'ils avaient déjà d'autres activités avec leurs enfants le mercredi. La deuxième raison est peut-être la fréquence. Nous nous sommes en effet demandés, si le fait de se réunir une fois chaque huit semaines, n'avait pas des conséquences délétères sur l'investissement des parents sur ce moment de TMF. Une autre raison que nous avons identifiée pourrait être que la TMF entre en concurrence avec les entretiens de famille classiques et les points pédagogiques. Autrement dit, ne sollicitons-nous pas trop les parents avec tous ces différents espaces ?

À Horizon, nous sommes dans une intense réflexion quant au développement de ces ateliers avec les parents et à l'articulation entre le travail multifamilles et le travail individuel avec ces mêmes familles. Le projet qui semble se dessiner pour l'année prochaine, mais dont la réflexion n'est pas aboutie, serait dans un premier temps, de privilégier une prise en charge individuelle des familles afin de pouvoir faire suffisamment alliance avec elles, puis dans un second temps, quand nous les sentons prêtes, de leur proposer un travail multifamilles.

### Projet pilote à Arc-en-Ciel

Fort de son constat d'un certain isolement des familles et d'un manque de liens entre elles, Arc-en-ciel a renouvelé sa prestation d'ateliers parents-enfants. Ainsi, à 5 reprises durant l'année 2025, les parents ont rejoint l'externat à la fin de la journée scolaire afin de participer à des ateliers (cuisine, jeux de société,...) ayant comme objectifs principaux de mettre en relation les familles et de partager une activité ensemble. Ce sont 70 à 80% des familles qui ont répondu présentes à ces temps extra-scolaires proposés par l'institution.

### Projet pilote à Petits Pas dans les Bois

À Petits Pas dans les Bois, l'accompagnement des familles constitue un axe central du travail de l'équipe. Les psychologues consacrent ainsi la moitié de leur temps de travail aux visites à domicile. Chaque semaine, elles rencontrent entre deux et quatre familles, avec des objectifs variés, en s'ajustant aux besoins, aux attentes et à la réalité de chacune.

La part la plus importante de ces interventions à domicile concerne le soutien à la parentalité. Dans ce cadre, les psychologues mobilisent et proposent différents outils, adaptés aux situations et aux besoins spécifiques de chaque famille.

En complément de ces interventions menées par les psychologues, d'autres visites à domicile peuvent être organisées par l'équipe afin de répondre à des besoins plus ciblés (alimentation, structuration de l'environnement, mise en place d'activités spécifiques, etc.). Ces accompagnements sont généralement réalisés en binôme pluridisciplinaire, permettant de croiser les compétences et les regards professionnels.

L'année 2025 a également été marquée par la mise en place de deux nouveaux projets destinés aux familles :

- **Les ateliers parents-enfants**, organisés le mercredi matin, réunissent trois à cinq familles autour de thématiques liées à l'alimentation et à l'oralité. Ces ateliers sont co-animés par la logopédiste, la cuisinière et des éducateur-ices.
- **Les soirées thématiques**, qui rassemblent au minimum trois familles, se déroulent sans les enfants (une solution de garde étant proposée). Elles permettent d'aborder différents sujets et sont co-animées par plusieurs membres de l'équipe, en fonction du thème.

### Conclusion

Depuis la création des premiers centres de jours pédago-thérapeutiques de l'Astural, le travail famille a toujours occupé une place prépondérante dans nos projets.

Au milieu des années 1970, l'approche systémique, issue de l'école de Palo Alto, fait son apparition. Plusieurs professionnels de l'Astural se forment à ce modèle et l'introduisent progressivement dans leur pratique, tant auprès des jeunes enfants que des adolescents. C'est l'essor de la thérapie familiale. La famille devient dès lors un partenaire indispensable des démarches proposées par les professionnels. Le modèle analytique et le modèle systémique se complètent et constituent les cadres de référence du travail mené dans les externats.

Le modèle systémique vient alors donner corps et cohérence aux projets renforçant la conviction que, pour les enfants présentant des troubles importants, les possibilités d'évolution vers une intégration satisfaisante dépendent largement de l'alliance pouvant être établie avec leurs familles.

## Historique du travail avec les familles dans le dispositif de la pédagogie spécialisée

Le système familial est en constante évolution pour contrer une tendance naturelle à l'homéostasie visant à maintenir un équilibre qui, parfois, ne favorise pas l'épanouissement personnel de chacun des membres. Les équipes des externats pédago-thérapeutiques ainsi que celle de l'école spécialisée, doivent, tout comme les familles des enfants accueillis, faire preuve de dynamisme, d'ouverture et d'adaptabilité. Ces qualités sont nécessaires afin de répondre de la manière la plus adéquate possible aux besoins spécifiques de chaque famille.

Comme cela a été mentionné, une place importante est accordée à la formation : formations de sensibilisation à la thérapie familiale, formations de base dispensées par des organismes reconnus tels que l'Université de Genève ou la HETS, ainsi que des formations continues. Grâce à cet engagement, tant de la part de l'association que de chacun de ses membres, de réels efforts sont déployés pour rester attentifs aux évolutions des modèles familiaux et aux nouveaux besoins rencontrés dans nos institutions.

Nous avons la chance de bénéficier d'une marge de manœuvre importante, ce qui permet à chaque institution de développer des pratiques innovantes et parfois pionnières.

L'innovation dans les pratiques, illustrée par des projets pilotes tels que Horizon, AEC et PPB, ainsi que par des dispositifs concrets (visites à domicile, ateliers parents-enfants, soirées thématiques), contribue à redynamiser les interventions.

Il serait pertinent de poursuivre et d'élargir la participation à des événements scientifiques, tels que les Journées systémiques de Lyon, afin de rester à la pointe des innovations en thérapie familiale. Il serait également intéressant de développer des partenariats avec des universités ou des centres de recherche afin d'évaluer l'impact des projets pilotes et d'affiner les pratiques.

La thérapie multifamiliale représente également une piste prometteuse : approfondir cette approche, former davantage de professionnels et l'intégrer de manière plus systématique dans les projets d'établissement pourrait renforcer les dispositifs d'accompagnement.

L'approche systémique invite à penser l'enfant au sein de son système élargi. Il est donc essentiel de valoriser la collaboration avec d'autres acteurs : écoles, services sociaux, associations locales, afin de créer un réseau solide autour des familles.

Les équipes sont accompagnées par des superviseurs, qui garantissent des espaces de réflexion et d'élaboration autour des suivis familiaux. Par ailleurs, un groupe d'intervision, constitué des responsables du suivi des familles, se réunit régulièrement pour analyser les pratiques, croiser les regards et dégager des pistes d'intervention.

Afin de capitaliser sur l'expérience de l'Astural, un recueil de textes sera prochainement publié, dans le but de témoigner des pratiques développées et de diffuser les initiatives qui ont porté leurs fruits.

L'Astural a su évoluer avec son temps. Toutefois, les défis à venir, diversité familiale, précarité, enjeux de santé mentale, entre autres appellent à une vigilance constante et à une créativité renouvelée. En s'appuyant sur ses valeurs fondatrices et en poursuivant ses efforts d'innovation, l'institution pourra continuer à jouer un rôle clé dans l'accompagnement des familles et des enfants en difficulté.

Benoît Thévenoz, Daphné Sandler, Éric Métral, Jean-Daniel Millet, Jennifer Semedo,  
Martin Williner, Patrice Govaerts, Pietro Santoro



## Arc-en-Ciel en 2025

Installé depuis 2022 dans le quartier de la Servette, Arc-en-ciel a eu le temps de s'enraciner dans ce nouveau lieu. Si les premiers temps ont été dévoués à la mise en place du dispositif dans des locaux neufs ainsi qu'une équipe remaniée, de nouveaux projets et de nouvelles collaborations émergent en lien avec le nouvel environnement.

En 2025, nous avons pu poursuivre des moments de partage avec un groupe d'enfants de la crèche voisine (Monique Bauer Lagier). Nous avons également pu développer une collaboration avec l'IMAD<sup>1</sup> et les IEPA<sup>2</sup> en allant partager un moment intergénérationnel convivial lors de la célébration de la Fête de l'Escalade.

Sous l'impulsion des réflexions et des volontés de l'Astural de renforcer le travail de collaboration et d'implication des familles, nous avons poursuivi la mise en place des ateliers parents-enfants avec un succès et une fréquentation grandissante.

Enfin, les groupes de travail du projet Prévention nous ont motivés à proposer des intégrations scolaires en milieu régulier avec accompagnement à trois enfants d'Arc-en-Ciel.

Ces prestations s'inscrivent en parallèle de nos missions de base avec les enfants et leurs familles ; celle-ci étant également réfléchie et ajustée chaque année avec de nouvelles activités (grimpe et école à la ferme par exemple en 2025).

L'équipe d'Arc-en-Ciel est en mouvement à plusieurs niveaux (équipe, modèle d'interventions et prestations notamment) mais le sens d'un ajustement des actions motive les troupes.

Patrice Govaerts

<sup>1</sup> Institution genevoise de maintien à domicile

<sup>2</sup> Immeuble avec encadrement pour personnes âgées



## La Châtelaine en 2025

L'année 2025 a été marquée par mon retour progressif au poste de directeur, suite à mon absence de longue durée pour cause de maladie. Mon collègue, Martin Williner, est resté directeur ad intérim jusqu'au mois de juin 2025. Qu'il en soit ici remercié ! J'ai pleinement repris ma fonction à la rentrée scolaire.

Les premiers mois de l'année 2025 ont permis aux enfants de La Châtelaine de se familiariser avec l'escalade accompagnés d'un professeur agréé. Ils y ont notamment appris à surpasser leurs doutes et craintes, à accorder leur confiance aux gens qui les assuraient ainsi qu'à se responsabiliser en assurant eux-mêmes leurs propres camarades. Quel plaisir de voir la fierté s'exprimer sur les visages réjouis des enfants !

L'année a également été marquée par la réalisation de l'expo de printemps sur le thème des océans. Les parents ont été conviés pour admirer les réalisations de leurs enfants. Ce moment fondateur dans l'année scolaire permet de mettre en avant les compétences des enfants.

Nous avons également effectué un camp aux Rasses du 10 au 13 juin. Activités créatives et sportives, balades, soirée disco ont émaillé ces quelques jours à la montagne. Les camps nous permettent de partager l'ensemble des activités du quotidien ainsi que les nuits avec les enfants de La Châtelaine, favorisant un important espace de socialisation.

L'équipe a encore accompagné le processus d'intégration de trois enfants, âgés entre dix et douze ans, dans des classes intégrées de l'école primaire de leur quartier. La diversité des enjeux liés à ces intégrations continue à soulever des questions autour des dispositifs inclusifs ainsi qu'à leur finalité. Ces thématiques sont reprises et discutées de manière transversale dans le cadre des groupes de direction des externats.

Jean-Daniel Millet



## Helios en 2025

C'est notre troisième année à Carouge. Ce changement de lieu nous a permis de reprendre notre souffle et de redynamiser l'équipe.

Depuis un certain nombre d'années, nous avons été confrontés à un changement de population. La volonté politique d'une école inclusive a permis à de nombreux enfants d'intégrer des classes ordinaires ou des structures spécialisées au sein des établissements ordinaires. Par effet d'entonnoir, notre externat, comme d'autres structures (ECPS<sup>1</sup> de l'OMP<sup>2</sup>), a dû accueillir des adolescents présentant des situations complexes et des symptômes auxquels des structures plus grandes, avec un encadrement moindre, ne pouvaient pas répondre de manière adéquate.

Durant plusieurs années consécutives, les troubles du comportement, avec des manifestations de grande violence, ont fait partie de notre quotidien. Nous nous sommes alors trouvés en grande difficulté et avons été amenés à repenser notre mode d'intervention.

Nous avons donc sollicité le Secrétariat général, qui nous a octroyé des moyens supplémentaires ainsi qu'un accompagnement extérieur afin de mener une réflexion approfondie et un remaniement de notre modèle d'intervention.

Ce travail est toujours en cours, mais des avancées significatives ont été réalisées. De nouveaux rôles ont été définis au sein de l'équipe, notamment ceux de référent de famille et de référent de terrain. Une place importante a été accordée à l'évaluation des jeunes accueillis, ce qui nous permet d'obtenir une vision plus précise de leurs besoins et de poser des objectifs pertinents.

Par ailleurs, certains outils de transmission ont été questionnés et sont actuellement en évolution, tels que le bulletin semestriel et le PEI (projet éducatif individualisé). Enfin, une dimension centrale de cette réflexion réside dans la mise en valeur des compétences spécifiques de chaque membre de l'équipe, favorisant une synergie qui permet une prise en charge interdisciplinaire des jeunes.

Pietro Santoro

1 École de pédagogie spécialisée

2 Office médico-pédagogique

## Petits Pas dans les Bois en 2025

Pour la rentrée 2024, un projet pilote d'ergothérapie a été mis en place. Celle-ci comprend des suivis individuels pour trois enfants (financés par l'Assurance invalidité), ainsi que des temps d'observation des groupes à hauteur de trois heures par semaine. Ces temps d'observations permettent de proposer des pistes d'intervention adaptées et des aménagements concrets des espaces. La présence intramuros de l'ergothérapeute permet de limiter les trajets et les temps de thérapies sur les heures scolaires tout en apportant un regard complémentaire sur les enfants.

Au vue de la pertinence de ce projet, nous avons décidé de renforcer cette présence à la rentrée 2025. Le nombre d'enfants suivis en individuel est augmenté, passant de trois à six, tout en maintenant les temps d'observation des groupes. Des temps de supervision de situations ont été mis en place avec cette même thérapeute. Ces adaptations permettent d'apporter une expertise supplémentaire et d'offrir un suivi en ergothérapie à un plus grand nombre d'enfants.

Daphné Sandler et Jennifer Semedo





Antenne de médiation et de  
prévention avec des mineurs

## Médiation en protection de l'enfance

### Affirmer notre identité et adapter notre modèle

Notre volume d'activité est plutôt stable depuis l'entrée en vigueur complète le 1<sup>er</sup> janvier 2024 de la loi sur la médiation du 27 janvier 2023 (LMédiation — E 6 25). 43 % des situations suivies nous ont été adressées dans le cadre de nos contrats de partenariat, 48 % ont été orientées par les acteurs du réseau et 9 % par le Bureau de la médiation rattaché au Pouvoir judiciaire. Ces proportions démontrent que la spécificité de notre activité inscrite dans le champ de la protection de l'enfant et notre capacité à intervenir dans des cas sensibles, complexes, à haut conflit sont identifiées et reconnues par le réseau qui oriente sur notre antenne ces situations au caractère particulier. Nous travaillons essentiellement avec les parents — premiers garants de la protection de leur-s enfant-s — en touchant 165 mineur-e-s en 2025, dont 28 d'entre elles-eux que nous avons rencontré-e-s.

Nous intervenons systématiquement en duo dans le cadre de nos partenariats avec le Service d'évaluation et d'accompagnement de la séparation parentale (SEASP) ou le Service de protection des mineurs (SPMi). La co-intervention est en effet inscrite dans nos contrats de collaboration du fait de la reconnaissance par nos partenaires de sa plus-value pour répondre à la complexité et à la sensibilité des situations orientées par ces services. Les situations qui nous sont adressées par le réseau ou celles qui nous parviennent spontanément sont financées par le Bureau de la médiation ; nous évaluons alors selon des critères de complexité prédéfinis si nous intervenons en solo ou en duo. Nous avons travaillé en solo dans 30 % de ces cas en 2025.

Si la co-intervention est au cœur de nos fondamentaux en participant incontestablement à délivrer une prestation qualitative, elle représente un coût tant organisationnel que financier et doit être justifiée auprès des financeurs. Nous nous sommes donc attelés à répertorier, objectiver et expliciter les critères définissant les séparations à haut conflit afin de légitimer, valoriser et promouvoir une intervention en duo dans ces cas-là. Des facteurs de vulnérabilité comme les fragilités psychiques, la précarité ou la toxicodépendance sont également à considérer pour évaluer la complexité des cas qui nous sont confiés.

Nous nous sommes encore engagés dans un projet pilote de gestion de mandats de curatelle d'organisation et de surveillance des relations personnelles (SRP) avec le Pouvoir judiciaire et l'Office cantonal de l'enfance et de la jeunesse (OCEJ) entre juin 2024 et juin 2025. Trois membres de l'équipe ont suivi dix familles présentant un conflit parental aigu identifié comme principale problématique à l'origine de la mesure. Sortir de notre cadre de référence pour habiter la posture de curateur-ice avec nos atouts de médiateur-ice-s s'est révélé fort instructif. Nous avons cependant évalué qu'il est plus efficient de mettre nos compétences au profit d'une collaboration interdisciplinaire avec les curateur-ice-s plutôt que d'assumer la fonction de curateur-ice, trop éloignée de notre cœur de métier.

Sur le plan de l'équipe, le poste de coordination a été repensé avec la création d'une nouvelle fonction de « chargée de mission » ; un nouveau profil doté de compétences en matière de gestion et d'analyse a ainsi enrichi notre équipe. Nous avons aussi optimisé notre fonctionnement en privilégiant un nombre réduit de médiateur-ice-s aux taux d'activité plus élevés. Une annualisation du temps de travail a encore été mise en place afin de pallier au creux du volume d'activité durant les vacances scolaires et augmenter notre disponibilité le reste de l'année pour nous ajuster aux réalités et besoins des familles.

Enfin, impliquée dans le Dispositif de crise de l'Astural — validé par le Comité en août 2024 et activé pour la première fois en juillet 2025 —, j'ai pu m'extraire des réalités de ma propre structure pour contribuer à analyser les enjeux, évaluer les risques et proposer des actions ajustées en soutien à une autre institution traversant une crise. M'investir au sein d'un organe régi par l'intelligence collective en participant à faire dialoguer des points de vue multiples, autant qu'à articuler des expertises variées, dans une approche croisée renforce mon intérêt pour ces synergies fructueuses et nourrit mes réflexions sur les différents enjeux institutionnels et la fonction de direction.

Véronique Stähli



## Dénouer les fils du conflit pour mieux faire équipe

L'apaisement des conflits familiaux constitue le cœur de métier des médiateur-ric-e-s de l'AMPM. L'enjeu majeur consiste à faciliter la rencontre entre des individualités porteuses d'histoires, d'expériences singulières, de sensibilités particulières et de vulnérabilités. Dans le cadre de la coparentalité, il s'agit d'accompagner deux parents dans la (re) construction d'un lien fonctionnel et protecteur du bien-être de leur-s enfant-s malgré un parcours chaotique. Lorsqu'un parent et son enfant rencontrent des difficultés relationnelles, la restauration de la relation passe notamment par l'expression et la reconnaissance des besoins de chacun-e, la négociation de modalités relationnelles suffisamment convenables pour tou-te-s et la multiplication de petites expériences alternatives positives.

Dans le but de valoriser ces ressources en les partageant au sein de l'association, le secrétariat général a convié les ambassadeur-ric-e-s de l'Astural à une demi-journée de sensibilisation autour des enjeux du conflit et des outils mobilisables pour désamorcer les dynamiques conflictuelles pouvant émerger au sein des différentes institutions. La démarche vise notamment à identifier les mécanismes sous-jacents aux conflits et à illustrer des méthodes d'apaisement fondées sur l'expression et la reconnaissance des émotions, attentes et valeurs. La sensibilisation intègre des notions clés comme l'échelle d'escalade de la violence<sup>1</sup> mettant en lumière le processus qui mène du conflit à la violence.

Partant du postulat que le conflit est inhérent aux relations humaines, s'appliquer à dénouer les tensions permet d'envisager un avenir différent en créant de nouvelles dynamiques relationnelles plus satisfaisantes. De nouvelles perspectives n'émergent qu'au prix de certaines étapes, comme une véritable « conflictualisation » des rapports, soit exposer clairement les désaccords, pour ensuite négocier des solutions durables et expérimenter des alternatives plus positives. Réfléchir au conflit, c'est aussi s'interroger sur son propre rapport au conflit. Illustré par des exemples concrets et des retours d'expérience des participant-e-s, ce temps de sensibilisation interinstitutionnelle a favorisé les échanges collectifs et contribué à construire un langage commun autour d'une question qui nous concerne tou-te-s.

Pierre-Alain Corajod



<sup>1</sup> Glasl, 1997

## Une fonction à l'interface des pratiques

L'année 2025 est marquée par la création d'un nouveau poste de chargée de mission au sein de la structure. L'un des axes centraux de ma fonction est le développement et l'exploitation de l'outil de suivi des dossiers et de l'activité. Le soin apporté à l'enregistrement des données et à l'amélioration continue de leur recensement permet aujourd'hui de produire des statistiques fiables et adaptées aux besoins de gestion et d'analyse de l'activité. Ces données soutiennent le pilotage interne, notamment la répartition des tâches, l'évaluation du travail auprès des familles ou le suivi de l'évolution de notre activité dans le temps. Dans un contexte où les associations sont soumises à des exigences accrues en matière d'évaluation des prestations et de justification des financements, la production de statistiques représente un enjeu majeur et un appui essentiel pour informer ou rendre des comptes à nos partenaires et financeurs.

Une part importante du travail consiste aussi à créer, clarifier ou ajuster les procédures internes. En plus de l'apport de compétences en gestion et analyse, le concours d'un regard extérieur à la pratique de la médiation permet d'interroger certains fonctionnements, de formaliser des repères communs et de renforcer l'harmonisation des pratiques au sein de l'équipe dans une logique de soutien à la direction et au travail des médiateur-ric-e-s. En complément de ces tâches, mon activité comprend l'accueil et le traitement des demandes de médiation. La gestion des admissions implique notamment d'informer et orienter le public dans les démarches nécessaires au financement des séances par le Pouvoir judiciaire, de répondre aux demandes des partenaires et d'organiser leur prise en charge au sein de l'équipe.

Enfin, ma position à l'interface entre pratiques de terrain et organisation ou analyse de l'activité me conduit à participer ponctuellement à différents espaces de travail transversaux au sein de l'Astural, comme le cercle des ambassadeur-ric-e-s ou le groupe de réflexion sur l'intelligence artificielle. Ces aires d'échanges et de réflexion constituent des moments stimulants qui permettent d'inscrire l'activité de l'antenne dans une dynamique associative plus large.

Sonia Darbellay





# Secrétariat général

Rapport du Secrétariat général

Accompagnement du personnel

Rapport de l'organe de révision

Rapport de performances

Bilan et comptes

Remerciements

## Rapport du Secrétariat général

### Réflexion stratégique, quelles évolutions pour l'Astural ?

Depuis plusieurs années, l'Astural mène une réflexion sur les évolutions et enjeux identifiés par les équipes, les collaborateurs-rice-s (réuni-e-s lors de la journée du personnel en septembre 2022), ainsi que par les directions et le SG.

À la rentrée 2024, le comité de l'Astural a décidé de poursuivre cette démarche de réflexion dans un mode collaboratif, avec deux séances organisées en septembre et en octobre 2024. Ces rencontres, réunissant le comité, les directions et les ambassadeur-rice-s, avaient pour objectif de clarifier les perspectives et les intentions de l'Astural autour de trois axes majeurs :

- Les prestations et les métiers
- La structure et le fonctionnement
- Le pilotage

Ce travail a permis de réfléchir collectivement sur un diagnostic des enjeux, de confirmer la nécessité d'une évolution institutionnelle et de proposer des recommandations concernant le pilotage de cette transformation. Plusieurs éléments sont ressortis et ont été formalisés dans une méthodologie pour les projets stratégiques en 2025 :



### Mieux structurer la réflexion collective

L'Astural souhaite renforcer la coordination de nouveaux projets qui émergent au sein de ses différents espaces collaboratifs. Il s'agit de sortir des logiques informelles pour mieux structurer les idées, valoriser les initiatives et leur donner une plus grande visibilité. Cette démarche vise également à définir des repères communs et des balises pour accompagner les évolutions.

### Un pilotage clair

Afin de garantir un pilotage efficace, plusieurs axes ont été identifiés. Il est essentiel de définir des conditions-cadres permettant une évolution cohérente et sereine, d'accompagner cette transformation en gérant les charges et les rythmes et de s'appuyer sur une méthodologie. Une feuille de route claire, identifiant les étapes clés, a été mise en place pour assurer la cohérence et l'efficacité des projets. Le modèle de pilotage doit rester dynamique, préserver l'autonomie de chacun et limiter les risques d'épuisement.

### Valoriser l'innovation de l'Astural

La notion de projet stratégique a été définie autour de trois dimensions clés : la transversalité, l'innovation et le positionnement. Chacune de ces dimensions comprend des critères de sélection qui permettront d'identifier et de prioriser les projets stratégiques. Pour assurer un suivi optimal des projets stratégiques, les rôles et responsabilités des différents acteur-rice-s ont été formalisés.

### Favoriser l'aspect collaboratif

L'engagement des équipes reste un pilier fondamental de l'ADN de l'Astural. Des boucles de rétroaction en cycles courts ont ainsi été formalisées pour garantir l'agilité et l'adaptabilité des actions menées. Enfin, les principes de pilotage s'appuient sur les valeurs de l'Astural définies collectivement en 2023, assurant une cohérence globale entre notre identité et notre volonté d'innovation et de structuration.

Gregory Gelli

## Le Programme Prévention : un projet stratégique en action

La méthodologie des projets stratégiques définie en 2025 repose sur une logique d'étapes structurées et de jalons de validation, garantissant un pilotage rigoureux et collaboratif. Le Programme Prévention — engageant une réflexion transversale sur de nouvelles prestations destinées aux enfants de 0 à 8 ans — illustre concrètement cette démarche.

### Étape 1 : exploration et diagnostic partagé

Conformément au principe de structuration collective, le Programme Prévention a débuté par une phase d'exploration approfondie des pratiques existantes au sein des différentes structures de l'Astural. Des groupes de travail mixtes, réunissant des membres de différentes équipes, ont été constitués pour alimenter le diagnostic et favoriser le partage d'expériences, autour de 3 axes prioritaires, répondant aux critères de transversalité et d'innovation propres aux projets stratégiques.

- L'intégration scolaire et sociale
- L'accueil hors temps scolaire
- Le travail avec les familles en collectivité

**Jalon de validation :** validation du diagnostic partagé par les groupes de travail avant passage à la phase opérationnelle et approbation du cadrage et des axes par la direction et le comité, avec confirmation du soutien financier (réponse positive à la demande de fonds).

### Étape 2 : mise en œuvre opérationnelle par axe

Chaque groupe de travail opère de façon autonome tout en s'inscrivant dans une logique de mutualisation. Les avancées concrètes témoignent de cette dynamique : élaboration d'un protocole commun d'intégration scolaire, conception d'un questionnaire aux familles pour prioriser les actions d'accueil hors temps scolaire, et modélisation d'un cadre conceptuel pour les espaces familles. Ces livrables opérationnels sont produits en cycles courts, permettant des ajustements réguliers.

**Jalon de validation :** revue régulière des livrables par les groupes de travail et les responsables de programme ; arbitrages sur les priorités.

### Étape 3 : consolidation et perspective institutionnelle

Le programme s'inscrit dans une feuille de route à moyen terme et dès la rentrée 2026 pour les structures existantes, mais également avec un horizon clairement défini à la rentrée 2028. Cette étape vise à intégrer les nouvelles prestations dans le fonctionnement global des nouveaux dispositifs, en précisant les besoins futurs en ressources et en consolidant les apprentissages tirés des groupes de travail. La coordination renforcée entre structures et la mutualisation des pratiques constituent ici des leviers essentiels.

**Jalon de validation :** point institutionnel à l'horizon rentrée 2026-2027 pour évaluer l'intégration des ressources allouées et adapter la trajectoire vers 2028.

### Conclusion

Le Programme Prévention démontre ainsi que la méthodologie des projets stratégiques n'est pas une contrainte formelle, mais un cadre habilitant : il structure l'effort collectif, sécurise les décisions grâce à des jalons clairs et préserve l'autonomie et l'engagement des équipes — piliers de l'ADN de l'Astural. Ce processus permet des rencontres et des mises en mouvements personnelles et institutionnelles dans les représentations et perspectives.

Ce qui se joue ici dépasse la production de livrables. En réunissant régulièrement des professionnels de cultures différentes autour de problématiques concrètes, le processus crée des espaces de rencontre réels — où l'on confronte ses pratiques, où l'on éprouve la réalité de l'autre. Sa temporalité structurée n'est pas un calendrier de gestion : c'est la reconnaissance que certaines transformations ont besoin de temps pour mûrir. Étape après étape, tenu par un cadre qui donne de la sécurité sans figer, chaque professionnel est mis en mouvement — dans ses représentations, dans ses pratiques, dans sa façon de concevoir ce qui est possible au sein de l'institution.

Elisa Melich

## Formation continue asturalienne

En 2025, l'Astural a poursuivi son engagement en matière de formation continue de ses collaborateur·rice·s, avec deux projets qui témoignent d'une dynamique de développement des compétences collectives en pleine évolution.

La formation sur les maltraitances et violences sexuelles, développée en partenariat avec le CTAS (Centre Thérapeutique : Traumatismes - Agressions sexuelles), a fait l'objet d'une attention particulière. Suite à la formation de 38 professionnel·le·s en 2023-2024, deux séances de consolidation ont été proposées à la rentrée 2025, permettant de travailler sur des cas pratiques et de faire le lien entre apports théoriques et situations de terrain. Une nouvelle session de sensibilisation a débuté en octobre 2025, impliquant des collaborateur·rice·s de dix institutions. Cette édition, repensée à partir des retours d'expérience, adopte un format plus concis et propose une nouvelle articulation entre théorie et pratique. Ce cycle illustre une logique d'amélioration continue : former, évaluer, ajuster.

Parallèlement, un nouveau projet de sensibilisation au travail avec les familles a été entièrement conçu par des professionnel·le·s du terrain de l'Astural – psychologues, enseignant·e·s spécialisé·e·s, responsables du suivi des familles, chargé·e·s de projet – toutes formé·e·s à l'approche systémique. Ce parcours en quatre modules, destiné aux nouveaux et nouvelles collaborateur·rice·s, sera lancé en 2026. La démarche illustre un principe émergent : s'appuyer sur les compétences internes pour diffuser les cultures professionnelles de l'association, tout en souhaitant susciter de l'intérêt vers des formations externes pour l'approfondissement des thématiques.

Ces deux expériences ont mis en lumière l'importance de mieux identifier et mobiliser les compétences présentes au sein de l'Astural, ainsi que de mutualiser les ressources de formation entre institutions. Elles dessinent également une approche de la formation continue inspirée des principes systémiques : partir des situations de terrain, reconnaître les formateur·rice·s internes comme partie prenante du système plutôt que comme expert·e·s externes, et construire des boucles de rétroaction entre formation et pratique permettant des ajustements continus. Cette démarche alimente une réflexion institutionnelle sur la manière dont l'Astural organise et développe sa formation continue interne.

Gregory Gelli



## Accompagnement du personnel

Au 31 décembre 2025, l'Astural a une dotation en postes fixes de 200 ETP (équivalents temps plein), en légère augmentation par rapport aux 191 ETP au 31 décembre 2024. Le nombre total de collaborateurices, toutes catégories confondues, s'élève à 342, en légère augmentation par rapport aux 329 collaborateurices au 31 décembre 2024.

L'année a été marquée par une stabilisation des effectifs après la phase de croissance soutenue des années précédentes, tout en maintenant un volume important de recrutements liés aux remplacements, aux départs et à l'évolution des prestations.

Après une année 2024 consacrée à la structuration et à l'harmonisation des pratiques, 2025 a permis d'ancrer ces évolutions dans une dynamique plus stratégique. Le pôle Ressources humaines a poursuivi son rôle de partenaire des directions, en accompagnant les réalités du terrain et les situations complexes, tout en veillant à la cohérence institutionnelle.



## Élaboration d'une feuille de route

L'année 2025 a marqué un tournant avec la formalisation d'une feuille de route RH pluriannuelle, à horizon 2030. Fruit d'un travail d'analyse, d'échanges internes et de priorisation des enjeux, cette feuille de route vise à accompagner durablement le développement de l'Astural.

Trois axes stratégiques structurent cette démarche : la digitalisation des processus, le développement du pôle RH et le renforcement d'une politique institutionnelle de santé au travail.

### Axe 1 digitalisation

La digitalisation constitue un levier central de la transformation RH. Elle vise à fiabiliser les processus, sécuriser les données et simplifier les circuits administratifs, tout en libérant du temps pour l'accompagnement humain.

Le constat posé en 2025 est clair : la gestion RH repose encore largement sur des outils fragmentés et peu interconnectés, limitant la traçabilité, l'analyse des données et la fluidité de collaboration entre les acteurs. Seul l'outil de gestion du temps (Tipee) répond aujourd'hui aux standards actuels, mais il demeure isolé dans un environnement globalement hétérogène.

Dans ce contexte, un projet structurant de changement d'ERP (Enterprise Resource Planning – système intégré de gestion permettant de centraliser et interconnecter les données financières, administratives et RH), articulé au déploiement d'un SIRH (Système d'Information RH), a été lancé à l'étude. Ce tandem ERP/SIRH est appelé à devenir la colonne vertébrale numérique de l'Astural. Il sera également le portail d'entrée interne pour les collaborateurices, donnant accès à toutes sortes d'outils numériques destinés à faciliter les tâches du quotidien pour se concentrer sur l'essentiel : le lien humain avec les bénéficiaires.

La digitalisation n'est pas une fin en soi. Elle s'inscrit dans une logique de simplification, de transparence et de responsabilité partagée, au service d'un pilotage institutionnel plus fiable et plus lisible.



## Axe 2 : développement du pôle Ressources humaines

Le deuxième axe concerne l'organisation et la montée en puissance du pôle RH lui-même.

Après une période de forte croissance institutionnelle, il est apparu nécessaire de consolider les rôles et les responsabilités, de sécuriser la continuité du service et d'anticiper les évolutions à venir. La transformation numérique redéfinit en effet les compétences attendues : demain, la fonction RH devra conjuguer expertise administrative, analyse des données et posture de conseil et d'accompagnement.

Des réflexions ont été engagées autour du renforcement des compétences en analyse financière liée à la masse salariale, en pilotage par la donnée et en santé au travail. Cette évolution vise à renforcer la capacité du pôle RH à soutenir les directions et le Secrétariat général dans leurs décisions, tout en maintenant un accompagnement attentif des collaboratrices et collaborateurs.

## Axe 3 : santé au travail

Le troisième axe de la feuille de route porte sur la santé au travail, considérée comme un enjeu stratégique de soutenabilité de la transformation institutionnelle.

Après la première consolidation des données d'absence réalisée en 2024, l'année 2025 a permis d'approfondir l'analyse des indicateurs et d'identifier les premiers leviers d'action. La démarche engagée dépasse largement le cadre du seul pôle RH : elle implique notamment les directions de proximité, les ambassadeurices, et la Commission du personnel.

L'objectif à moyen et long terme est de développer une approche structurée et partagée de la santé organisationnelle, articulant prévention, pilotage des absences et accompagnement des situations individuelles. Cette dynamique vise à inscrire durablement la question de la santé au travail dans la culture organisationnelle de l'Astural.

## Quelques faits marquants en 2025

Au-delà de la formalisation de la feuille de route RH, l'année 2025 a été jalonnée de plusieurs avancées structurantes.

La contribution de l'Astural au projet G'Évolue s'est poursuivie et achevée sur le plan institutionnel interne. Les éléments attendus ont été transmis et consolidés ; la poursuite du processus relève désormais des autorités cantonales. Ce travail a permis de clarifier plusieurs référentiels et d'affirmer la cohérence des fonctions au sein de l'association.

En parallèle, une démarche conjointe a été engagée avec la FOJ et l'Agapé afin de solliciter une revalorisation de la classe salariale des éducateurs et éducatrices. Cette initiative s'inscrit dans une volonté partagée de recon-

naissance des responsabilités assumées sur le terrain et de maintien de l'attractivité des métiers éducatifs. En janvier 2026, le Conseil d'État a toutefois annoncé qu'il n'entrait pas en matière sur cette demande.

Sur le plan organisationnel, un travail de clarification des rôles et de documentation des processus au sein du pôle RH a été poursuivi, afin de sécuriser la continuité du service et de renforcer la gouvernance interne. Cette structuration constitue un préalable indispensable à la montée en puissance stratégique engagée.

L'année a également marqué une première impulsion formelle autour de la thématique de la santé au travail, notamment à travers des échanges avec les directions. Ce cadrage initial prépare le déploiement progressif d'une politique plus structurée dès 2026.

Sur le plan opérationnel, la stabilisation et la généralisation de l'outil de gestion du temps Tipee ont constitué une étape importante vers une culture de pilotage du temps de travail et des absences plus homogène et fondée sur des responsabilités davantage partagées.

Enfin, l'année a vu le lancement concret de l'étude ERP/SIRH, étape décisive pour la modernisation de l'infrastructure administrative et RH. Ce travail de cadrage conditionne les évolutions à venir en matière de digitalisation et de pilotage par la donnée.

Ces avancées témoignent d'une année 2025 à la fois stratégique et opérationnelle, où réflexion et mise en mouvement ont progressé conjointement.

## Perspectives

L'année 2025 confirme l'importance d'un pilotage RH à la fois rigoureux et profondément ancré dans les réalités du travail social.

La feuille de route 2025–2030 pose les fondations d'une transformation progressive :

- une infrastructure numérique fiable comme colonne vertébrale,
- un pôle RH structuré qui monte en compétences,
- et une attention accrue à la santé au travail.

Ces orientations permettront d'accompagner le développement de l'Astural dans la durée, en conciliant cohérence organisationnelle, exigence professionnelle et soin du lien humain.

Daniel Loureiro

# Rapport de l'organe de révision sur les comptes 2025

## Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels de l'Association Astural, (l'Association ci-après) comprenant le bilan, le compte de résultat, le tableau de financement, le tableau de variation des fonds propres et l'annexe pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2025.

Selon notre appréciation, les comptes annuels donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'entité au 31 décembre 2025 ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date conformément aux Swiss GAAP RPC.

Ces comptes annuels de l'entité sont par ailleurs conformes à la loi suisse, aux articles de loi traitant de l'établissement et de la présentation des comptes annuels, aux statuts ainsi qu'aux dispositions légales et directives de la République et Canton de Genève.

## Fondement de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces dispositions et de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes annuels » de notre rapport. Nous sommes indépendants de l'Association, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession, et avons satisfait aux autres obligations éthiques professionnelles qui nous incombent dans le respect de ces exigences.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

## Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe au Comité. Les autres informations comprennent les informations présentées dans le rapport de performance, à l'exception des comptes annuels et de notre rapport correspondant.

Notre opinion sur les comptes annuels ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune conclusion d'audit sous quelque forme que ce soit sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit des états financiers, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier si elles présentent des incohérences significatives par rapport aux comptes annuels ou aux connaissances que nous avons acquises au cours de notre audit ou si elles semblent, par ailleurs, comporter des anomalies significatives.

## Responsabilités du Comité de l'Association relatives aux comptes annuels

Le Comité est responsable de l'établissement des comptes annuels lesquels donnent une image fidèle conformément aux Swiss GAAP RPC, aux dispositions légales et aux statuts. Il est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, le Comité est responsable d'évaluer la capacité de l'Association à poursuivre l'exploitation de l'entité. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité de l'Association à poursuivre ses activités et d'établir le bilan sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf si le Comité a l'intention de liquider l'entité ou de cesser l'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.

## Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes annuels

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH permettra de toujours détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH, nous exerçons notre jugement professionnel tout au long de l'audit et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant de fraudes est plus

élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, des omissions volontaires, de fausses déclarations ou le contournement de contrôles internes.

- nous acquérons une compréhension du système de contrôle interne pertinent pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du système de contrôle interne de l'entité.
- nous évaluons le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations comptables ainsi que des informations y afférentes.
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par le Comité du principe comptable de continuité d'exploitation appliqué et, sur la base des éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention dans notre rapport sur les informations à ce sujet fournies dans les comptes annuels ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion d'audit modifiée. Nous établissons nos conclusions sur la base des éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport. Des situations ou événements futurs peuvent cependant amener l'entité à cesser son exploitation.

Nous communiquons au Comité, notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus ainsi que nos constatations d'audit importantes, y compris toute déficience majeure dans le système de contrôle interne, relevée au cours de notre audit.

### Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la NAS-CH 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Comité de l'Association.

Nous recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

Genève, le 1<sup>er</sup> mai 2026

Fiduciaire Wuarin & Chatton SA

Raymond Bühlmann  
Expert-réviser agréé  
Réviser responsable

Hubert de Chauliac  
Expert-réviser agréé



## Rapport de performance

### But et objectifs de l'Astural et prestations fournies en 2025

L'Astural est au bénéfice d'un contrat de prestations avec l'État de Genève (DIP) pour la période 2022-2025.

#### Prestations relevant de l'éducation spécialisée

##### Préqualification professionnelle

Accueil d'adolescents en rupture scolaire ou professionnelle dans le contexte de réalisations et d'exigences professionnelles proches de la réalité des métiers, avec, en plus, un accompagnement socio-éducatif assuré par des maîtres socio professionnels formés sur les aspects métier et éducation.

Mise à disposition de 36 places en atelier, soit :

- **20 places de préqualification professionnelle pour adolescents âgés de 15 à 18 ans (Ateliers ABX).** En 2025, Les Ateliers ABX ont accueilli 42 jeunes pour 2'827 journées, taux d'occupation 76 %.
- **16 places de préformation (14 places en 2025), dont 2 places certifiantes, pour adolescents âgés de 15 à 18 ans (Centre de Chevrens).** En 2025, le Centre de préqualification de Chevrens a accueilli 17 jeunes pour 1'503 journées, taux d'occupation 71 %. Parmi les 17 jeunes accueillis, 5 étaient externes au lieu de vie.

Mise à disposition de 16 places par le Parcours A2Mains (hors contrat de prestations). Les jeunes sont placés par le TMin, la DGEO ou la DGESII. Les prestations sont facturées directement aux services placeurs. En 2025, une convention a été signée entre l'Astural et la DGESII pour 6 places par année, elle est renouvelable tacitement.

- **8 places pour adolescents âgés de 14 à 18 ans (Parcours A2Mains Garçons).** Le Parcours A2Mains Garçons n'a plus accueilli de jeunes à partir du 01.07.2025.
- **8 places pour adolescentes âgées de 14 à 18 ans (Parcours A2Mains Filles).**

En 2025, les Parcours A2Mains ont accueilli 21 jeunes pour 1'711 journées, taux d'occupation 69 %. (86% pour le Parcours A2Mains Filles de janvier à décembre et 37% pour le parcours A2Mains Garçons de janvier à juin).

Les Parcours A2Mains ne sont pas intégrés au contrat de prestations 2022-2025. Pour l'année 2025, ils ont été déficitaires à hauteur de CHF 380'323.57.

#### Lieux de vie

Accompagnement d'adolescents en grande difficulté. Accueil en internat ou prise en charge partielle, 365 jours par an, de jeunes gens ou de jeunes filles en difficulté personnelle, et/ou relationnelle, sociale, scolaire, professionnelle et/ou sur le plan de la santé psychique, justifiant un éloignement momentané de la famille (sur la base ou non d'une demande de celle-ci avec agrément du service placeur ou d'une décision de justice civile ou pénale). En complément de la subvention cantonale du DIP, les lieux de vie Chevrens, KALON et HORAÉ sont également au bénéfice d'une subvention fédérale (OFJ).

Mise à disposition de 43 places en internats pour des adolescents âgés de 14 à 18 ans, dont 11 places de progression. De plus, 8 places de progression pour jeunes adultes (18-25 ans), hors contrat de prestations, mais reconnues par l'OFJ, sont mises à disposition (Chevrens et KALON, studios de progression 18+)

- **16 places en internat pour adolescents âgés de 14 à 18 ans (Centre de Chevrens).** En 2025, le Centre de Chevrens a accueilli 25 jeunes pour 5'326 journées reconnues, taux d'occupation 91 %.
- **4 places de progression pour jeunes adultes (18-25 ans) hors contrat de prestations (Chevrens-Studios 18+).** En 2025, l'accueil a été de 5 jeunes pour 1'163 journées reconnues, taux d'occupation 80 %.
- **8 places en internat pour adolescents âgés de 14 à 18 ans (KALON).** En 2025, KALON a accueilli 13 jeunes pour 2'879 journées reconnues, taux d'occupation 99 %.
- **7 places de progression pour adolescents âgés de 14 à 18 ans (KALON-Appartement des Acacias).** En 2025, l'appartement des Acacias a accueilli 10 jeunes pour 1'980 journées reconnues, taux d'occupation 77 %.
- **4 places de progression pour jeunes adultes (18-25 ans) hors contrat de prestations (KALON-Studios 18+).** En 2025, l'accueil a été de 9 jeunes pour 1'482 journées reconnues, taux d'occupation 102 %.
- **8 places en internat pour adolescentes âgées de 14 à 18 ans (HORAÉ).** En 2025, HORAÉ a accueilli 13 adolescentes pour 2'379 journées reconnues, taux d'occupation 81 %.
- **4 places de progression pour adolescentes âgées de 14 à 18 ans (HORAÉ-Noïa).** En 2025, les appartements HORAÉ-Noïa ont accueilli 7 adolescentes pour 1'498 journées reconnues, taux d'occupation 103 %.

## Prestations relevant de la pédagogie spécialisée

### Externats pédago-thérapeutiques

Accueil d'enfants, de préadolescents et d'adolescents âgés de 4 à 18 ans présentant d'importants troubles de la personnalité et/ou de la communication et qui, momentanément ou durablement, ne sont pas capables de suivre leur scolarité dans le circuit ordinaire. Actions menées dans un but de sociabilisation, de rétablissement des capacités relationnelles et de réintégration des enfants dans les institutions scolaires ordinaires ou d'orientation vers d'autres structures adaptées, impliquant un travail auprès des parents, et auprès des enseignants pendant la phase d'intégration.

Mise à disposition de 67 places en externats pédago thérapeutiques, soit :

- **16 places pour enfants âgés de 4 à 8 ans (Arc-en-Ciel).** En 2025, Arc-en-Ciel a accueilli 16 enfants, taux d'occupation 100 %.
- **16 places pour enfants âgés de 4 à 8 ans (Horizon).** En 2025, Horizon a accueilli 15 enfants, taux d'occupation 94 %.
- **10 places pour enfants âgés de 7 à 13 ans (La Châtelaine).** En 2025, La Châtelaine a accueilli 10 enfants, taux d'occupation 100 %.
- **12 places pour préadolescents et adolescents âgés de 12 à 15 ans (Hélios).** En 2025, Hélios a accueilli 12 jeunes, taux d'occupation 100 %.
- **13 places pour enfants de 4 à 8 ans (Petits-Pas-dans-les-Bois).** En 2025, Petits-Pas-dans-les-Bois a accueilli 13 enfants, taux d'occupation 100 %.

### Service éducatif itinérant (SEI) — Petite enfance

Interventions à domicile pour les enfants à besoin éducatifs particuliers, de la naissance à l'entrée en scolarité. Prestations EPS — préscolaire. Les enfants sont suivis à domicile en partenariat avec les parents, ou en crèches par les psychologues du SEI, à travers 3 pôles d'intervention. Les prestations du SEI-Petite enfance font l'objet d'une facturation indépendante de la subvention du DIP. Depuis le 1er janvier 2025, cette facturation est basée sur le nombre d'ETP, soit sur 24.2 ETP. Dès le 1er janvier 2026, il est prévu que cette prestation soit intégrée au Contrat de prestations 2026-2030. Le SEI est également au bénéfice d'un contrat de mandat avec la Ville de Vernier.

- **SEI — Pôle Handicap :** en 2025, 458 enfants ont été suivis.
- **SEI — Pôle Enfants à risque :** en 2025, 31 enfants ont été suivis.
- **SEI — Pôle Antennes :** en 2025, 165 enfants ont été suivis.



### Service éducatif itinérant — Prestations EPS — Co-intervention scolaire

Prestations EPS — scolaire. Mandaté depuis 2017 par le DIP, le SEI intervient dans les classes de 1P et 2P, en soutien à l'inclusion scolaire. Les intervenants scolaires en éducation précoce spécialisée (ISEPS) interviennent dans les classes pour soutenir l'intégration scolaire d'enfants évalués comme ayant des besoins spécifiques tout en apportant à l'enseignant une pratique de co-enseignement profitant à l'ensemble de la classe.

Depuis la rentrée 2024, dans le cadre d'un projet pilote, un contrat de mandat pour la co-intervention scolaire 1P-2P a été établi entre le DIP et l'Astural sur la base de 44.05 ETP, avec effet au 01.08.2024. Au 1er septembre 2025, un nouveau contrat de mandat a été signé, passant de 44.05 ETP à 47 ETP. La co-intervention scolaire a pour but de soutenir les conditions d'accueil d'enfants à besoins particuliers. Elle complète et renforce l'action du titulaire de la classe et bénéficie à l'ensemble des élèves. Elle implique une collaboration interprofessionnelle étroite entre les enseignants du DIP et les éducateurs du SEI.

- **SEI — Co-intervention scolaire :**  
en 2025, 172 enfants ont été suivis.

Au total, en 2025, le SEI a accompagné 826 enfants, dont 40 ont été suivis par deux pôles différents du SEI.

## Autres prestations

### Service d'accompagnement et de soutien parental à domicile (ASPAD)

Prestation destinée aux familles dont l'enfant a entre 4 et 18 ans révolus et est au bénéfice d'une mesure renforcée d'enseignement spécialisé et présente une déficience intellectuelle et/ou un trouble du spectre de l'autisme mettant en grande difficulté et fragilité les parents et la fratrie dans leur prise en charge au quotidien. Les prestations de l'ASPAD ont fait l'objet d'une convention de collaboration et de financement entre le DIP (OMP) et l'Astural pour 7.1 ETP au 01.01.2024. Une nouvelle convention de collaboration a été signée pour la période du 01.09.2025 au 31.12.2026, renouvelable tacitement. Cette nouvelle convention se décline en deux parties. La partie 1 concerne les prestations et modalités organisationnelles et la partie 2 concerne le financement. Cette nouvelle convention couvre 8.6 ETP, pour la prise en charge de 70 familles en moyenne et simultanément.

- En 2025, 63 familles ont été suivies (104 enfants)

### Antenne de Médiation et de Prévention avec des Mineurs (AMPM)

Depuis 2010, son but est de répondre aux nouveaux besoins des familles et des collectivités publiques ainsi que de gérer les conflits familiaux qui dégénèrent. Inscrite dans les valeurs et les missions de l'Astural, l'AMPM est conçue comme un moyen d'intervention dans les situations de tension, de crise ou de conflit potentiellement préjudiciables à la sécurité et au développement d'un enfant, d'un adolescent ou d'un jeune majeur. Les champs d'interventions vont de séparations/divorces, travail sur la coparentalité, menace de rupture ou rupture consommée des liens entre un enfant et l'un de ses parents, tensions entre parents ou adolescents, ou encore, mineurs concernés par une procédure pénale.

Un contrat de mandat, renouvelable tacitement d'année en année, entre le DIP et l'Astural-AMPM a été signé en date du 12.04.2024 avec effet au 01.05.2024 pour 1.15 ETP. Un autre contrat de mandat a été signé entre le Pouvoir judiciaire du Canton de Genève/DIP et l'Astural-AMPM dans le cadre d'un projet pilote de curatelles de surveillance de relations personnelles, ce projet pilote s'est terminé au 30.06.2025. Les autres prestations de l'AMPM sont facturées au Bureau de la médiation, au SEASP, ou directement aux bénéficiaires (RDU). En 2025, comme les années précédentes, l'AMPM a bénéficié d'un don d'un montant de CHF 200'000 de la part d'une fondation privée, car la facturation ne suffit pas à couvrir les coûts.

- En 2025, 165 enfants ou adolescents ont bénéficié des services de l'Antenne de Médiation.

L'AMPM n'est pas intégrée au contrat de prestations 2022-2025. Pour l'année 2025, elle a été déficitaire à hauteur de CHF 26'309.74.

## Membres du Comité de l'Astural

Présidente	Francine NOVEL
Vice-présidente	Françoise TSCHOPP
Trésorier	Cédric GIAUQUE
Membres	Jennifer CONTI
	Esther DUBATH BOUVIER
	Christine LOMBARD
	Sandrika SCHEFTSIK
	Mauro MERCOLI
	Evelyne MONTAGUTI
	Antoine MULLER
	Pierre NICOLLIER
Secrétaire général	Philippe BOSSY

## Nombre d'employés

Au 31 décembre 2025, l'Astural peut compter sur 342 collaborateurs et collaboratrices, dont :

- 261 employé-e-s avec un salaire mensuel pour une dotation de 200 ETP
- 14 employé-e-s remplaçant avec un salaire mensuel pour une dotation de 7.7 ETP
- 34 employé-e-s avec un salaire horaire (remplaçant-e-s, vacataires)
- 16 stagiaires
- 4 apprenti-e-s
- 3 civilistes
- 10 veilleurs

## Organisations liées

---

### Fondation Astural

La Fondation Astural, créée le 30 avril 1990, a pour but de soutenir, promouvoir et rendre possible l'activité de l'Association Astural.

L'objet de la Fondation est notamment de mettre à disposition, gérer, s'il y a lieu développer, le patrimoine immobilier acquis à divers titres, notamment par des dons et legs qui lui ont été faits ou lui sont faits en vue de rechercher ce but et d'exercer cette activité.

Tous les biens immobiliers de Fondation sont mis à disposition et loués par l'Association Astural.

Dans le cadre de son soutien à l'Association Astural, la Fondation Astural peut décider de participer à la rénovation de locaux loués par l'Association dans des bâtiments qui ne sont pas propriété de la Fondation, avec le soutien éventuel de dons financiers.

La Fondation Astural est administrée par un Conseil de Fondation composé de cinq à sept membres comprenant au minimum : un président, un secrétaire et un trésorier. Trois d'entre eux au moins sont membres du Comité de l'Association Astural.

Fabienne Bordet-Viglino



## Bilan au 31 décembre 2025

	31.12.2025	31.12.2024
<b>ACTIF</b>		
<b>ACTIFS CIRCULANTS</b>		
Caisses	32 155,54	42 821.13
Chèques postaux	398 737,24	833 985.42
Banque	42 952,57	31 303.23
Caisse Centralisée Etat de Genève	131 377,06	530 832.85
<b>Liquidités</b>	<b>605 222,41</b>	<b>1 438 942.63</b>
Débiteurs	1 119 108,95	1 563 372.29
Fondation Astural	296 907,20	196 241.35
Parts sociales	3 750,00	3 750.00
<b>Créances</b>	<b>1 419 766,15</b>	<b>1 763 363.64</b>
Stocks Ateliers ABX	27 405,00	33 795.00
<b>Stocks</b>	<b>27 405,00</b>	<b>33 795.00</b>
Actifs transitoires	316 957,29	262 287.75
<b>Comptes de régularisation actif</b>	<b>316 957,29</b>	<b>262 287.75</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>2 369 350,85</b>	<b>3 498 389.02</b>
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>		
Mobilier & machines	692 854,31	589 384.01
./. Fonds d'amortissement	-368 611,81	-268 794.16
<b>Mobilier et machines. net</b>	<b>324 242,50</b>	<b>320 589.85</b>
Véhicules	620 722,46	514 902.76
./. Fonds d'amortissement	-461 957,55	-439 526.55
<b>Véhicules, net</b>	<b>158 764,91</b>	<b>75 376.21</b>
Machines équipement Ateliers ABX	202 128,28	202 128.28
./. Fonds d'amortissement	-187 687,00	-182 539.00
<b>Machines, équip. Ateliers ABX</b>	<b>14 441,28</b>	<b>19 589.28</b>
Matériel informatique	350 687,73	316 788.83
./. Fonds d'amortissement	-282 158,25	-234 340.00
<b>Informatique, net</b>	<b>68 529,48</b>	<b>82 448.83</b>

	31.12.2025	31.12.2024
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>565 978,17</b>	<b>498 004.17</b>
Logiciels	83 300,90	83 300.90
./. Fonds d'amortissement	-75 112,85	-65 259.60
<b>Logiciels, net</b>	<b>8 188,05</b>	<b>18 041.30</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>8 188,05</b>	<b>18 041.30</b>
BCG dépôts de garantie	178 321,30	183 190.80
<b>Immobilisations financières</b>	<b>178 321,30</b>	<b>183 190.80</b>
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>752 487,52</b>	<b>699 236.27</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>3 121 838,37</b>	<b>4 197 625.29</b>
<b>PASSIF</b>		
<b>FONDS ÉTRANGERS</b>		
Banque (Caisse centralisée État de Genève)	0,00	0,00
Créanciers	313 703,04	622 519.03
Avances gestions jeunes SPMi	60 468,90	178 700.84
Passifs transitoires	151 270,46	141 321.03
<b>Total dettes à court terme</b>	<b>525 442,40</b>	<b>942 540.90</b>
Fonds affectés	571 230,27	745 352.17
<b>Total Fonds affectés</b>	<b>571 230,27</b>	<b>745 352.17</b>
<b>FONDS ÉTRANGERS ET FONDS AFFECTÉS</b>	<b>1 096 672,67</b>	<b>1 687 893.07</b>
<b>FONDS PROPRES</b>		
Capital de l'organisation	2 098 230,81	2 098 230.81
<b>Détail résultat période 2022-2025</b>		
Résultat 2022	41 528,13	41 528.13
Résultat 2023	-375 412,61	-375 412.61
Résultat 2024	745 385,89	745 385.89
Résultat 2025	-484 566,52	0,00
<b>Solde résultat période 2022-2025</b>	<b>-73 065,11</b>	<b>411 501.41</b>
<b>Total des fonds propres</b>	<b>2 025 165,70</b>	<b>2 509 732.22</b>

<b>Total du passif</b>	<b>3 121 838,37</b>	<b>4 197 625.29</b>
------------------------	---------------------	---------------------

## Compte de profits et pertes de l'exercice 2025

	Budget 2025	2025	2024
<b>PRODUITS</b>			
<b>SUBVENTIONS</b>			
Département Instruction Publique (DIP)	15 046 815	15 046 815,00	14 794 622,00
Département de la Cohésion Sociale (DCS)	150 000	150 000,00	50 000,00
Division Justice et Police, Berne	884 100	860 850,00	876 759,00
Département des Finances (DF)	0	0,00	10 000,00
Contribution OMP (ASPAD)	1 195 535	1 240 316,40	1 195 536,00
Ville de Genève, selon la lettre du 23 août 2024	20 000	19 521,00	18 000,00
Ville de Genève, selon la lettre du 30 juillet 2024	18 000	18 000,00	19 699,00
<b>Total des subventions</b>	<b>17 314 450</b>	<b>17 335 502,40</b>	<b>16 964 616,00</b>
Prestations. contrats de mandat. facturations diverses	12 503 452	12 686 198,95	12 607 978,85
<b>Total prestations. contrats de mandat. facturations diverses</b>	<b>12 503 452</b>	<b>12 686 198,95</b>	<b>12 607 978,85</b>
Dons. recettes loyers et encaissements divers	524 000	924 791,41	777 528,56
Cotisations des membres	0	560,00	1 005,00
Prestations en nature	39 290	38 963,70	35 477,95
Recettes Ateliers ABX	454 473	550 372,10	601 078,97
<b>Total autres recettes</b>	<b>1 017 763</b>	<b>1 514 687,21</b>	<b>1 415 090,48</b>
Contributions SPS. IPE exercice précédent	0	8 150,50	67 620,00
Produits exercices précédents	0	0,00	0,00
Charges exercices précédents	0	0,00	0,00
<b>Total recettes (charges) exercice antérieur</b>	<b>0</b>	<b>8 150,50</b>	<b>67 620,00</b>
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>30 835 665</b>	<b>31 544 539,06</b>	<b>31 055 305,33</b>
<b>CHARGES</b>			
Salaires bruts	21 852 800	23 142 111,40	21 584 101,10
./ Remboursements salaires — indemnités d'assurances	0	-1 020 732,65	-880 669,15
Charges sociales	4 847 500	4 905 640,09	4 419 398,55
Autres frais du personnel	424 490	464 037,30	343 986,23
Honoraires de tiers	251 000	216 824,98	223 134,08
Assurance RC + assurances jeunes	28 000	23 405,05	20 649,44
Matériel scolaire/pédagogique et loisirs	336 500	289 780,84	321 451,19
Ménage	34 800	35 838,18	29 648,56

	Budget 2025	2025	2024
Alimentation	441 100	416 589,39	439 714,45
Frais généraux des locaux	1 859 600	1 931 423,82	1 909 880,96
Frais véhicules	100 700	92 199,18	79 356,29
Frais de transport	480 300	487 946,16	466 513,15
Frais administratifs et de bureau	535 050	484 907,87	560 469,27
Cotisations AGOEER	20 000	12 588,00	15 090,00
Pertes sur débiteurs	0	0,00	3 075,00
Amortissements	192 950	178 871,15	194 210,77
Charges Ateliers ABX	436 800	517 567,95	564 033,33
Manifestations diverses	50 000	20 585,85	186 112,35
Parrainages accordés	0	0,00	0,00
<b>FRAIS GÉNÉRAUX D'EXPLOITATION</b>	<b>31 891 590</b>	<b>32 199 584,56</b>	<b>30 480 155,57</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-1 055 925</b>	<b>-655 045,50</b>	<b>575 149,76</b>
Intérêts bancaires	0	146,55	986,05
<b>Produits financiers</b>	<b>0</b>	<b>146,55</b>	<b>986,05</b>
Frais bancaires	-7 000	-3 789,47	-4 965,29
<b>Charges financières</b>	<b>-7 000</b>	<b>-3 789,47</b>	<b>-4 965,29</b>
<b>Résultat financier, net</b>	<b>-7 000</b>	<b>-3 642,92</b>	<b>-3 979,24</b>
<b>RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE</b>	<b>-1 062 925</b>	<b>-658 688,42</b>	<b>571 170,52</b>
Attribution (Charges/produits des Fonds)	0	-42 905,24	-50 522,50
Utilisation (Produits/à charge des Fonds)	85 780	217 027,14	224 737,87
<b>Résultat sur Fonds affectés</b>	<b>85 780</b>	<b>174 121,90</b>	<b>174 215,37</b>
<b>Résultat annuel</b>	<b>-977 145</b>	<b>-484 566,52</b>	<b>745 385,89</b>

## Remerciements

Nos remerciements vont aux Autorités fédérales et cantonales qui nous soutiennent dans notre action, particulièrement l'Office fédéral de la Justice, le Département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse et le Département de la cohésion sociale. Ils vont également à la Ville de Genève, notamment au département de la cohésion sociale et de la solidarité, ainsi qu'au département de l'environnement urbain et de la sécurité.

Nous remercions par ailleurs toutes les personnes morales, les entreprises privées, les personnes physiques qui, d'une manière ou d'une autre, ont manifesté concrètement leur attachement et leur soutien à l'Astural, et parmi elles :

### Personnes physiques

- Mme Marie-Isabelle Robledo-Santos
- M. François Hiltbrand
- Mme et M. Roehrich

### Personnes morales et entreprises privées

- La Loterie Romande
- Fiedler SA
- La Fondation Gustave Agenor

### Communes genevoises

- La commune d'Avusy
- La commune de Vernier
- La commune de Meinier
- La Ville de Genève
- La commune de Plan-les-Ouates
- La commune de Satigny

Nous n'oublions pas non plus les donatrices et donateurs anonymes qui nous font l'amitié de contribuer à l'action que nous menons auprès des enfants et des adolescents. Quel que soit le montant versé, nous exprimons notre reconnaissance pour le message de soutien que leur générosité nous témoigne.

Qu'ils soient ici tous remerciés pour leur fidélité.



**DIRECTEUR DE PUBLICATION**  
**Philippe Bossy, Secrétaire général**

**COORDINATEUR DE PUBLICATION**  
**Mikaël Santos**

**GRAPHISME**  
**Francisco Etchepareborda et Mikaël Santos**

**IMPRESSION**  
**Battig Impression**

**PHOTOGRAPHIE**  
**Françoise Perlotti**

Avenue de Thônex 17A  
1226 Thônex  
Tél. 022 343 87 00  
[sec.gen@astural.org](mailto:sec.gen@astural.org)  
[www.astural.org](http://www.astural.org)  
IBAN : CH67 0078 8000 C174 0086 6  
CCP : 12-4951-8