



**CONDUIRE LE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL D'UNE
M.E.C.S AFIN D'OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES
ENFANTS**

Stéphane DUVAL

2014

cafedes



« L'innovation systématique requiert de considérer
le changement comme une opportunité »

Peter DRUCKER (1909 - 2005)

Remerciements

Je remercie celles et ceux qui, par leur soutien, leur présence et leurs paroles m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

Le personnel et les intervenants de l'I.R.T.S de Loos pour leurs précieux éclairages et leurs enseignements, l'ensemble de la promotion CAFDES 10 qui malgré le chemin sinueux aura été source de belles rencontres, Malika pour m'avoir consacré autant de temps, mes enfants qui par leur seule présence me ressourcent au quotidien et ma compagne pour son soutien et sa compréhension sans faille.

Sommaire

Introduction	3
1 La M.E.C.S Louis WAREIN et la nécessité incontournable de s'adapter à un contexte juridique, territorial et politique	7
1.1 La protection de l'enfance : De la prise en charge collective et substitutive à l'accompagnement personnalisé de l'enfant.....	7
1.1.1 La mutation historique de la protection de l'enfance et des structures qui la composent : Vers une considération plus respectueuse de l'usager et de sa famille	7
1.1.2 Cadre juridique et réglementaire	9
1.1.3 La protection de l'enfance et les M.E.C.S aujourd'hui : Etat des lieux.....	13
1.2 Le département du Nord et le territoire des Flandres Intérieures.....	14
1.2.1 Le Nord et les Flandres Intérieures: Une enclave semi urbaine au seuil d'une métropole importante	14
1.2.2 Le schéma départemental du Nord et une orientation affirmée par les pouvoirs publics.....	18
1.3 De la Fondation à la M.E.C.S Louis WAREIN : Situation d'une structure particulière.....	19
1.3.1 Une histoire particulière...parmi tant d'autres	19
1.3.2 Une prise de fonction toute aussi particulière.....	22
1.3.3 ... et des parcours d'enfants particuliers.....	24
2 Analyser la problématique pour définir un plan d'actions stratégiques.....	27
2.1 Le diagnostic comme étape incontournable sur une situation institutionnelle perfectible	27
2.1.1 Des compétences humaines fragilisées dans un contexte figé et empreint de doutes	27
2.1.2 Des reflets bienveillants sur une image ternie par les "à priori"	30
2.1.3 Des conditions budgétaires, réglementaires et matérielles décalées	32
2.2 Des repères et des références comme étayage à une réflexion vectrice de pistes d'actions	34
2.2.1 Le "bien être des usagers", entre quête perpétuelle et objectif à atteindre.....	34
2.2.2 L'enfant et sa famille au cœur du dispositif : une évidence réglementée	37

2.2.3	Impulser le changement et ouvrir à une autre culture.....	39
2.3	Des pistes envisageables vers un projet de direction	42
2.3.1	Se centrer sur la mise en conformité comme réponse privilégiée aux sollicitations du conseil général et de la municipalité	42
2.3.2	Rechercher un rapprochement avec une entité gestionnaire d'établissements ...	44
2.3.3	Apporter des réponses diversifiées et miser sur une interactivité des leviers d'actions pour mieux préparer l'avenir	45
3	Un plan d'action diversifié pour mieux répondre aux besoins des usagers	49
3.1	Réaffirmer les équipes dans leurs compétences et les amener vers un autre mode d'accompagnement	49
3.1.1	Rassurer et soutenir les salariés	49
3.1.2	Former pour qualifier : semer pour récolter	53
3.1.3	Rééquilibrer les moyens humains pour optimiser les ressources	59
3.1.4	Faire participer les équipes aux travaux de recadrage réglementaire	61
3.2	Repositionner l'établissement sur le territoire, une stratégie entre communication et partenariat	65
3.2.1	Agir sur l'image institutionnelle, maintenir les valeurs et affirmer le renouveau ...	65
3.2.2	S'inscrire dans le réseau partenarial et s'ouvrir aux autres structures et services	67
3.3	Agir sur la structure dans sa dimension financière et organisationnelle	69
3.3.1	Réajuster le budget pour affirmer l'orientation choisie	69
3.3.2	Organiser et occuper les espaces de l'établissement.....	72
	Conclusion	77
	Bibliographie.....	79
	Liste des annexes.....	81

Liste des sigles utilisés

- A.E.M.O** Assistance Educative en Milieu Ouvert
- A.N.E.S.M** Agence Nationale de la qualité de l'évaluation des Etablissements Sociaux et médico sociaux
- A.N.F.H** Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier
- A.S.E** Aide sociale à l'enfance
- C.A.F.E.R.U.I.S** Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale
- C.A.F.D.E.S** Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement Social ou de service d'intervention sociale
- C.F.A.S** Code de la Famille et de l'Aide Sociale
- C.G** Conseil Général
- C.P.O.M** Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
- C.R.O.S.M.S** Comité régional de l'Organisation Sanitaire et médico social
- D.I.P.C** Document Individuel de Prise en Charge
- D.G.S** Directeur Général des Services
- D.R.E.E.S** Direction de la Recherche des Etudes de l'Evaluation et des Statistiques
- D.T** Direction Territoriale
- E.T.P** Equivalent Temps Plein
- F.P.H** Fonction Publique Hospitalière
- I.R.T.S** Institut Régional du Travail Social
- M.E.C.S** Maison d'Enfants à Caractère Social
- O.N.E.D** Observatoire National de l'Enfance en Danger
- U.N.C.A.F** Union Nationale des Caisses d'Allocations Familiales
- U.T.P.A.S** Unité Territoriale de Prévention et de l'Action Sociale
- V.A.E** Validation des Acquis de l'Expérience

Introduction

La Maison d'enfants à Caractère Social Louis WAREIN est située au cœur de la ville d'Hazebrouck dans le département du Nord. Son histoire, son parcours et son particularisme statutaire initial, lui confèrent jusqu'en 2011 un positionnement atypique sur le territoire des Flandres intérieures et sans doute bien au-delà.

Sans que cela puisse d'emblée s'expliquer, la structure semble avoir traversé les époques, les textes réglementaires et autres orientations politiques, vissée sur un « faux » statut de Fondation. En 2008, cette situation devenue inextricable pour le Conseil Général du Nord (CG 59) amène les services de l'Aide Sociale à l'Enfance (A.S.E) à exiger la mise en conformité de la structure sur le plan réglementaire.

Sous gestion municipale jusqu'en 2011, l'établissement a ensuite muté vers la Fonction Publique Hospitalière (F.P.H). Certes certains aspects nébuleux ont été clarifiés par cette transformation, mais cela n'a pas occulté l'ampleur du chemin qu'il restait à parcourir. Esseulée sur l'échiquier territorial et donc dépourvue de soutien pour mener à bien cette démarche évolutive, la maison d'enfants a besoin de s'appuyer sur des partenaires expérimentés.

Le conseil d'administration et son président en la personne du Maire de la ville d'Hazebrouck, sollicite alors l'association « La Vie Active » proche géographiquement et expérimentée dans l'accompagnement d'enfants et d'adolescents relevant de la protection de l'enfance, pour l'aider dans cette conduite du changement.

Ma nomination au poste de directeur de la M.E.C.S Louis WAREIN, s'effectue dans ce contexte particulier. Après une expérience de responsable de service et plusieurs années aux fonctions de directeur adjoint en maison d'enfants au sein de cette association, le directeur général me missionne pour répondre aux sollicitations de la ville d'Hazebrouck et au nécessaire recadrage réglementaire de l'institution. Cette mission à temps partiel est fixée dans le temps sur une période de trois ans.

Le statut de l'établissement, aussi exceptionnel et étonnant soit-il, a visiblement figé le fonctionnement institutionnel dans des pratiques d'accompagnement, certes empathiques et pleine de bon sens, mais ô combien décalées quant aux réalités actuelles. Les équipes soucieuses de mener à bien leur mission, sont ainsi confrontées à une carence d'orientations, d'outils de réflexion et d'analyse autour de leurs pratiques.

Dans cette structure où des enfants de 5 ans vouvoient leurs éducateurs, tout le défi d'un projet de direction s'articulera autour de la mise en conformité injonctive du service qui sera sans nul doute vectrice d'un changement de culture radical, mais qui devra aussi maintenir et faire évoluer les pratiques dans l'intérêt de l'enfant.

« Garder le bon sens et faire émerger le sens », ce pourrait être le défi principal d'une telle démarche. En effet, les premiers contacts révèlent qu'une nécessaire réflexion s'impose pour que la question de l'accompagnement des enfants et de son optimisation devienne une préoccupation majeure pour l'ensemble des équipes.

Il va sans dire que dans ce contexte et face à l'enjeu essentiel que représente la survie de l'établissement, l'accumulation relevée des déficits structurels et organisationnels nécessitera un plan d'actions diversifiées et planifiées. Une vision optimiste de la situation permet donc de se focaliser sur les nombreux leviers d'actions possibles dans le cadre de ce projet et assure une véritable démarche stratégique à court, moyen et long terme.

En tout premier lieu, la dimension managériale reste à mon sens déterminante. Dans ce défi, le risque serait de n'en faire qu'un projet de direction, voire de directeur et d'écarter toute démarche participative des salariés. Obtenir leur adhésion et lever les craintes légitimes qui peuvent s'inscrire dans l'élaboration du projet reste à mes yeux un objectif à atteindre, mais « quid » de leur appréhension du contexte et de leur volonté ou non de se mobiliser dans le changement.

Dans un second temps, c'est toute la question de la représentation et de l'ouverture vers l'extérieur qui semble être un possible levier vers une autre image de l'établissement.

La troisième perspective d'action se repère dans un contexte matériel et financier empreint de paradoxes. D'un côté une aisance matérielle facilitée par une présence municipale bienveillante et de l'autre des incohérences ou des inadaptations matérielles et financières surprenantes.

En tenant compte de ce contexte particulier de la structure et des prégnances de l'environnement, comment en tant que directeur, veiller à une optimisation de l'accompagnement des enfants accueillis conformément aux exigences réglementaires et aux missions qui sont les miennes ?

Afin de vous apporter ma démarche réflexive autour de ce projet, j'ai opté pour une structuration en trois parties.

La première partie sera pour moi l'occasion de vous présenter le contexte de la réflexion menée. Après avoir initié les données historiques, juridiques, territoriales, politiques et statistiques, je m'appliquerai à développer le particularisme de la M.E.C.S Louis WAREIN afin de faire émerger la problématique.

Dans la seconde partie, après avoir exposé le diagnostic institutionnel et en m'appuyant sur trois axes essentiels que sont la gestion des ressources humaines, la représentation et l'ouverture vers l'extérieur ainsi que la dimension matérielle et financière, je m'efforcerai de relever les forces et les défis de la structure. Dans un second temps j'étayerai ma démarche par une réflexion référencée et plus théorique. Je terminerai ce second chapitre autour de trois scénarios possibles et susceptibles de répondre en tout ou partie aux orientations demandées.

Pour terminer, la troisième partie sera pour moi l'occasion de vous présenter les actions menées dans ce cadre et de tenter de vous en faire saisir la cohérence et la pertinence.

1 La M.E.C.S Louis WAREIN et la nécessité incontournable de s'adapter à un contexte juridique, territorial et politique

1.1 La protection de l'enfance : De la prise en charge collective et substitutive à l'accompagnement personnalisé de l'enfant

Jusqu'au dix-huitième siècle, force est de constater, que la considération de l'enfant en tant qu'individu, ne représente pas une préoccupation particulière sur un plan culturel et sociétal. L'absence totale d'intérêt pour l'individu avant son âge adulte, se résume au sens étymologique du mot « enfant », issu du latin « infan » (in, privatif, et fari, parler), qui signifie chez les Romains « celui qui ne parle pas »

Le moyen âge marquera une étape dans la considération de l'enfant, en effet, sans que celui-ci ne devienne un être à part entière, il est considéré comme un « petit homme », mais ce statut ne peut lui permettre de prétendre à aucune attention particulière malgré son jeune âge et sa fragilité.

Au cours de cette longue période de non considération de son statut, l'église par des actions plus ou moins isolées répondra à l'accueil des enfants dits « orphelins »

1.1.1 La mutation historique de la protection de l'enfance et des structures qui la composent : Vers une considération plus respectueuse de l'usager et de sa famille

Jean Jacques ROUSSEAU, dans son ouvrage « Emile ou de l'éducation¹ », marquera de manière novatrice et bousculera indéniablement les esprits jusqu'alors figés d'une société qui découvre que l'enfant peut et doit faire l'objet d'une éducation adaptée et particulière. Au-delà de l'aspect pur et bon, dont l'enfant est naturellement pourvu à la naissance, ROUSSEAU renvoie la société à sa responsabilité quant à l'éducation de celui qui doit atteindre l'âge adulte.

Cette vision précoce de l'éducation au cœur d'une période prérévolutionnaire, balaira la puissance paternelle suprême, la « patria potesta » qui donnait à l'époque antique le pouvoir de vie ou de mort des pères sur leurs enfants. Cette étape est essentielle car elle marque la première véritable incursion en terre familiale d'une nation et d'un état, qui impose le bon usage de la puissance paternelle et l'obligation de ne répondre « que » par la correction.

¹ JJ ROUSSEAU « Emile ou de l'éducation » - 1762

C'est en 1793 que l'état se voit, par convention, dans l'obligation de pourvoir « à l'éducation physique et morale des enfants abandonnés ». La révolution Française restera comme l'époque charnière qui verra progressivement l'état intervenir de plus en plus dans la prise en charge des enfants, ce qui jusqu'alors relevait plus de la fonction de l'église. A compter de cette étape révolutionnaire, les lois visant à conforter l'enfant dans son statut particulier et le protéger quant aux risques qui mettraient en péril sa sécurité vont s'amplifier. Les premières concerneront directement l'autorité paternelle, qui pourra par la loi du 24 juillet 1889, être remise en cause et sanctionnée pour les parents qui se rendront coupables de faits graves à l'encontre de leurs enfants. Pour la première fois une loi évoque en parallèle les enfants maltraités et ceux moralement abandonnés. Moins de 10 ans plus tard en 1898, la justice s'autorise le droit d'intervenir dans les familles en cas de maltraitements graves relevés. La fin du dix-neuvième siècle marquera l'émergence grandissante des institutions bienfaitrices et souvent religieuses, destinées à accueillir en leur sein les enfants orphelins ou qu'il convient de sauver de « mauvais » parents. Il est alors essentiel voire capital d'extraire l'enfant de son milieu familial afin de lui offrir une éducation de substitution qui annihile toute référence parentale. La défaillance des parents persuade ces structures d'agir sur un modèle éducatif autoritaire et basé sur un collectivisme exacerbé (réfectoire et dortoir collectif, dimension communautaire...). Ce qui caractérise l'individu, son histoire, sa personnalité sont balayés au profit du modèle à atteindre. De nombreuses maisons d'enfants à caractère social actuelles sont nées de cette époque.

Il faudra attendre la seconde partie du vingtième siècle et l'après seconde guerre mondiale pour qu'un nouvel élan s'amorce dans ce domaine. Quelques courants plus pédagogiques qu'éducatifs auront entre-temps ouvert vers de nouvelles perspectives d'accompagnement et amené les esprits à optimiser leur approche de la question éducative.

C'est sans nul doute l'ordonnance du 2 février 1945, relative à l'enfance délinquante, qui s'affirmera comme le point de départ de ce tournant. Cette loi, s'appuyant sur la période noire du nazisme et la nécessité d'éduquer avant toute chose, priorise la réponse éducative à la sanction pénale pour les mineurs délinquants. Pour la première fois, le statut juridique de l'enfant et de l'adolescent est reconnu et différencié de celui de l'adulte. Cette porte ouverte à la dimension éducative donnera l'opportunité à de nombreuses institutions de se développer sur des modèles, certes souvent non structurés et peu communs, mais finalement avec une seule et même volonté, celle visant à répondre de manière adaptée aux besoins des enfants.

En 1956, le décret du 24 janvier, inscrit l'Aide Sociale à l'Enfance au titre II du code de la famille et de l'aide sociale (C.F.A.S). L'A.S.E devient un service public destiné et appelé à mettre en place des actions en faveur des personnes fragilisées par leur handicap, de leur âge ou de difficultés économiques et/ou sociales.

Deux concepts essentiels vont apparaître dans les années cinquante.

- L'ordonnance du 23 décembre 1958 introduira celui de l'assistance éducative. Cette loi va induire l'idée que la famille devient un terrain possible pour le contrôle mais aussi le soutien aux compétences parentales. Même si la pratique reste une priorité, on n'enlève plus systématiquement l'enfant de sa famille qui devient de fait et progressivement un partenaire possible à la résolution des difficultés pointées. Le caractère substitutif dans l'accompagnement des enfants évoqué précédemment, laisse place progressivement à un concept de suppléance familial.
- Le décret du 7 juillet 1959 évoque quant à lui l'idée même de l'enfance en danger et la nécessité de lui apporter une protection. Ce texte détermine ce qui s'imposera pour la suite comme le fondement de l'aide sociale à l'enfance.

L'évolution des esprits et des courants et le caractère réglementaire qui s'imposent progressivement, vont amener les pouvoirs publics et les institutions à réagir et à s'organiser. Les années 80 amorceront un tournant dans l'approche de plus en plus individuelle de l'enfant et la prise en considération évidente de la famille.

Cette rapide approche historique de la protection de l'enfance, met en évidence l'évolution progressive et bien réelle du statut de l'enfant en tant qu'individu. Celui-ci, d'abord non pris en considération, va au fil du temps être intégré à une dimension collective et formatée.

Aujourd'hui les courants et les pensées orientent les actions éducatives dans une démarche active et individualiste devenue incontournable. Le contexte réglementaire et juridique et les orientations politiques sont là pour nous le rappeler.

1.1.2 Cadre juridique et réglementaire

Bien évidemment que le cadre juridique peut et doit s'appuyer sur les lois et textes évoqués précédemment, ceux-ci sont les fondations de notre action actuelle. Cependant depuis les années 80 et les lois relatives à la décentralisation, des textes fondateurs viennent appuyer et orienter de façon indéniable les pratiques dans le domaine de la protection de l'enfance.

Approche du cadre réglementaire de la protection de l'enfance

Les lois de décentralisation de 1983 attribuent désormais aux conseils généraux la responsabilité d'organiser les mesures relatives à la protection de l'enfance.

Le président du conseil général devient le garant de l'organisation de ce service dans son département. Ses missions sont précisément définies par l'article L 221-1 du code de l'action sociale et des familles :

- Apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique aux mineurs, à leur famille, aux mineurs émancipés et aux majeurs âgés de moins de 21 ans confrontés à des difficultés sociales susceptibles de compromettre gravement leur équilibre
- Organiser, dans les lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale, des actions collectives visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des jeunes et des familles, notamment des actions dites de prévention spécialisée auprès des jeunes et des familles en difficulté ou en rupture avec leur milieu
- Mener en urgence des actions de protection en faveur des mineurs en difficulté
- Pourvoir à l'ensemble des besoins des mineurs confiés au service et veiller à leur orientation, en collaboration avec leur famille ou leur représentant légal
- Mener, notamment à l'occasion de l'ensemble de ces interventions, des actions de prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et organiser le recueil des informations relatives aux mineurs maltraités et participer à la protection de ceux-ci.

Claude ROMEO dans son rapport² de 2001 remis au ministre compétent de l'époque évoque concernant le dispositif de la protection de l'enfance : « *une boîte noire rendue opaque du fait du nombre important d'intervenants, de l'intrication des champs de compétences, de la diversité des procédures ou encore de la technicité de la terminologie en usage qui ne facilite pas toujours la compréhension des décisions rendues* ».

Claude ROMEO rajoute néanmoins que : « *La complexité du dispositif de protection de l'enfance en révèle aussi à l'évidence la richesse. L'élaboration avec les familles de formules plus individualisées, par un mixage des mesures qui favorise notamment des accueils différenciés et séquentiels, est possible, à condition de travailler sur les indications d'accueil dans le cadre d'une évaluation pluridisciplinaire et d'utiliser avec souplesse l'ensemble du panel des moyens disponibles, dans le cadre du dispositif existant.* »

² C. ROMEO – « L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance » - 2001

Ce rapport de 2001, met en exergue donc deux points essentiels. Le premier, le dispositif de l'A.S.E est complexe et parfois peu accessible. Le second beaucoup plus optimiste, laisse entrevoir de réelles perspectives quant à une approche d'accompagnement plus adaptée aux besoins des usagers et de leur famille. Nous sommes sur ce point, à la veille de la loi de 2002-2 que nous évoquerons ensuite et de celle de Mars 2007 relative à la réforme de la protection de l'enfance. Il convient néanmoins avant d'aborder ces lois « références », de revenir sur le cadre réglementaire de la protection de l'enfance.

Dans le cadre du soutien matériel, éducatif et psychologique évoqué précédemment, les services de l'A.S.E ont la possibilité, selon le C.F.A.S de s'appuyer sur un cadre administratif en offrant différentes formes d'intervention. Une aide à domicile *« attribuée sur sa demande, ou avec son accord, à la mère, au père à défaut à la personne qui assume la charge effective de l'enfant, lorsque la santé de celui-ci, sa sécurité, son entretien ou son éducation l'exigent »* (Article 22-2 du C.F.A.S)

Ce soutien peut prendre la forme d'un accueil temporaire : *« Sont pris en charge par le service de l'A.S.E sur décision du président du conseil général, les mineurs qui ne peuvent être maintenus provisoirement dans leur milieu de vie habituel »*

Ces mesures dites administratives, nécessitent un consentement de la part des détenteurs de l'autorité parentale et ne peuvent être appliquées que dans ce cadre. Les durées de ces mesures sont variables, mais nous pouvons néanmoins convenir qu'elles ne peuvent être convenues pour une durée supérieure à un an, si ce n'est par reconduction conjointement acceptée par les parties.

Le second cadre inhérent à la protection de l'enfance relève de l'autorité judiciaire. L'article 375 et suivants du code civil précise que : *« Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par la justice »*

Dans ce contexte, le magistrat compétent dispose de quelques marges de manœuvre. La première consiste à maintenir l'enfant dans son milieu d'origine en étayant cette mesure par une aide ponctuelle : *« Chaque fois qu'il est possible, le mineur doit être maintenu dans son milieu actuel. Dans ce cas, le juge désigne, soit une personne qualifiée, soit un service d'observation, d'éducation ou de rééducation en milieu ouvert, en lui donnant mission d'apporter aide et conseil à la famille, afin de surmonter les difficultés matérielles ou morales qu'elle rencontre. Cette personne ou ce service est chargé de suivre le développement de l'enfant et d'en faire rapport au juge périodiquement »*

Néanmoins si la situation impose, de par sa dangerosité, une mesure de protection plus radicale, le magistrat en s'appuyant sur l'article 375-3 du code civil pourra prendre la décision de retirer l'enfant de son milieu jugé défaillant et de le confier :

1. A l'autre parent
2. A un autre membre de la famille ou à un tiers digne de confiance
3. A un service départemental de l'aide sociale à l'enfance
4. A un service ou à un établissement habilité pour l'accueil de mineurs à la journée ou suivant toute autre modalité de prise en charge
5. A un service ou à un établissement sanitaire ou d'éducation, ordinaire ou spécialisé.

A l'inverse de la dimension administrative, le magistrat a la possibilité de prononcer une mesure pouvant aller jusqu'à deux ans, mais il convient de reconnaître que cette durée reste marginale. Les mesures les plus courantes s'établissent sur des durées allant de six à douze mois.

La loi 2002-2 du 2 janvier 2002

Dans ce contexte administratif et judiciaire, deux textes de lois viennent déterminer indéniablement les orientations à prendre.

Dans le droit fil du rapport ROMEO, la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, détermine ainsi 4 orientations.

1. Affirmer et promouvoir les droits des bénéficiaires et de leur entourage
2. Elargir les missions de l'action sociale et médico sociale et diversifier la nomenclature et les interventions des établissements et services
3. Améliorer les procédures techniques de pilotage des dispositifs
4. Instaurer une réelle coordination des décideurs, des acteurs et organiser de façon plus transparente leur relation.

Le législateur dans cette loi, affirme haut et fort que l'action sociale et médico-sociale doit s'orienter sur des interventions répondant aux besoins de l'utilisateur et place ce dernier au cœur du dispositif.

La loi du 5 mars 2007

Trois lois fondamentales vont émerger de ce 5 mars 2007.

- La loi 2007-293 réformant la protection de l'enfance
- La loi 2007-308 reformant la protection juridique des majeurs
- La loi 2007-297 relative à la prévention de la délinquance

Nous nous attarderons dans ce contexte sur la loi réformant la protection de l'enfance. Cette dernière affirme trois objectifs principaux. Le premier concerne la priorité apportée au volet de la prévention, qui vise à mettre tout en place pour prévenir les situations de danger. Le deuxième point concerne l'amélioration du dispositif d'alerte, de signalement, d'évaluation des mauvais traitements. Le dernier aspect concerne la diversification et le développement des modes d'accueil et le renouvellement des relations avec les parents et les enfants. L'Observatoire National de l'Enfance en Danger (O.N.E.D) dégage dans un rapport de cette loi du 5 mars 2007 sept enjeux de taille.

1. Un effort de clarification majeure des missions et du vocabulaire
2. Une volonté de développer la prévention
3. L'organisation du signalement et des interventions
4. L'impulsion du partenariat : quelles attentes, quelles formes ?
5. L'enfant au cœur du dispositif
6. Une prise en charge adaptée et diversifiée
7. Un renforcement des obligations de formation du personnel concerné

Il semble évident qu'une orientation forte autour de l'accompagnement individuel des enfants et adolescents, s'impose à ce jour sur nos pratiques. La recherche constante et grandissante du bien être des usagers passe par cette considération. Au-delà de cette approche c'est toute la dimension familiale qu'il convient d'aborder différemment. Celle-ci n'est plus progressivement considérée comme défailante, mais elle s'inscrit dans une forme de partenariat dont le seul intérêt se détermine autour de l'enfant en tant que sujet.

1.1.3 La protection de l'enfance et les M.E.C.S aujourd'hui : Etat des lieux

A la lecture de la « série statistiques³ » de la Direction de la Recherche, de l'Evaluation, des Etudes et des Statistiques (D.R.E.E.S) d'avril 2014 il en ressort qu'en 2012 la répartition des prestations en matière d'aide sociale s'établissait ainsi. La part de l'aide sociale au titre de l'insertion représentait 43 % du total. Viennent ensuite les aides sociales en faveur des personnes âgées à hauteur de 38 %, l'aide aux personnes handicapées représentait 10 % et pour finir l'Aide Sociale à l'Enfance 9 %.

En 2000 la D.R.E.E.S relevait dans « Etudes et résultats⁴ » qu'en 1998, 270 000 enfants et adolescents de 0 à 21 ans avaient fait l'objet d'un placement ou d'un accompagnement en milieu ouvert par les services de l'aide sociale à l'enfance. Déjà à

³ « Série statistiques » - D.R.E.E.S – Avril 2014

⁴ « Etudes et résultats » - D.R.E.E.S - 2000

cette époque, la D.R.E.E.S relevait que ce chiffre était en augmentation de 5 % par rapport à 1992 alors que le nombre total de mineurs et adolescents avait quant à lui baissé de 3 %. Cette progression faisait suite à une période de diminution des jeunes accompagnés dans le cadre de l'A.S.E entre 1984 et 1992.

Depuis cette période le nombre de bénéficiaires n'a cessé d'augmenter pour atteindre au 31 décembre 2011 selon l'O.N.E.D⁵ 275 000 mineurs et 21 000 jeunes majeurs pris en charge soit un total de 296 000. Ce parallèle met en évidence une augmentation des mesures d'accompagnement de presque dix pour cent sur la période 1998 – 2014. Cette situation est à considérer sur un plan national car des disparités évidentes s'inscrivent selon les départements et les régions. Ainsi « *les départements du Val de Marne, des Yvelines, de Haute Savoie et du Val-d'Oise enregistrent les taux de prise en charge des mineurs les plus faibles. A l'inverse, des taux de prise en charge supérieurs à 30 % sont observés dans les départements de Haute Saône, du Nord, de la Creuse et des Hautes Pyrénées* »

Pour le département du Nord, la part des mineurs de 0 à 17 ans bénéficiant d'au moins une mesure en protection de l'enfance (placement, suivi A.E.M.O...) est de plus de 30 % soit 3 jeunes sur 10.

1.2 Le département du Nord et le territoire des Flandres Intérieures

Les fluctuations économiques et sociales, inhérentes aux sociétés actuelles, impactent considérablement sur les populations. Dans une volonté de s'adapter à ces transformations, les pouvoirs publics sont amenés continuellement à s'adapter aux besoins territoriaux. Le département du Nord ne déroge pas à cette règle, il revendique même cette volonté concernant la jeunesse du département dans l'écriture du dernier schéma départemental 2012 – 2015.

1.2.1 Le Nord et les Flandres Intérieures: Une enclave semi urbaine au seuil d'une métropole importante

Avec 2 579 208 habitants⁶, le Nord est le département le plus peuplé de France, sa relative superficie lui confère une densité de population de 449 habitants au kilomètre carré soit au dixième rang national. Cette population importante s'explique par la présence au sein du département de la métropole Lilloise, pourtant seulement cinquième

⁵ « Neuvième rapport au gouvernement et au parlement » O.N.E.D Mai 2014

⁶ Source INSEE

au rang national (1 158 000 habitants), mais aussi d'autres agglomérations plus ou moins importantes comme Dunkerque ou Valenciennes.

Au titre de département le plus peuplé, il convient d'ajouter que le Nord est celui qui accueille le plus de jeunes de 0 à 20 ans, ceux-ci représentent 28% de la population contre 24% en France métropolitaine. La natalité y est toujours élevée.

Le département se situe également dans le haut du classement sur des critères moins réjouissants.

- Septième département sur la question du taux de chômage (12.9 % contre 9.8 % en France métropolitaine au quatrième trimestre 2013)⁷.
- Plus prégnant encore, 17% des enfants vivent dans des familles sans activités professionnelles (10 % sur un plan national)
- 25% des 20 - 24 ans sont non diplômés (21 % en France)
- Le taux de pauvreté est de presque 25% chez les moins de 20 ans alors qu'il n'atteint pas les 18 % sur un plan national.

Ces constats démographiques et statistiques amènent quelques évidences sur la question des orientations qui seront privilégiées par les politiques. Un département jeune, et important démographiquement, un territoire marqué par une métropole importante, un héritage économique passé et dépassé vecteur d'une désindustrialisation croissante et tous les indicateurs convergent vers une nécessaire prise en compte de la dimension sociale qu'il conviendra d'adopter. Trois acteurs importants issus du secteur de la protection de l'enfance (associations, établissement départemental) font état dans le cadre de travaux⁸ réalisés en partenariat des constats suivants :

« Des indicateurs déterminants font état d'une situation psychosociale des personnes accompagnées de plus en plus difficile. Il en va ainsi des éléments suivants :

- *Augmentation de la précarité (de 13 à 17%)*
- *Augmentation des négligences graves dans les motifs de recours au placement (de 8 à 17 %)*
- *Augmentation des situations de dégradation de l'état de l'enfant dans les motifs de placement (de 21 à 24%)*
- *Augmentation du caractère multifactoriel des difficultés à appréhender dans les situations »*

⁷ Source INSEE

⁸ Observatoire inter-partenarial de l'AEMO - 2011

Concernant le contexte de la protection de l'enfance au sein du département, force est de constater que le nombre de mesures est en constante évolution depuis quelques années. Ainsi entre 2005 et 2010, le nombre de mineurs bénéficiant d'une mesure de protection a augmenté de 5.3 % pour atteindre le nombre de 19 678⁹, notons également que ces mesures sont essentiellement judiciaires à hauteur de 94 %.

Précisons enfin que la part moyenne des mineurs pris en charge par le département du Nord est supérieure de presque 1 point aux chiffres nationaux (3.17 % contre 2.20 %) et peut atteindre plus de 2 points sur certains territoires (4.24 % sur le Cambrésis).

Les dernières indications connues concernant les modes d'accompagnement et d'accueil sont de 2011. Ils font état sur le département d'une capacité de plus de 4 500 places dont plus de 2500 en M.E.C.S et foyers de l'enfance.

Ces quelques éléments statistiques révèlent un constat évidemment marqué par un contexte économique fragile mais néanmoins bien présent. Le département du Nord se distingue par des difficultés socio-économiques qui nécessitent de prioriser de façon indéniable les actions de prévention.

Le département du Nord est découpé en huit territoires, les Flandres maritimes, les Flandres intérieures, la métropole Lilloise, la métropole Roubaix – Tourcoing, le Douaisis, le Cambrésis, le Valenciennois et l'Avesnois. La spécificité de chacun d'eux amène des disparités sociales et économiques sur ce même département et nécessitent une adaptation en fonction de celles-ci. Le découpage administratif, réalisé par les services de l'ASE du Nord, confère aux Flandres intérieures une population d'environ 180 000 habitants, ce qui est peu au vu de la population du Nord, mais finalement très représentatif de l'aspect semi urbain qui lui est propre.

A chaque territoire du département est attribuée une Direction Territoriale (D.T). Celle des Flandres Intérieures se situe sur la commune d'Hazebrouck. A cette direction il convient d'intégrer trois Unités Territoriales de Prévention et d'Action Sociale (U.T.P.A.S), celle d'Hazebrouck, celle de Bailleul- Merville et celle d'Armentières, ce sont ces unités qui restent les partenaires privilégiés des structures de type « maison d'enfants » et qui sont, la plupart du temps, à l'origine des demandes d'accueil. Une des particularités de la DT des Flandres Intérieures, est qu'elle dépend de deux ressorts judiciaires (Lille – Dunkerque) et de deux découpages dans le domaine de la pédopsychiatrie. Ce particularisme n'est pas sans effet sur les demandes d'accueil dans les structures du Territoire, ces dernières sont régulièrement sollicitées pour recevoir des enfants et

⁹ Phileas ASE-Décembre 2012-« Enfants, adolescents et jeunes majeurs pris en charge par le service de l'ASE-Enfants et adolescents suivis en AEMO – 2010 »

adolescents issus de la métropole Lilloise et pour laquelle les structures sont souvent saturées. Globalement la D.T des Flandres Intérieures au travers de son service Pôle Enfance Famille, assure le suivi d'environ 700 jeunes toutes mesures confondues.

Au 31/12/2013, le nombre de mesures est de 668 mineurs et jeunes majeurs accueillis en établissements ou en famille d'accueil

- 394 en famille d'accueil
- 250 en établissements type M.E.C.S
- 24 en logement autonome et/ou Foyer de jeunes travailleurs

Les 12 établissements du territoire ont une capacité commune de 265 places et répondent en globalité aux orientations des politiques publiques qui visent à diversifier les modes d'accompagnement. Ainsi, sur ces établissements au-delà des accueils classiques, se sont développés des accueils de jour, des services de placement à domicile ainsi que des services de placements familiaux spécialisés.

Globalement sur la question de l'origine des jeunes issus du territoire, sur les 265 places disponibles, 182 viennent des Flandres Intérieures soit presque 70 %. Ce chiffre important est en constante évolution, affirme de manière évidente les volontés communes d'œuvrer dans un esprit partenarial de proximité et de faciliter surtout le travail avec les familles proches. Hazebrouck se trouve au cœur du territoire des Flandres intérieures, avec ses 22 000 habitants, elle reste une des communes les plus importantes de ce territoire mais cependant bien loin des grosses agglomérations (20^{ème} sur un plan départemental). Cette spécificité est à l'image du Territoire tout entier.

Les spécificités départementales évoquées précédemment et que l'on retrouve sur chaque territoire, sont sources de réflexions et de décisions correspondantes aux contextes démographiques, économiques mais aussi politiques. Celles-ci sont clairement précisées dans les schémas départementaux d'organisation sociale et médico-sociale. Globalement et principalement : *« Les schémas départementaux, apprécient la nature, le niveau et l'évolution des besoins sociaux et médico-sociaux de la population,(...)dressent le bilan quantitatif et qualitatif de l'offre sociale et médico-sociale existante,(...)déterminent les perspectives et les objectifs de développement de l'offre sociale et médico-sociale,(...) précisent le cadre de la coopération et de la coordination entre les établissements et services et définissent les critères d'évaluation des actions mises en œuvre dans le cadre de ces schémas. »*¹⁰

¹⁰ Cf. article L.312-4 de la section 3 du Code de l'action sociale et des familles : schémas d'organisation sociale et médico-sociale (loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002)

1.2.2 Le schéma départemental du Nord et une orientation affirmée par les pouvoirs publics

Comme il a pu être exposé au préalable, le département du Nord est un territoire marqué économiquement, les politiques publiques du territoire s'appuient donc sur ce contexte fragile pour affirmer leurs orientations au travers d'un schéma départemental lié à son organisation sociale et médico-sociale. Actuellement le schéma en cours se fixe sur une période de quatre années de 2012 à 2015.

Le précédent schéma (2007-2011) s'articulait autour de trois axes stratégiques, le développement des actions de prévention, le soutien aux familles et l'adaptation des modalités d'accueil et d'accompagnement dans le cadre des projets individualisés.

Le dernier schéma réalisé pour 2012 s'appuyant sur un diagnostic affiné et réaliste, détermine quant à lui cinq axes stratégiques¹¹ sur la période définie :

1. *Renforcer la politique de prévention*
2. *Concilier la fonction parentale et la protection de l'enfance*
3. *Garantir un accompagnement et un accueil de qualité, adaptable à la pluralité des situations*
4. *Accompagner les jeunes vers l'autonomie*
5. *Mesurer les impacts de nos actions*

Dans le cadre de ce travail, force est de constater que trois des axes retiennent plus particulièrement l'attention, à savoir le second, le troisième et le cinquième.

- Concernant la conciliation entre la fonction parentale et la protection de l'enfance, les objectifs sont de favoriser l'accès des familles et des jeunes à leurs droits, de donner aux familles une véritable place dans les instances de réflexions et de décisions et surtout de favoriser autant que possible le lien entre les parents et les enfants.
- Pour garantir un accompagnement et un accueil de qualité, le C.G 59 se fixe différents objectifs, les plus révélateurs seront de veiller à un bon équilibre d'offres de services sur les territoires, de renforcer le travail en partenariat et en réseau sur les domaines du sanitaire et du social, de veiller au développement d'une culture commune entre les acteurs institutionnels et associatifs et d'expérimenter au mieux les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens avec les établissements et services.
- Enfin la mesure des impacts s'effectuera sur un pilotage et une évaluation de la politique de la protection de l'enfance et de la famille (observatoire départemental de

¹¹ Schéma départemental du NORD 2012-2015

la protection de l'enfance) ainsi que sur le développement d'outils autour de la démocratie active (citoyenneté, responsabilisation des familles...)

Globalement sur la question du pilotage et de l'évaluation, le schéma précise : « *Le département, chef de file de l'action sociale a la volonté d'associer les partenaires associatifs et institutionnels ainsi que les usagers* ». Cette volonté s'inscrit entre autre dans le projet de mener des actions de partenariat sur les territoires entre les services du conseil général et les institutions.

En résumé, les perspectives d'œuvrer dans une optimisation de l'accompagnement des enfants sont réelles à la lecture de ce schéma départemental. Les actions autour de la parentalité et de la participation des usagers et des familles s'articuleront autour d'un partenariat pertinent et pluridisciplinaire.

1.3 De la Fondation à la M.E.C.S Louis WAREIN : Situation d'une structure particulière

Chaque habitant de la ville d'Hazebrouck sera à même d'indiquer où est « la Fondation ». La structure fait partie intégrante de la ville¹², même si peu de personnes savent vraiment ce qui s'y passe. Au sens étymologique, le terme « fondation » désigne : « *l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif.* »¹³ Dans la réalité pour qu'une structure puisse bénéficier de cette appellation il est nécessaire que le conseil d'état lui accorde la reconnaissance d'utilité publique par décret... Ce qui n'a jamais été fait concernant la structure Louis WAREIN

1.3.1 Une histoire particulière...parmi tant d'autres

Louis WAREIN est né en 1783, adjoint au maire de la ville d'Hazebrouck en 1815 il en devient le premier magistrat en 1820 et député en 1830. Fortement affecté par le décès de son épouse, il décide par testament : « *Dans mon désarroi et mon affliction, j'ai voulu qu'une partie au moins de ma fortune acquise par plusieurs générations profite et fasse du bien à la ville où je suis né* » Ces volontés seront exaucées sur des actions de rénovation de bâtiments et d'aménagement de la Grand Place.

¹² Voir plan de situation en annexe I

¹³ Article 18 de la loi du 23 juillet 1987 - Source WIKIPEDIA

Louis WAREIN décède le 14 janvier 1865, son fils Edmond s'éteint à son tour en 1869. Les dernières volontés du fils, attribuent à la ville d'Hazebrouck toute la fortune familiale (un million de francs à l'époque) à condition « *...que celle-ci s'engage à construire non loin du centre-ville, un bâtiment bien aéré et convenable pour y recevoir les orphelines du territoire d'Hazebrouck...et en faire de bonnes domestiques* »

Il faudra attendre le 28 février 1886 pour que la première pierre de l'édifice soit posée, le 25 août 1887 l'orphelinat est officiellement inauguré. L'histoire ne retiendra que le nom du père donateur, « la fondation Louis WAREIN » née de cette histoire.

Trente-cinq orphelines déjà présentes sur le territoire et accueillies jusqu'alors dans l'hospice du couvent des Augustines, intégreront leur nouvel édifice le 22 octobre 1887.

Edmond WAREIN avait exprimé la volonté de voir « les sœurs de la charité de Saint Vincent de Paul » prendre la gestion de l'établissement, quatre d'entre elles dirigées par une mère supérieure assureront cette mission. De la création de cet orphelinat, il aura été convenu d'y adjoindre une « commission de surveillance » ainsi nommée et présidée par le maire en fonction, assisté de quatre conseillers municipaux. Ces fonctions perdurent aujourd'hui au sein du conseil d'administration.

Il est évident que cette structure passera d'un siècle à l'autre avec son lot d'histoires personnelles et collectives. La Fondation fera l'objet de multiples débats, de par son particularisme et son fonctionnement.

Le bâtiment aura beaucoup souffert des deux guerres, surtout le deuxième conflit mondial, puisque la structure sera rasée par les bombardements. Il sera reconstruit en 1957 et existe toujours en tant que tel.

Le patrimoine d'Edmond WAREIN, passé sous gestion municipale, au-delà de la dimension purement financière, comprend également de nombreuses habitations en location, des fermes environnantes ainsi que des bois et terres, également sources de revenus locatifs. La municipalité devient donc légataire des biens hérités et se doit d'en faire un usage approprié dans l'intérêt de l'orphelinat de l'époque. La municipalité est donc dotée d'un budget annexe « Fondation WAREIN »

La première dissonance relevée dans ce legs concerne le rapport étroit entre la municipalité et les institutions religieuses. La loi du 9 décembre 1905¹⁴ sur la séparation des églises et de l'état, en imposait dans un délai de dix-huit mois l'application expresse. Dans la réalité les sœurs de la charité ont quitté la gestion de l'établissement en 1967.

¹⁴ Article 9 paragraphe 14 de la loi du 9/12/1905 : « *L'état, les communes et les établissements publics ne peuvent remplir ni les charges pieuses ou culturelles, afférentes aux libéralités à eux faites...* »

Le second écueil concerne la dimension statutaire de la structure. Jusqu'à sa reconnaissance récente en tant que « maison d'enfants à caractère social » il n'existait aucune appellation juridique officielle et valide.

La loi 75-535 du 30 juin 1975 quant aux institutions sociales et médico-sociales précise : « (...) *les maisons d'enfants à caractère social, qui relèvent des personnes morales de droit public (...) constituent des établissements publics. Ceux des établissements, qui, à la date de promulgation de la présente loi, fonctionnent comme des services non personnalisés des personnes morales de droit public seront, dans un délai maximum de dix ans, érigés en établissements publics ou rattachés à un établissement public de même nature.* » Cette disposition législative ne sera appliquée pour la future M.E.C.S Louis WAREIN que par la délibération du conseil municipal du 24 février 2010, soit 35 ans après la loi du 30 juin 1975.

Le troisième point délicat, concerne la question de l'agrément. La M.E.C.S Louis WAREIN accueille des enfants de 4 à 12 ans dans le cadre d'un agrément avec les services de l'aide sociale à l'enfance relevant du conseil général du Nord. Après le départ des sœurs de la Charité en 1967, il faudra attendre 1977 pour qu'un agrément préfectoral¹⁵ autorise le fonctionnement de l'établissement. La loi du 30 juin 1975 mais surtout celle de 2002-2 viendront mettre en évidence cette inadéquation. La loi du 2 janvier 2002 réaffirme dans l'article L.315-5 du code de l'action sociale et des familles que « *...pour les établissements mentionnés (...) l'habilitation est délivrée par le président du conseil général...* »

Un arrêté préfectoral devenait alors caduque dans l'accueil d'enfants issus de l'A.S.E. En 2008, un premier dossier d'habilitation est déposé auprès du comité régional de l'organisation sanitaire et médico-sociale (C.R.O.S.M.S), ce dernier en l'absence de personnalité juridique de la structure, refuse l'habilitation.

L'entité juridique était dans l'obligation d'évoluer vers une forme plus en adéquation avec les dispositions réglementaires, la M.E.C.S Louis WAREIN est officiellement autorisée à fonctionner en tant qu'établissement public autonome en date du 30 juin 2011, soit 36 ans jour pour jour après la loi de 1975 relative en partie, à la coordination des structures sociales et médico-sociales. Cette situation sera rendue possible suite à une délibération du conseil municipale du 24 février 2010¹⁶ qui décide de la création de l'établissement « Maison d'enfants Fondation WAREIN ».

¹⁵ Voir autorisation en annexe II

¹⁶ Voir délibération du conseil municipal en annexe III

L'ensemble du personnel, issu de la fonction territoriale va devoir s'adapter à un nouveau statut, le conseil d'administration décide à l'époque le rattachement à la fonction publique hospitalière (F.P.H)

Cette longue et périlleuse aventure qui mène au statut, enfin reconnu, de « Maison d'enfants à caractère social Louis WAREIN », va néanmoins faire ressurgir de nouvelles aspérités plus axées sur la question budgétaire. En effet, si l'établissement public autonome devient une entité, qu'advient-il du patrimoine de la Fondation WAREIN jusqu'alors géré par les municipalités respectives ? Un récent rapport de la cour des comptes met en avant cette incohérence qui, jusqu'à aujourd'hui n'est toujours pas éclaircie.

Au terme de cet exposé historique quant à la situation de la M.E.C.S WAREIN, force est de constater que le parcours chaotique de cet établissement relève parfois de celui du combattant. Depuis le 30 juin 2011, l'établissement est enfin autorisé à fonctionner avec un agrément du conseil général¹⁷. Cependant cette autorisation ne revêt en aucune façon, le sésame pour un fonctionnement optimal et instantané. Elle ouvre sur un champ encore vierge, d'obligations légales et réglementaires ou la loi 2002-2 n'est pas encore passée.

Le départ en retraite de la Directrice bien avant la date d'agrément du 30 juin 2011 n'a pas facilité la gestion de l'établissement, dans une période de doutes sur le devenir institutionnel. L'incohérence de prévoir une direction à hauteur de 0.20 équivalent temps plein (E.T.P) s'affirme pourtant dans l'écriture du dossier C.R.O.S.M.S, d'où une difficulté supplémentaire dans la recherche d'un candidat potentiel à ce poste. Le conseil général du Nord et les services de l'aide social à l'enfance certainement soulagés d'être face à une structure répondant enfin à un cadre statutaire légal, posent néanmoins et à juste titre, une nouvelle exigence quant à la mise en conformité de l'établissement.

L'absence de réelle Direction amène la municipalité, bien au-delà de ses prérogatives, à chercher une solution à cette carence.

1.3.2 Une prise de fonction toute aussi particulière...

La première tentative de la municipalité pour « sauver » l'institution, est de se rapprocher de l'établissement public départemental. La démarche est évidente et légitime, un établissement public qui se rapproche d'un autre pour trouver un soutien et une aide efficiente et adaptée. L'essai ne sera pas concluant et ce pour des motifs qu'il n'est pas utile de développer dans cet écrit. Après quelques mois de mise à disposition, le Directeur

¹⁷ Voir Autorisation en annexe IV

en place quitte en mai 2012 ses fonctions d'un commun accord avec le conseil d'administration. Pendant trois mois, la mission de Direction est assumée par le Directeur de l'hôpital de la ville d'Hazebrouck.

Le Directeur général des services de la Ville d'Hazebrouck, très impliqué dans la situation de la M.E.C.S Louis WAREIN prend alors la décision de se tourner vers le secteur associatif afin de bénéficier d'une nouvelle mise à disposition d'un directeur. Par un jeu de connaissances ou par enjeu stratégique, son choix se tourne alors vers l'association « La Vie Active » qui intervient sur le département voisin.

La Vie Active œuvre sur le territoire du Pas de Calais, elle fêtera en 2014 ses cinquante ans d'existence. Reconnue d'utilité publique, elle intervient dans le secteur social et médico-social avec une prégnance particulière pour les personnes handicapées et les personnes âgées. Son implication s'articule autour d'une soixantaine d'établissements et services répartis sur le département. Dans cette configuration, le secteur des M.E.C.S occupe une place minime et l'association, dans ce domaine, ne gère que deux établissements. Le premier se trouve sur la ville de Calais, il s'agit de la M.E.C.S du littoral et l'autre est proche de la ville de Béthune, la M.E.C.S de l'Artois.

Cette dernière accueille 90 enfants répartis sur différents services. 3 groupes d'internat, un service de placement familial spécialisé, un service d'accueil de jour, un service de placement à domicile et un groupe d'accueil pour des jeunes en semi autonomie. La M.E.C.S est née en 2011 de la fusion de deux maisons d'enfants et du déménagement de l'une d'elle sur le territoire commun de l'Artois.

Le développement de l'établissement correspond pleinement aux orientations de la loi de mars 2007 et s'articule avec le schéma départemental du Pas-de-Calais. Au sein de cette structure, j'assume les responsabilités de Directeur Adjoint depuis 2002 après y avoir été responsable de service éducatif.

En août 2012, la Direction Générale de La Vie Active est donc sollicitée par la municipalité d'Hazebrouck. Cette dernière souhaite que l'association en question puisse intervenir dans ce cadre sous la forme d'une mise à disposition. En poste d'adjoint depuis quelques années, investit dans une formation menant au Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement Social ou de Service (C.A.F.D.E.S) et acteur d'une restructuration jugée réussie, je suis à mon tour sollicité pour relever ce défi.

La première rencontre avec la municipalité de la ville d'Hazebrouck, en la personne du Directeur Général des services (D.G.S) vise à clarifier les objectifs à atteindre. La priorité reste la mise en conformité réglementaire de l'établissement, telle qu'énoncée par les injonctions du conseil général du Nord. Le D.G.S me rappelle également que les agents

en place fortement inquiets de la situation ont besoin d'être rassurés. Cet entretien reste néanmoins fortement axé sur des objectifs politiques et sociaux.

Au moment de réfléchir et de préparer une convention de mise à disposition, certains éléments vont rendre compliquée la tâche. En effet, il s'avère que ce type de convention partenariale soit impossible à mettre en place entre le secteur associatif et celui de la Fonction Publique (En tout cas dans ce sens). Au terme de multiples tentatives et contacts avec les différentes instances compétentes, la décision est prise de solliciter le préfet, afin que celui-ci puisse décider de la nomination d'un Directeur. Un arrêté préfectoral en date du 5 novembre 2012, me nomme à cette fonction de l'établissement pour une durée de trois ans.

Ma prise de fonction s'effectue dans un contexte de doutes et d'incertitudes prégnant mais pas sclérosant. Nous évoquerons plus tard les dimensions réglementaires, financières et celles relatives aux ressources humaines. Une de mes priorités sera alors de rencontrer rapidement les enfants de façon informelle.

1.3.3 ... et des parcours d'enfants particuliers

La M.E.C.S Louis WAREIN est, sans aucun à priori, ce qu'il est courant de nommer, une petite structure. L'établissement a un agrément à hauteur de 17 places d'internat et dispose de deux lits d'accueil d'urgence.

Les enfants accueillis ont entre quatre et douze ans, la mixité est de mise dans la mesure où la structure est repérée comme favorable à l'accueil de fratries. Même si l'accueil des enfants se fait sur un seul et même niveau, force est de constater que deux groupes se distinguent. Un premier accueille les plus petits, au nombre de 8 et âgés entre quatre et huit ans environ. Le second groupe celui des plus âgés est ouvert à 9 accueils d'enfants de huit à douze ans. Les lits d'accueil d'urgence ne sont pas « attribués » à un groupe en particulier.

Cet effectif n'a pas toujours été de mise. Vingt ans auparavant l'effectif de l'époque s'établissait sur un total proche de la cinquantaine d'enfants et de préadolescents. Les schémas départementaux successifs et la situation de la structure ont fait évoluer les accueils.

Sur l'année 2013, l'établissement a réalisé 17 accueils préparés et 1 en urgence. Ce chiffre peut paraître important au vu de l'effectif global, mais la spécificité de l'accueil de fratries induit de fait des départs et des arrivées « groupés ». Ainsi trois fratries de 3 et 4 enfants sont sorties des effectifs. Globalement les sorties et les accueils s'établissent sur

des périodes charnières, repérées généralement en M.E.C.S, comme vectrices de mouvement sur les effectifs (Période d'été et de fin d'année)

Sur la question des lieux d'origine des enfants, la M.E.C.S est repérée comme étant un établissement de proximité, favorable à l'accueil d'enfants du territoire des Flandres intérieures. Ainsi en 2013 :

- 63 % des enfants accueillis étaient originaires du secteur d'Hazebrouck et des environs
- 23 % des enfants étaient issus de la métropole Roubaix -Tourcoing
- 7 % des accueils venaient de la métropole Lilloise
- 7 % hors département du Nord

Concernant les départs des enfants, toujours en 2013 :

- 72 % des enfants restaient sur le territoire des Flandres intérieures
- 22 % étaient orientés sur la métropole Roubaix – Tourcoing
- 6 % des enfants repartaient sur la métropole Lilloise

Nous constatons qu'une nouvelle forme de demande d'accueil, émanant du département voisin du Pas de Calais, croît progressivement au fil des années. Cette situation, selon les référents, trouve son origine dans la saturation relevée dans les établissements de ce département.

La quasi-totalité des 18 accueils relevés en 2013, sont des placements judiciaires, seul un accueil en administratif est à noter. Sur ces 17 accueils judiciaires, relevons un accueil d'urgence, un placement direct (Le magistrat confie directement l'enfant à l'institution) et un accueil relais.

Un rapide état des lieux quant aux critères qui auront motivé la demande d'admission au sein de la M.E.C.S Louis WAREIN, permet de dégager plusieurs tendances :

- 22 % pour carences éducatives relevées
- 17 % pour carences de soins
- 14 % pour difficultés socio-économiques
- 14 % pour réorientation suite à un échec en famille d'accueil
- 11 % pour conflits familiaux
- 8 % pour carences nutritionnelles
- 8 % pour éloignement géographique nécessaire
- 6 % pour violences physiques

Globalement, la structure internant fonctionne toujours à effectif plein, le caractère « petite structure » semblant adapté à l'accueil de jeunes enfants, l'établissement est

sollicité par les services du conseil général. Cependant un constat est à relever, en l'absence de demandes de la Direction Territoriale d'Hazebrouck, peu de services d'autres territoires nous sollicitent.

Au terme de cette nécessaire présentation du contexte ambiant qui entoure ma prise de fonction, il est clair que le chantier inhérent à cette mission semble être de taille. Néanmoins, la perspective d'intervenir sur une nouvelle fonction de Directeur dans cet espace en attente, reste à la fois excitante et dynamique

Conclusion intermédiaire

Le domaine de la protection de l'enfance se présente de plus en plus comme une évidence sociétale, structurelle, politique et donc réglementaire qui en fait aujourd'hui un pan incontournable de l'action sociale en France. En revendiquant de façon grandissante la nécessité d'individualiser et de personnaliser l'accompagnement des enfants et adolescents en établissements, les pouvoirs publics affirment haut et fort que le dispositif mis en place doit s'adapter à cette vision.

D'une époque où le tout collectif visait à (re) formater l'usager pour qui les parents défaillants avaient dû être écartés, nous sommes progressivement rentrés dans une ère où l'enfant est devenu sujet et les parents des partenaires.

Au cœur de cette mutation, la M.E.C.S Louis WAREIN semble s'être noyée dans son particularisme au détriment d'une adaptation nécessaire au contexte et à son évolution. Rattrapée par ses obligations et par les injonctions du conseil général du Nord, l'établissement est dans l'obligation d'opérer une mutation devenue incontournable et nécessaire pour pouvoir poursuivre sa mission et faire en sorte que l'accompagnement des enfants s'inscrive dans une trajectoire d'optimisation.

2 Analyser la problématique pour définir un plan d'actions stratégiques

2.1 Le diagnostic comme étape incontournable sur une situation institutionnelle perfectible

Ma prise de fonction au sein de la M.E.C.S Louis WAREIN s'opère donc dans un contexte particulier. Progressivement des constats se font ressentir et deviennent des points d'ancrage à l'élaboration d'un diagnostic portant sur des axes inhérents au domaine des ressources humaines, celui du réseau et du partenariat et pour terminer celui qui concerne la dimension financière et matérielle.

2.1.1 Des compétences humaines fragilisées dans un contexte figé et empreint de doutes

Les premiers contacts avec les équipes confirment que les bouleversements vécus ces derniers mois et les incertitudes qui en découlent, font naître une large part de doutes et d'interrogations. Malgré ce ressenti, il émane de la structure et de ses agents une volonté farouche de poursuivre les missions qui sont les leurs. Inquiètes à juste titre, mais nullement résignées, les équipes semblent avoir besoin de signes rassurants précis leur permettant de croire à la poursuite de leurs missions. Il existe au sein de l'établissement un espace vide, celui de la direction, certes chacun tente d'occuper son territoire, mais le flou et l'incertitude quant au devenir de la structure peuvent à tout moment faire entrer cette dernière dans la crise. Plusieurs éléments quant à moi peuvent expliquer ce « maintien de l'ordre »

- L'établissement est issu de la fonction territoriale et directement lié à la municipalité, autonome depuis moins d'un an, il est encore dans cet état d'esprit et la gouvernance communale en la personne du directeur général des services, est encore bien présente au quotidien. Cette proximité peut représenter une sécurité pour les salariés même si la menace d'une non-mise en conformité est bien prégnante. Il semble qu'il y ait une confiance des agents envers l'attachement de la commune quant au devenir de l'établissement et à sa volonté de veiller à la poursuite de ses missions.
- Cette ex-gouvernance municipale et le lien avec la fonction territoriale renvoie l'établissement à un fonctionnement hiérarchisé où chacun doit occuper son poste et sa mission. Cet état d'esprit a sans doute rendu possible une minimisation des effets de turbulence.

- Les deux cadres présents sur la structure, bien qu'ils soient aussi inquiets, continuent de remplir leurs missions respectives et même si des zones d'incertitudes commencent à poindre quant aux domaines d'interventions de chacune, elles contribuent toutes deux au maintien d'un certain équilibre.

L'établissement, depuis son passage de la fonction territoriale à la fonction publique hospitalière, a vécu un démarrage difficile. Le Directeur en poste au début de la restructuration il y a un peu plus d'un an, a réformé à sa manière le fonctionnement institutionnel, mais un différend avec la municipalité sur les perspectives d'évolution de l'établissement a occasionné un arrêt brutal de la collaboration dans un contexte conflictuel. La direction a été assurée ensuite par intérim par le directeur du centre hospitalier d'Hazebrouck pendant quelques mois, mais sa présence au sein de la structure ne concernait que la gestion administrative et financière. Cette fragilité et cette incertitude n'a pu que déstabiliser les équipes au seuil d'un nouvel élan institutionnel. L'impulsion nécessaire aux perspectives de l'établissement devra passer par une phase d'apaisement permettant de rassurer les salariés.

Plusieurs critères permettent d'affirmer le caractère empathique de l'accompagnement jusqu'alors mis en place au sein de la structure. Sur un plan statistique, peu de passages à l'acte sont à relever chez les enfants, ces derniers semblent évoluer dans une certaine forme de sérénité qui certes ne se révèle pas forcément suffisante pour qualifier la prise en charge qualitativement, mais représente à mon sens une excellente base pour faire évoluer les pratiques. L'état général des locaux et de l'ensemble des biens mobiliers qui le compose sont un révélateur de cet accompagnement soucieux du bien-être des enfants. Peu de dégradations, des locaux propres et bien entretenus sont autant de critères favorables à ce sentiment que dégage la structure sur la question de l'accompagnement.

L'équipe globalement semble en attente d'une évolution. Les quelques affres de la vie institutionnelle de ces derniers mois, ont certes bousculé chacun des agents à leur niveau et dans leur fonctionnement, mais ils n'ont pas altéré les bonnes volontés et les envies d'avancer. Il y a certainement de sérieuses inquiétudes à lever auprès du personnel et cela représente un défi de taille, mais l'établissement n'a pas encore basculé dans une situation irréversible.

Concernant l'équipe des cadres en place, il convient d'affirmer que depuis presque 18 mois, l'arrivée d'une adjointe des cadres a permis de redonner un vent de renouveau au sein de la structure.

Son action innovante au sein de la structure quant à des points matériels, logistiques et fonctionnels, a rendu favorable la poursuite potentielle d'un changement plus affirmé. La responsable de service éducatif quant à elle est issue du même giron municipal, elle est entrée dans l'établissement il y a 25 ans. Elle adhère aux perspectives institutionnelles et revendique de nouvelles orientations éducatives. Cependant sa fidélité à l'institution et le poids de l'histoire font émerger parfois des résistances non maîtrisées. Il apparaît évident qu'un accompagnement spécifique sera à mettre en place pour lui permettre de sortir de cette appartenance historique et l'ouvrir à de nouveaux horizons d'accompagnement éducatif.

L'un des défis essentiels est sans nul doute l'absence de qualification du personnel d'encadrement, sur un effectif de 9 agents éducatifs seuls deux sont diplômés dont une en V.A.E. Indépendamment des réelles compétences empathiques, aisément décelables au quotidien, la carence au niveau de la formation fait cruellement défaut. Certains agents sont en poste au sein de la structure depuis plus de deux décennies. Ils peuvent avoir successivement et au fil des années assuré des fonctions de surveillants de nuit, puis d'agent administratif pour finalement se retrouver sur une fonction éducative. D'autres plus jeunes, sont entrés dans la structure après leurs études universitaires peu ou pas en lien avec leurs nouvelles fonctions d'encadrement.

L'empathie et le bon sens décelé dans l'accompagnement des enfants ne doit pas occulter l'absence du sens qui devrait lui être donné. Les pratiques bienveillantes se transmettent au fur et à mesure du temps et de l'histoire mais elles font fi dans ce cadre de leur nécessaire remise en question perpétuelle et de l'indispensable adaptation aux contextes actuels. L'accompagnement est essentiellement axé sur une prise en compte collective et globale, les enfants sont réunis sur un seul groupe et tout est organisé dans ce sens. L'idée même d'individualiser l'accompagnement représente parfois une difficulté insurmontable, le « tout collectif » est de rigueur dans un souci de canaliser, de rassurer et de se rassurer. Le sentiment qui prédomine, c'est cette absence de réflexion sur le sens des actions et la prise en compte individuelle de l'enfant.

En lien avec la dimension managériale à mettre en œuvre, les équipes sont parfois freinées dans leur élan par une forme de complexe d'infériorité. Le particularisme institutionnel au travers de son histoire et de son fonctionnement, son isolement dans le passé mais aussi dans le présent, la mise en évidence et la prise de conscience de l'absence de personnel qualifié au sein de la structure, amènent parfois les équipes à faire preuve de doutes dans leurs pratiques. Certes il faut parfois mieux s'inscrire dans les

doutes que dans les certitudes, mais à condition qu'elles ne fassent pas entrave aux bonnes volontés et à la dynamique d'un projet.

2.1.2 Des reflets bienveillants sur une image ternie par les "à priori"

L'ex gouvernance municipale s'inscrit sans nul doute dans le paradoxe. Elle figurera autant dans les menaces potentielles et les freins hypothétiques de la dynamique voulue, qu'elle sera synonyme d'un soutien sans faille, presque légitimé par l'histoire. La municipalité d'Hazebrouck et la M.E.C.S Louis WAREIN sont indissociables aux yeux de beaucoup à commencer par les élus. L'opportunité est donc à ce niveau, celui pour la ville du devoir de soutenir cette structure, de perpétuer la volonté du généreux donateur qui en son temps a tant fait pour Hazebrouck et son territoire. Le lien reste fort par la présidence du conseil d'administration assurée par le maire de la ville et de deux de ses adjoints. En prenant cette direction, les objectifs sont clairement affirmés, *« il faut mettre cet établissement sur les rails et sur ce point vous pouvez compter sur la municipalité pour vous y aider »*

Le conseil général est partie prenante dans cette mutation institutionnelle. Il a affirmé cette volonté dans l'accord du projet concernant la mise en place de trois places d'accueil mères enfants ainsi que dans les moyens octroyés. Les services partenaires du conseil général sont dans le même état d'esprit, la M.E.C.S Louis WAREIN reste un partenaire privilégié du territoire pour eux, un « petit » établissement de proximité.

Comme évoqué précédemment, la municipalité est jusqu'alors fortement impliquée dans le passé de la fondation WAREIN. Mais elle se doit maintenant, malgré ce sentiment de devoir, de laisser la M.E.C.S Louis WAREIN gérer son devenir d'établissement public autonome. Cela reste à mes yeux un point essentiel pour permettre à cette structure de vivre au mieux son envol et de remplir pleinement et sereinement les missions qui sont les siennes. La gouvernance municipale a toujours semble-t-il fait pour le mieux pour que les enfants se sentent bien. Cet état d'esprit est perceptible au quotidien. Mais au-delà de cette volonté, il reste à affirmer le sens à donner à cet accompagnement. Du « subvenir aux besoins des enfants nécessiteux de la commune et des environs » il faut aujourd'hui s'engager dans une démarche plus en lien avec les orientations des politiques publiques, mettre les pratiques et les actions dans le sens d'une individualisation de la prise en charge et d'une réglementation devenue incontournable et essentielle. La municipalité sera-t-elle en mesure d'entendre cette nécessité de bouleversements dans les pratiques et sa présence en particulier dans le conseil d'administration, ne va-t-elle pas se mouvoir en une forme d'ingérence perpétuelle ?

L'image perçue de la structure reste sans nul doute une des actions majeures prioritaires à relever dans le cadre de mon arrivée. Auprès des partenaires, la structure révèle une forme énigmatique dans son fonctionnement, en particulier auprès des services d'A.E.M.O qui ne parviennent pas à travailler avec la M.E.C.S Louis WAREIN. Un responsable de service de milieu ouvert de la ville, me confiera « *Nos bureaux sont à quelques mètres de votre structure mais on ne parvient pas à travailler avec vous, il n'y a jamais de place, ça fait dix ans que je travaille ici je ne suis jamais entré dans l'établissement* ». Cette difficile collaboration, le mystère qui plane autour de l'établissement, la discrétion de la M.E.C.S sur l'échiquier territorial, sont autant de critères susceptibles d'alimenter une forme de phantasme sur le fonctionnement à l'interne. Pourtant les échos des référents habituels sont unanimes sur le bien-être des enfants.

C'est une réalité, le réseau externe est quasiment inexistant. La structure a pour seul partenaire direct les services locaux du conseil général du Nord et aucun travail commun n'est engagé avec d'autres services. Cette carence partenariale renforce le sentiment d'isolement, annihile toute perspective constructrice d'échanges avec d'autres professionnels et de fait, sclérose les pratiques institutionnelles et l'accompagnement des enfants dans un fonctionnement figé et peu enclin à l'ouverture et aux nouvelles orientations.

Au crédit des faiblesses institutionnelles, il convient d'inscrire « l'isolement technique » à savoir la carence de ressources dans ce domaine pour les équipes. L'absence de solidarité associative, l'inscription récente de la structure dans le champ de la fonction publique hospitalière, imposent la mise en place d'un réseau de structures partenaires favorisant les échanges institutionnels sur les pratiques et les orientations.

On retrouve dans les défis la question de la prégnance municipale en particulier dans son implication dans le conseil d'administration de la M.E.C.S Louis WAREIN. Il est évident qu'en grande partie, la municipalité trouve la source de son implication dans l'héritage historique et testamentaire. Néanmoins on ne peut nier que de cet investissement nous pouvons trouver des origines politiques et donc difficiles à pérenniser dans le temps en terme de perspectives. L'actuel maire de la ville, est très sensible quant à la situation de la M.E.C.S. Cependant il ne se représentera pas aux prochaines élections municipales et personne ne peut miser aujourd'hui sur ce que sera l'implication du futur maire et ses réelles intentions quant au devenir de la structure et les orientations.

Dans le même esprit, il reste évident que la première volonté de toute guidance municipale revêt en priorité un caractère politique, la structure doit bien fonctionner, s'inscrire dans le paysage territorial et communal en prenant garde de ne pas prendre trop de risques et en veillant à la quiétude de tous. La constitution du conseil d'administration est d'ailleurs très représentative de cet état d'esprit puisque sur l'ensemble des douze membres sept sont issus des instances politiques du territoire (Conseillers municipaux, adjoints, conseillers généraux...)

2.1.3 Des conditions budgétaires, réglementaires et matérielles décalées

Comme évoqué précédemment, l'un des points les plus avantageux et la mise à disposition par la municipalité du bâtiment et le bénéfice de son entretien. Ce dernier est en bon état, il date des années 50, idéalement placé en plein cœur de la ville et jouissant d'un grand terrain favorable à l'épanouissement des enfants. L'intérieur dispose de grands volumes, répartis sur quatre niveaux, un sous-sol plus destiné aux activités techniques, un rez-de-chaussée recevant le secteur administratif et de grandes salles d'activités pour les enfants, le premier étage est entièrement consacré aux hébergements. Le dernier étage reçoit les locaux d'un ancien groupe plus utilisé, cependant l'ensemble est dans un état irréprochable.

En 2012, la municipalité a investi dans l'achat de mobilier neuf pour les chambres des enfants ainsi que dans divers matériels nécessaires au fonctionnement.

Le bâtiment appartient au patrimoine « WAREIN », il est loué à titre gratuit à la M.E.C.S par décision du conseil municipal et ce pour une durée de neuf ans. Au-delà de cette gratuité, il est entretenu par un employé communal mis à la disposition de la M.E.C.S, chargé entre autre de la gestion du patrimoine avoisinant, il intervient essentiellement au sein de la structure, qui n'a à supporter que 10 % de son salaire.

Tous les travaux sont financés par l'argent de la fondation, nous disposons donc à ce titre d'une marge de manœuvre peu négligeable.

Toute la construction du dossier C.R.O.S.M.S a été réalisée dans un contexte particulier à la fois lié aux exigences urgentes du CG 59 et à la méconnaissance de certaines personnes de la municipalité qui ont travaillé sur le dossier.

Le résultat est prégnant sur la question financière et sur les moyens demandés dans le cadre de ce projet, les sollicitations émises par les protagonistes de ce projet sont en complet décalage avec les moyens humains nécessaires. La première élaboration budgétaire ne permet pas de s'engager sur une situation équilibrée, le CG 59 dans sa réponse à la proposition initiale le pointe d'ailleurs en évoquant à l'époque une sous-évaluation financière sur certaines lignes.

Globalement il apparaît sur la question financière une mauvaise répartition des lignes budgétaires et la présence de déséquilibres évidents voire des manquements sur des besoins élémentaires quant à l'accompagnement d'enfants en M.E.C.S. Dans ce budget il n'apparaît aucun investissement et la structure ne dispose d'aucune réserve de trésorerie.

La structure est passée à côté des obligations juridiques réglementaires inhérentes à la loi de 2002-2. A l'exception d'une petite plaquette de présentation de l'établissement, il n'existe aucune référence au livret d'accueil, au règlement de fonctionnement, au contrat de séjour ou au conseil de vie social.

Le projet d'établissement est inexistant et la question des évaluations internes et externes absente des perspectives. Concernant le projet d'établissement, son absence est sans nul doute une des difficultés majeures à laquelle nous sommes confrontés. Dans ce contexte, le manque d'orientations communes précises, de partage de valeurs, de remise en question des pratiques inscrites dans le fonctionnement, de perspectives d'actions, sont autant de carences qu'il va convenir de combler dans les mois qui viennent. La réflexion et la rédaction d'un véritable projet commun et partagé doit être la pierre angulaire qui anime et précise les orientations de l'établissement. Les autres outils se révèlent tout aussi importants au travers de ce que le législateur a voulu imposer en replaçant l'utilisateur au cœur des dispositifs institutionnels du secteur. Au delà du caractère illégal en l'absence de ces outils, c'est bel et bien affirmer une volonté farouche de remettre l'enfant au cœur des préoccupations institutionnelles dont il est question.

En l'absence d'une formalisation de projet personnalisé, la question de l'individualisation de la prise en charge ne se pose pas puisque quasi inexistante. Les orientations initiées par les schémas départementaux et autres courants actuels sont également absents du dispositif, presque aucune démarche de soutien à la parentalité n'est formalisée ni même évoquée par exemple.

Dernier point, même si au vu de la taille de la structure le nombre de cadres présents semble suffisant, il apparaît une réelle difficulté quant au temps de présence du Directeur. 0.2 ETP de Direction, avec un projet aussi conséquent semble bien insuffisant au regard des travaux qui vont se profiler dans les mois qui viennent. Le caractère figé de l'organigramme et l'impossibilité dans l'immédiat de le faire évoluer, va imposer dans le cadre de ce changement institutionnel une optimisation des moyens mis à disposition.

Au terme de cette présentation très synthétique de la situation institutionnelle se dégage un sentiment particulier teinté de paradoxes. La M.E.C.S Louis WAREIN se présente comme une structure disposant de nombreux atouts matériels et humains de

qualité, mais dont la gestion passée et l'histoire ne lui permettent pas de suivre la trajectoire qui aurait dû être la sienne. Le retard semble considérable sur certains points majeurs et pourrait presque faire dominer un sentiment d'impuissance face à celui-ci. Un fonctionnement figé, voire dépassé, une négation quasi complète des dimensions actuelles de ce que devrait être un accompagnement en M.E.C.S, un décalage ubuesque quant à son habilitation et tout semble réuni pour que sonne le glas de l'établissement. Et pourtant il subsiste et survit, sans doute sauvé jusqu'alors par des enjeux politiques conciliants et bienveillants.

A l'heure de ces constats, les exigences du département deviennent néanmoins pressentes et évidentes, c'est le devenir de la structure qui semble alors en jeu.

2.2 Des repères et des références comme étayage à une réflexion vectrice de pistes d'actions

Le diagnostic précédemment exposé ne suffira pas à trouver des pistes d'actions. L'effet catalysant de références doit étayer la réflexion et permettre de s'engager dans une démarche plus approfondie. A ce titre il me paraît nécessaire de réfléchir sur la question du changement, de la notion d'accompagnement et de l'articulation nécessaire entre prise en compte individuelle et collective et des axes de réflexion autour de la question de l'ouverture institutionnelle.

2.2.1 Le "bien être des usagers", entre quête perpétuelle et objectif à atteindre

« Améliorer le bien-être des usagers », l'expression est aujourd'hui au cœur de bon nombre de débats au sein des établissements. Le titre de ce mémoire empreinte, quant à lui, le terme « d'optimisation de l'accompagnement ». Qu'importe finalement les mots utilisés, l'essentiel de la démarche reste et doit rester au profit d'une finalité affirmée, celle d'un mieux vivre pour les enfants et adolescents de nos institutions.

Sur le concept même, l'idée vise à mieux considérer l'individu au sein d'un collectif. Il n'est nullement question de réduire ce dernier à néant, car il est présent et s'inscrit dans une réalité qu'il serait utopique de vouloir faire disparaître. Le collectif est un terrain privilégié dans l'élaboration d'interactions nécessaires et utiles dans la construction de l'individu, même s'il faut reconnaître que celui d'une M.E.C.S ou d'une autre collectivité se caractérise souvent par un collectif « subi » plutôt que « voulu ».

L'enfant voit ainsi souvent le collectif comme reflet de la séparation subie avec le milieu familial et le groupe peut devenir alors l'expression d'une frustration anxiogène et porteuse de passages à l'acte. C'est à l'équipe de porter le collectif comme outil d'une démarche de socialisation et ce processus s'inscrit d'abord dans l'acceptation qu'elle en fera elle-même.

Noël TOUYA et Bruno OTEIZA évoquent dans « Refonder les internats spécialisés¹⁸ » : « *Pour beaucoup de professionnels, le groupe est devenu un poids, une dimension difficile à appréhender et à maîtriser. Les phénomènes au sein d'un collectif sont vécus comme une entrave à l'accompagnement individuel* » et de rajouter « *Penser le groupe implique de ne plus le subir* »

Ce processus reste à mon sens incontournable pour qu'une équipe puisse s'engager dans la voie bienveillante de l'articulation entre l'individuel et le collectif et le directeur revêt donc une responsabilité dans la démarche impulsive qui doit être menée à ce niveau.

La loi de 2002-2, nous le verrons ensuite, marque une étape essentielle dans ce qu'il est commun de nommer la prise en compte de l'utilisateur. Dans l'après-guerre et jusqu'aux années 80, les institutions éducatives se fondaient dans un collectivisme plus ou moins exacerbé, aujourd'hui l'articulation avec l'individu en tant que personne devient incontournable.

Dix ans après la loi de 2002-2, l'Agence Nationale de la qualité et de l'Évaluation des Établissements et services sociaux et médico-sociaux (A.N.E.S.M) édite dans le cadre des « recommandations des bonnes pratiques professionnelles¹⁹ », un document intitulé « Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement ». Ce texte reprend les différentes étapes de la vie institutionnelle de l'utilisateur et vise à optimiser l'articulation des deux concepts.

Les recommandations s'axent autour de trois points :

- L'intimité, la vie privée et la personnalisation.

Cette perspective vise à une meilleure considération de l'utilisateur au travers d'une personnalisation accrue au quotidien et un meilleur respect de la personne, de son intimité et de son rythme. Le projet personnalisé en tant qu'outil, fait partie intégrante de ce point.

¹⁸ « Refonder les internats spécialisés : Pratiques innovantes en protection de l'enfance » Sous la direction de F.BATIFOULIER et N. TOUYA - 2008

¹⁹ A.N.E.S.M « Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement » - janvier 2012

- L'individu au sein de la vie collective

Ce second point a pour objet de permettre au quotidien de s'adapter aux besoins de l'usager, et non l'inverse. L'espace, les moments importants de la journée sont organisés en lien avec une meilleure considération de la personne accueillie.

- Le cadre de la vie collective

Cet item concerne entre autre l'organisation globale, le travail en équipe ainsi que les règles de vie en collectivité. Il met en avant la nécessité de permettre aux équipes entre autre, d'échanger avec d'autres professionnels, de s'appuyer sur des référentiels précis de fonctionnement et de règlement, de favoriser la mise en place de petites unités ou encore de favoriser tant que possible les déplacements à l'extérieur pour les usagers.

Dans les années 70, sous l'impulsion de Simone VEIL, Danielle RAPOPORT intègre dans un rapport²⁰ demandé par la ministre le terme de bientraitance. Jean Pierre BLAEVOET et Philippe CROGNIER reprennent dans leur ouvrage « Prévenir la maltraitance en institution²¹ » la définition initiée par Danielle RAPOPORT sur la bientraitance et l'évoquent comme « *une recherche, dans le respect de son développement, des potentialités, des compétences enfouies chez le jeune et en la manière chez le professionnel de promouvoir le respect de l'enfant et de son bien être à travers des actions concrètes et cohérentes, de continuité et de soutien à la parentalité* » La bientraitance conceptualisée par Danielle RAPOPORT représentait alors une démarche visant à lutter contre les faits de maltraitances relevées dans certaines institutions. L'évolution des idées et des courants ont fait évoluer le concept et Jean Pierre BLAEVOET et Philippe CROGNIER évoquent l'idée « *que la maltraitance physique se déplace aujourd'hui vers la bientraitance qui désigne d'autres comportements jugés déviants, à savoir que ne pas assez faire de bien à l'enfant devient un comportement défailant* »

Ces quelques références théoriques sont exprimées pour rappeler que la volonté de veiller au bien être de l'enfant doit rester une priorité pour tout directeur en poste. La bonne articulation entre le collectif et l'individuel, l'incessante nécessité de rappeler aux équipes la question du sens et leur apporter les moyens d'y parvenir

²⁰ « Le temps nécessaire : l'expérience de L'opération pouponnières » - D RAPOPORT

²¹ « Prévenir la maltraitance en institution » JP BLAEVOET et P CROGNIER - 2009

2.2.2 L'enfant et sa famille au cœur du dispositif : une évidence réglementée

« Dans toutes les décisions qui concernent les enfants, qu'elles soient le fait des institutions publiques ou privées de protection sociale, des tribunaux, des autorités administratives ou des organes législatifs, l'intérêt supérieur de l'enfant doit être une considération primordiale »²².

C'est en ces termes que la convention internationale des droits de l'enfant, signée en 1989, indique et oriente clairement la nécessité absolue pour les pays signataires, de tout mettre en œuvre dans l'intérêt de l'enfant.

Cette affirmation rappelle également que l'enfant ne peut en aucun cas faire l'objet d'une quelconque forme d'exploitation.

La question de l'intérêt de l'enfant est ainsi reprise en 2012 par l'A.N.E.S.M dans une de ses recommandations relative à « l'autorité parentale dans le cadre du placement²³ ». Cette dernière précise que trois principes fondamentaux doivent guider les pratiques dans ce sens, à savoir : « ...l'intérêt de l'enfant, l'adoption de postures professionnelles qui respectent la place et le rôle des parents et l'individualisation et la prise en compte de la singularité de chaque situation ». Au préalable de cette recommandation initiée par l'A.N.E.S.M, deux textes réglementaires fondamentaux amèneront les structures et les services de la protection de l'enfance à se saisir ou à s'approprier une nouvelle vision de l'accompagnement de l'usager.

Au travers de la loi numéro 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et celle du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, il convient d'en extraire deux actions essentielles à savoir « rénover » et « réformer ».

Le dictionnaire en ligne Larousse²⁴ définit le premier terme comme « transformer quelque chose en l'améliorant » et le second comme l'action de « faire subir à quelque chose des modifications importantes destinées à l'améliorer ». Dans les deux cas le législateur a clairement visé un objectif commun, celui d'améliorer un dispositif devenu obsolète ou en décalage avec les évolutions d'un système.

La loi 2002-2 avec une portée plus généraliste quant à la diversité des champs d'action concernés, positionne clairement l'usager au cœur des dispositifs sociaux et médico sociaux. Le texte insiste fortement sur la promotion et l'affirmation des droits des usagers

²² Convention Internationale des Droits de l'Enfants – Article 3.1 - 1989

²³ ANESM - Recommandations des bonnes pratiques professionnelles « L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement » - Janvier 2012

²⁴ Source « www.larousse.fr »

et de leurs familles, l'amélioration des dispositifs en place dans les domaines concernés et l'instauration d'une réelle coordination entre les acteurs et les services.

Cette loi est le résultat de toute une démarche réflexive autour de l'usager et de l'individualisation de sa prise en compte, elle n'est pas une énumération de droits mais elle impose des outils, évoqués précédemment.

Nous pouvons considérer que la loi 2002-2 représente le fruit d'une évolution jalonnée par de nombreuses réflexions et autres rapports plus ou moins connus dans le secteur social et médico-social ainsi nous pouvons citer entre autres :

- Le rapport Dupont-Fauville²⁵ en 1972 qui va éclaircir les esprits sur la réorganisation nécessaire des services de l'aide sociale à l'enfance
- Le rapport BIANCO-LAMY²⁶ en 1980 qui va mettre en évidence les dysfonctionnements du système de la protection de l'enfance en insistant sur les phénomènes de disqualification dont peuvent faire l'objet certains parents.
- Le rapport Naves-Cathala²⁷ en 2000 reprend les relations difficiles entre familles et institutions
- Le rapport Roméo sur l'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance²⁸ en 2001

La loi du 5 mars 2007 poursuit globalement trois objectifs principaux.

Le premier vise à renforcer le principe de prévention en particulier concernant la protection maternelle et infantile et la médecine scolaire.

Le second s'articule autour de la volonté d'améliorer le dispositif d'alerte, de signalement et d'évaluation.

Le troisième objectif concerne la diversification des modes d'accueil évoquée dans le précédent chapitre et insiste également, en résonance avec la convention internationale des droits de l'enfant, sur l'intérêt de ce dernier et le renouvellement des relations entre les parents et les enfants.

²⁵ Rapport DUPONT-FAUVILLE 1972 – Pour une réforme de la protection de l'enfance - Antoine DUPONT FAUVILLE

²⁶ Rapport BIANCO-LAMY 1980 - « L'aide à l'enfance demain : Contribution à une politique de réduction des inégalités »

²⁷ Rapport NAVES-CATHALA 2000 – Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille – P NAVES et B CATHALA

²⁸ Rapport ROMEO 2001 sur les relations Parents-Enfants-Professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance par CI ROMEO Directeur de l'enfance et de la famille de la Seine Saint-Denis

A ce niveau, c'est toute l'approche de la parentalité qui est à mettre en évidence. Cette notion de parentalité, initiée par Didier HOUZEL dans les années 90, se définit selon Catherine SELLENET comme : « *l'ensemble des droits et devoirs, des réaménagements psychiques et des affects, des pratiques de soin et d'éducation, mis en œuvre pour un enfant par un parent (de droit ou électif), indifféremment de la configuration familiale choisie* »²⁹

Le conseil de l'Europe apporte également sa définition à ce sujet en précisant que la parentalité est « *l'ensemble des fonctions dévolues aux parents pour prendre soin des enfants et les éduquer. La parentalité est centrée sur la relation parent enfant et comprend des droits et des devoirs pour le développement et l'épanouissement de l'enfant* »³⁰

2.2.3 Impulser le changement et ouvrir à une autre culture

Michel CROZIER écrivait « *Nul n'est hostile au changement pour peu qu'il y trouve un intérêt* »³¹. Cette idée est capitale pour qui veut impulser dans tout système une évolution de culture, une mutation organisationnelle. Celles et ceux qui ont été confrontés à une nécessaire transformation d'un système en tant qu'acteurs principaux de ce changement, ont du s'inspirer de ce concept pour réussir la transformation.

A mon sens, deux types de changement s'imposent globalement aux institutions du secteur. D'abord le changement perpétuel, celui qui doit faire vivre les institutions et services, celui qui s'affirme comme une évidence en fonction des orientations politiques, budgétaires ou autre. Ce changement représente une forme d'adaptation continue aux contextes rencontrés. Il est porté par des acteurs désireux de s'inscrire dans une dynamique du projet, de l'avancée et d'un « faire vivre » institutionnel. Cette perspective renforce l'idée d'une vigilance constante de la part du manager, une forme de veille perpétuelle qui l'amène à se persuader que, dans la structure, des phénomènes de crise sont perceptibles et palpables. Le « tout va bien » enferme le directeur dans une espèce de satisfecit personnel qui risque de peser lourd face à une véritable crise.

Le deuxième changement perçu, consiste quant à lui à opérer une mutation plus brutale ou radicale dans un fonctionnement systémique. Ce dernier nécessite en tout état de cause une volonté imposée ou non, de basculer ou de s'orienter vers un autre mode de fonctionnement.

²⁹ C SELLENET – 2007 « La parentalité décryptée, pertinences et dérives d'un concept »

³⁰ Recommandation du conseil de l'Europe REC2006-19 du 13/12/2006

³¹ M CROZIER « L'acteur et le système » - 1974

Qu'importe le type de changement auquel le Directeur peut être confronté, la première condition à la réussite de celui-ci, se trouve avant toute chose dans la volonté d'y parvenir. Jean-Marie MIRAMON dans « Manager le changement dans l'action sociale »³² écrit : « *Un directeur-manager doit être auteur et acteur du changement. Le changement doit commencer par le haut* ». Cette idée doit à mon sens habiter toute personne susceptible de devoir impulser un changement organisationnel, elle est la base de la réussite possible d'une mutation, le directeur est le premier à devoir accepter et faire vivre cette transformation. Au-delà d'une simple acceptation, le directeur doit pouvoir développer une force de persuasion qui n'imposera pas le changement de manière arbitraire ou autoritaire, mais qui amènera les équipes à l'accepter comme une évolution positive et novatrice. Et c'est bien là un enjeu essentiel que décrit Patrick LEFEBVRE dans son « guide du management stratégique »³³ : « *La qualité des managers réside dans leur capacité à accompagner des évolutions, à en définir la finalité et les objectifs, à en déterminer les étapes et les rythmes, et à en identifier les responsabilités et les compétences* »

Patrick LEFEBVRE développe l'idée que la réussite du changement passe par des étapes incontournables et nécessaires que le manager doit s'approprier. Ainsi il revient sur la primordialité pour le dirigeant d'être porteur du projet dans une démarche positive et optimiste. Il insiste sur la nécessaire ouverture d'esprit critique des équipes, qu'il conviendra de cultiver autour des axes de formation et de la circulation des systèmes d'information. Il dégage le changement comme une opportunité et non comme une obligation et enfin affirme que le regard des équipes sur leurs propres pratiques et sur celles qui se développent sous d'autres sphères, est une ouverture certaine à la bonne intégration du changement voulu.

Dans toute démarche de changement, le but est bien de permettre aux équipes d'intégrer le processus et de permettre d'en saisir le sens : « *En fait le management aidera à faire des acteurs internes des veilleurs actifs, débarrassés du complexe de résistance, motivés par la dynamique de transformation, quel que soit le domaine ou le niveau concerné dans l'entreprise, qu'il s'agisse de changement humain, technique ou stratégique* »

Cette évocation du processus de résistance au changement est à prendre en considération dans toute démarche novatrice. Daniel DICQUEMARE, dans un article de la

³² JM MIRAMON « Manager le changement dans l'action sociale » - 2001

³³ « Le guide du management stratégique » sous la direction de P LEFEBVRE - 2006

revue « Les cahiers de l'actif³⁴ » définit la résistance au changement comme : « *La manifestation d'une réticence à modifier ses comportements, représentations ou idées, pour des raisons autres que ses valeurs personnelles (morales, religieuses, sociales)* »

Daniel DICQUEMARE, présente ainsi quatre domaines favorables à l'émergence du phénomène dans le secteur social et médico-social. Il évoque ainsi d'abord « *les habitudes de fonctionnement des équipes et des institutions* », celles qui vont toucher directement le quotidien des salariés et leur rythme de fonctionnement. Il parle ensuite de la résistance à « *l'évolution de la législation* » et quand chaque nouveau texte et donc nouvelles orientations deviennent synonymes d'adaptation dans les pratiques. Le troisième terrain concerne celui de « *l'approche théorique* », à ce niveau les nouveaux concepts même précurseurs, ont parfois du mal à s'imposer dans le secteur. Dernier domaine évoqué par Daniel DICQUEMARE, celui de la personne, de « l'autre » qui vient par un nouveau mode de fonctionnement bousculer un état fonctionnel et organisationnel. Il semble évident que dans le cadre de mon arrivée sur la M.E.C.S Louis WAREIN, tous les voyants de ces domaines sont allumés et qu'il conviendra de les prendre en considération dans l'élaboration d'un plan d'actions.

L'explication apportée par l'auteur, quant à l'émergence du phénomène de résistance au changement, apporte quelques éclaircissements sur la compréhension de son élaboration.

Daniel DICQUEMARE évoque dans un premier temps le principe de la dissonance cognitive au cours de laquelle « *la simultanéité des cognitions entraînent un inconfort mental en raison de leur caractère inconciliable*³⁵ » Ainsi ce mécanisme psychique, propre à l'homme, ne lui permet pas de manière simple d'intégrer une nouvelle perspective si elle vient bousculer une assise de fonctionnement ou de raisonnement. Face à ce déséquilibre, l'individu n'a pour seule issue, que de rejeter la nouvelle donnée. Ce processus est encore bien plus prégnant dans notre secteur où la majorité des professionnels s'y sont investis en partie pour des raisons profondes liées à des valeurs personnelles et bien ancrées et Daniel DICQUEMARE de préciser « *Être travailleur social c'est 50 % de technicité et de culture professionnelle et 50 % de personnalité et de valeurs individuelles* »

Dans ce même article, il est évoqué le processus de la rationalité limitée selon laquelle : « *J'observe et je retiens chez l'autre seulement ce qui me confirme dans l'idée*

³⁴ « Les cahiers de l'actif » Numéro 292/293 D DICQUEMARE « La résistance au changement, produit d'un système et d'un individu »

³⁵ Source Wikipédia

que j'ai déjà de lui ». Ainsi, si le changement vient d'une personne reconnue, il sera plus facilement accepté et intégré.

Daniel DICQUEMARE évoque une dernière piste d'explication à la résistance au changement au travers d'une approche systémique et il précise : « *La fonction première d'un système est de se pérenniser, de continuer à fonctionner dans l'état. Toute force poussant à sa modification peut générer de sa part une force opposée au moins équivalente, afin de résister au changement pour maintenir l'équilibre* »

Dans la perspective de lisser les effets de résistance et de catalyser le principe du changement, plusieurs pistes sont évoquées par l'auteur. D'abord « *Un travail sur le sens, sur les valeurs et l'éthique, sur certains stéréotypes de pensées, sur les effets de certaines pratiques auprès des usagers* », dans ce cadre on peut imaginer qu'une réflexion autour du projet d'établissement peut être une bonne perspective. Est évoquée ensuite « *la formation continue des professionnels* » autour d'une démarche participative, communicante et transparente.

Daniel DICQUEMARE parle également d'évaluation, de projet, d'échanges entre professionnels, autant de démarches nécessaires au quotidien de l'institution afin que les effets d'un changement futur soit plus perceptibles et acceptés par elle. Nous l'aurons compris, mieux vaut prévenir que guérir, le changement est un continuel défi pour le manager qui, au travers d'actions réfléchies et programmées, doit inscrire sa démarche dans une volonté d'anticiper les futurs effets de résistance qui pourraient freiner l'évolution du système qu'il dirige.

2.3 Des pistes envisageables vers un projet de direction

Après avoir exposé le diagnostic de la structure et présenté quelques pistes prospectives, je propose trois pistes potentielles d'action pour lesquelles je tenterai de présenter les forces et les faiblesses.

2.3.1 Se centrer sur la mise en conformité comme réponse privilégiée aux sollicitations du conseil général et de la municipalité

A. Présentation

La mise à disposition initialement prévue s'établissait sur une demande très claire, à savoir l'urgence de mettre en conformité l'établissement sur l'aspect réglementaire imposé par la loi de 2002-2 et rendu urgent par la nouvelle habilitation.

Dans ce premier scénario, je vise donc à répondre purement et simplement à la commande. Le conseil général est le premier demandeur dans ce cadre, il est en attente d'une réponse rapide tant la situation de la structure est particulière. Le courrier reçu par la Direction des services de l'A.S.E quelques jours après mon arrivée confirme cet impératif.

La commande initiée par la municipalité est toute aussi claire, il y a urgence à mettre la structure dans le rang de la conformité et d'éviter impérativement qu'une issue plus radicale soit imposée par le conseil général. Le rapprochement mis en place par la ville d'Hazebrouck avec l'association « La Vie Active » et la commande réalisée par le directeur général des services reflètent bien cette situation.

Dans le cadre de cette première perspective, l'intérêt vise donc à mettre en place au plus vite les outils rendus obligatoires par la loi de 2002-2, à savoir :

- Mise en place du livret d'accueil
- Mise en place du règlement de fonctionnement et de la charte des droits et libertés
- Mise en place du contrat de séjour
- Instauration des instances de participation (Conseil de vie sociale)
- Elaboration du projet d'établissement

Dans un même temps, je pense reprendre les données matérielles et budgétaires et en assurer la poursuite dans un souci de stabilité (Budget reconduit sans grande modification, poursuite de la dynamique institutionnelle...)

Sur une période s'établissant entre douze et vingt-quatre mois, je pense que cette perspective devrait être réalisable et efficiente. L'appui des services de La Vie Active devrait m'aider et faciliter la mise en place de ce dispositif. Avec un temps de présence limité sur la structure, il me paraît nécessaire de répartir au mieux les missions de chacun au niveau des cadres.

B. Avantages

Indéniablement, la principale force de ce scénario est de répondre à la demande réalisée, de poser le cadre réglementaire et d'équiper la structure des outils dont elle a besoin pour être en conformité.

C. Limites

Avec comme seul objectif la conformité, j'opte pour une fonction de dirigeant « plunitif » comme le caractérisent messieurs MIRAMONT, COUET et PATURET dans

leur ouvrage « *Le métier de directeur*³⁶ » et de le définir comme « *un bureaucrate besogneux qui veille au respect de la réglementation à coup de notes de service* ».

Le fait de me cantonner à cette seule commande réglementaire, en dehors d'être contraire à mes valeurs et à ma vision de la fonction de direction, ne laisse rien présager de bon pour l'avenir de la structure. L'objectif finalement ne se résume pas seulement au fait d'apporter les outils nécessaires à l'établissement mais plus de permettre aux équipes de s'en saisir pour mieux les utiliser par la suite.

En n'agissant pas sur la dimension humaine de l'établissement, je n'ai que peu d'effets à attendre sur l'accompagnement des enfants et la capacité des équipes à se saisir de cette démarche.

2.3.2 Rechercher un rapprochement avec une entité gestionnaire d'établissements

A. Présentation

Au-delà de la question réglementaire, qui de toute façon est une étape obligatoire, je propose dans ce second scénario de travailler en parallèle au rapprochement avec une entité ou de type associative ou un établissement public départemental. La question de ce type de rapprochement reste à définir, mais l'heure est à la mutualisation.

En travaillant rapidement à la mise en conformité, il est possible de se rapprocher de quelques services et de leur présenter un projet. Intégrer la M.E.C.S Louis WAREIN à l'association « La Vie Active » serait une erreur et de toute façon très compliqué tant les enjeux politiques et territoriaux sont prégnants sur la région Nord-Pas de Calais. D'un département à l'autre la culture reste différente et La Vie Active n'a de toute façon pas l'intention de s'installer dans le Nord. Se rapprocher d'une instance publique départementale ou associative du Nord est beaucoup plus pertinent et il est fort à parier que les entités prêtes à accueillir la M.E.C.S WAREIN en leur sein seront nombreuses.

Cette perspective permettrait sans doute d'assurer l'avenir de la structure, en l'intégrant à un dispositif associatif ou public expérimenté. La démarche offrirait toutes les garanties pour que la M.E.C.S puisse s'approprier les outils et les ressources dont elle a besoin pour se garantir un devenir sécurisé et répondant aux exigences en termes d'optimisation de l'accompagnement.

³⁶ J.M MIRAMONT, D.COUET et J.B PATURET « Le métier de directeur » - Presse de l'EHESP 1992

B. Avantages

Le conseil général du Nord est favorable à la mise en place de C.P.O.M, c'est clairement présenté dans son schéma, l'idée d'un rapprochement ne peut qu'être bien perçue.

De plus, l'isolement de la structure est une réelle faiblesse et se rapprocher d'une entité conférerait une assise supplémentaire dans sa quête de ressources dans le parcours qu'il lui reste à accomplir.

C. Limites

Cependant le projet devient perfectible quant à son nouveau statut, rassurant pour les équipes qui l'intègre à la F.P.H, celles-ci ne comprendraient pas un tel changement qui serait sûrement source d'une inquiétude justifiée. L'édifice WAREIN reste en équilibre, le faire vaciller à nouveau peut lui être fatal.

Ajoutons que la petitesse de la M.E.C.S Louis WAREIN ne lui permettra pas de résister à une absorption pure et simple, tant les services et associations du Nord sont importants.

Une faiblesse supplémentaire prend source dans la volonté municipale de veiller à la pérennité de l'établissement sous le conseil d'administration présidé par le maire. Je pense que par cette volonté de conserver la M.E.C.S en tant qu'établissement public autonome, il y avait ce refus de voir l'établissement se faire aspirer par une entité et disparaître en tant que structure identifiée.

2.3.3 Apporter des réponses diversifiées et miser sur une interactivité des leviers d'actions pour mieux préparer l'avenir

A. Présentation

Dans le cadre de ce troisième scénario, le projet se forge sur une articulation des actions à mener, dans le souci commun de répondre aux exigences posées mais aussi d'ouvrir l'établissement à une réflexion sur l'accompagnement des enfants. Dans ce cadre j'inscris la démarche sur trois niveaux temporels, le court, le moyen et le long terme.

A court terme (entre 0 et deux mois), je préconise la réponse rapide et incontournable aux exigences du conseil général et aux orientations du conseil d'administration. Dans le

même temps, je propose d'imposer dans les esprits, à l'interne et à l'externe, ma volonté d'ouverture et de communication. Cette étape passera par des rencontres multiples avec les partenaires mais aussi au sein de l'établissement auprès des agents. Un management plus précis et dynamique, basé sur un fort esprit de délégation auprès des deux cadres reste à mon sens une priorité au vue de la situation.

A moyen terme (entre deux mois et un an), je pense nécessaire tout en poursuivant les actions impulsées au début, de commencer une réorganisation en l'interne tant au niveau des services que de l'accompagnement des enfants. Un axe important au niveau de la formation des agents est à mettre en place. Un gros travail est également nécessaire sur la question budgétaire et financière afin d'assainir de manière durable ce point.

A long terme (au-delà d'un an), il me semble primordial d'inscrire l'établissement dans l'élaboration de son projet d'établissement et de commencer à évoquer des questions aussi diverses qu'essentielles comme l'évaluation interne ou l'inscription dans une démarche partenariale plus approfondie.

Afin d'engager l'établissement dans une dynamique ambitieuse de perspectives et en lien avec les politiques publiques, il me paraît important dans ce cadre d'impulser une démarche de projets et d'ouvrir la structure à de nouvelles formes d'accompagnement.

B. Avantages

Le diagnostic précédemment présenté fait état de potentialités au niveau des équipes, cette situation doit servir de point d'appui à un véritable projet institutionnel. Les soutiens du conseil d'administration, du conseil général du Nord et celui de l'association qui m'emploie, me permettent d'entrevoir de réelles perspectives quant au projet.

C. Limites

La première limite est liée au temps, ma nomination conjointement entendue sur une période de trois ans sera-t-elle suffisante pour mettre en place ce projet que certains qualifient d'ambitieux ?

Ajoutons à cela une marge de manœuvre restreinte par un temps de présence limité (0.20 ETP) et la tâche ne s'annonce que plus délicate. La question de la représentation est également à mon sens un frein à ce projet important. A l'externe, il va falloir s'armer de patience pour réussir à imposer une nouvelle image. A l'interne, l'ambition avouée de ce projet ne va-t-elle pas décourager ou effrayer avant l'heure des équipes, certes en attente de renouveau, mais peu habituées à de tels bouleversements ?

Conclusion intermédiaire

La M.E.C.S Louis WAREIN est en décalage avec les réalités du secteur. Même si d'emblée, je peux affirmer qu'il existe au sein de la structure une réelle volonté de bien faire, force est de constater que l'absence d'orientations claires et de références à un cadre précis, est vectrice d'inquiétudes quant à la pérennité de l'établissement et des risques de défaillances encourus. Une circulaire du 3 juillet 2001³⁷ alerte sur les indicateurs susceptibles de révéler des formes de maltraitance institutionnelles. A la lecture de cette circulaire il apparaît que « *la fermeture de l'institution sur elle-même, l'opacité de fonctionnement de l'institution ou d'une partie de l'institution et le manque de projet éducatif clair* » sont autant de signaux qu'il convient de prendre en considération. Ce constat, étayé par quelques points de vue théoriques et réglementaires, met en avant la nécessaire mise en œuvre d'un projet de direction en cohérence avec les moyens à disposition et les orientations définies.

Au premier conseil d'administration réalisé quelques semaines après mon arrivée, je suis donc en mesure de présenter de façon globale les différentes actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs attendus. Néanmoins si la dimension réglementaire reste une priorité pour ma gouvernance et pour les services du conseil général, j'ai la ferme intention que cet objectif de recadrage soit l'occasion de tendre vers une plus grande efficacité de l'accompagnement des enfants.

³⁷ Circulaire du 3 juillet 2001, relative à la prévention des violences et maltraitances dans les institutions sociales et médico-sociales accueillant des mineurs ou des personnes vulnérables

3 Un plan d'action diversifié pour mieux répondre aux besoins des usagers

3.1 Réaffirmer les équipes dans leurs compétences et les amener vers un autre mode d'accompagnement

Dans cet état d'esprit et avant d'engager toute action susceptible d'inquiéter les salariés et de catalyser la structure dans les doutes, je réserve la primauté de mon action à la rencontre des agents, avec la ferme intention de leur apporter le maximum de garanties quant à mes perspectives et celles de ma propre hiérarchie associative.

3.1.1 Rassurer et soutenir les salariés

Il est essentiel de conforter les agents dans leurs compétences, cette étape primaire reste à mes yeux capitale, elle tend à garantir à chacun le bien fondé des pratiques reconnues et de rappeler que la mission première de la structure reste le bien-être des enfants.

3.1.1.1 Les premiers entretiens individuels pour rassurer

Dès la première réunion générale, j'avais évoqué auprès des salariés ma volonté de les rencontrer en entretien, afin que chacun puisse s'exprimer librement et individuellement. Les inquiétudes et les doutes sont plus faciles à exprimer en relation duelle et plus facile à gérer pour le récepteur. Cependant ma principale motivation dans ces entretiens sera de rencontrer les personnes pour mieux apprendre à les connaître, porter un intérêt à leur situation personnelle, écouter leurs attentes et en appréhender les priorités. Au travers de ces entretiens, il en ressort une forte inquiétude justifiée de la part des salariés. Ces derniers ? en règle générale, sont en attente d'une évolution personnelle et d'un renouveau institutionnel, conscients que le virage à prendre est inéluctable et sévère. Au-delà du défi à relever, les salariés savent témoigner de leur manque d'expérience sur l'ampleur de la tâche, mais aussi de leur détermination et leur engouement à aller de l'avant.

3.1.1.2 Les premières rencontres collectives pour conforter les équipes dans leurs compétences et annoncer le changement

Les entretiens individuels étaient à mes yeux une étape incontournable pour connaître et se faire connaître, pour faciliter le lien individuel, la connaissance et la considération de l'autre dans son vécu, son parcours, dans ce qu'il est et dans ses aspirations et attentes. Mais au-delà de ce rapport à l'autre en tant qu'individu, c'est aussi sur le collectif qu'il faut

agir et mobiliser les forces qui le composent. Les temps de réunions institutionnelles doivent être le chantier de cette dynamique. Dès le départ de ma mission, il m'est apparu important d'intervenir collectivement sur différents aspects.

Les réunions de service hebdomadaires réunissent les équipes éducatives autour de leur responsable de service et restent le terrain privilégié pour organiser, résoudre, débattre, se faire confronter les points de vue et échanger sur les situations des enfants. Il n'était nullement question pour moi d'occuper le terrain de la responsable de service qui doit être l'animatrice de ces réunions. Néanmoins il me semble important d'intervenir ponctuellement et temporairement sur des temps de réunion, afin d'en évaluer la portée, le contenu mais aussi d'être tout simplement présent et attentif aux situations.

Les réunions générales sont, quant à elles, moins fréquentes, elles rassemblent l'ensemble des agents et sont le moyen incontournable de faire le point sur la dynamique institutionnelle et les projets en cours. Dans certaines structures, elles peuvent prendre l'aspect de « grande messe » au cours de laquelle, un orateur véhicule une parole et un discours à un public passif, c'était le risque face à un auditoire peu expérimenté en la matière et plutôt attentiste. Dans cette hypothèse, il convient de veiller aux conditions de ces temps collectifs. Soigner l'accueil, y mettre de l'importance, demander que soit préparé un café et des boissons, mettre une nappe sur les tables, sont autant d'éléments qui permettent de mettre de l'importance sur la rencontre.

Deuxième point, il appartient à l'animateur de la réunion de veiller à l'ambiance, les termes abordés sont sérieux et méritent une attention particulière mais ils n'excluent pas que la bonne humeur et la détente y prennent place.

Troisième point la sollicitation des avis, j'ai toujours insisté auprès des agents pour que les discussions soient interactives et se situent plus sur un mode participatif. Interpeller les gens, sans les mettre en difficulté, les conforter dans leurs réponses sans jamais les mettre à défaut, les inviter à oser prendre la parole, sont autant d'éléments qui selon moi concourent à la bonne marche d'une réunion générale.

Sur la question du contenu, je mets un point d'honneur à apporter aux équipes l'ensemble des éléments qu'il me semble important de leur communiquer et ce dans un souci de transparence et de clairvoyance.

3.1.1.3 Repositionner les cadres dans leurs fonctions pour délimiter les champs d'action de chacun

Dans cette situation, ma priorité reste le repositionnement de chacun dans ses champs de compétences et les missions qui sont les siennes. Les zones d'intervention doivent être délimitées et clairement précisées, c'est cette idée qui m'amènera rapidement à travailler avec chacun des cadres leurs fiches de postes. Au quotidien il conviendra de

rappeler régulièrement à chacun ce qui est de la responsabilité, de la mission et des fonctions de l'un ou de l'autre.

Le sujet le plus révélateur dans cette idée est la gestion des horaires éducatifs. A mon arrivée, je constate assez rapidement que les horaires des équipes éducatives sont réalisés par l'adjoint des cadres comme tous les plannings des agents. Je le conçois sur certaines fonctions (surveillants de nuits, secrétaire, homme d'entretien...) mais il me semble incohérent que les plannings des équipes éducatives ne soient pas réalisés par leur responsable de service. Il existe dans ce sens à mes yeux une incohérence entre la mission et les moyens. En tant que garante des projets éducatifs, de la mise en place des projets individualisés, de l'organisation des actions et des missions, il est inconcevable que la responsable de service ne soit pas celle qui orchestre les moyens à mettre en place. C'est dans cette visée d'optimisation au service de l'organisation que l'accompagnement des enfants au quotidien sera plus efficace et pertinent. Très rapidement j'ai donc souhaité redistribuer cette tâche au cadre concerné et me suis logiquement trouvé confronté à des résistances. La première émanant de la responsable de service qui m'oppose farouchement la charge de travail qui est la sienne et sa difficulté de gérer en plus les plannings, visiblement c'est plus une absence de maîtrise et d'outils dans ce domaine qui est à mettre en avant. Le second frein, plus surprenant, vient de l'adjoint des cadres qui m'indique que cette responsabilité reste pour elle le moyen de garder le contact avec le secteur éducatif. Pour cette dernière, il sera aisé de la convaincre de la nécessité de lâcher prise sur une tâche qui n'est pas de sa responsabilité.

Ma première proposition fût de travailler avec elle sur la méthode de travail en mettant à sa disposition des outils appropriés et en lui fixant des objectifs de réalisation sur des périodes définies. Certes il restait concevable que l'adjoint des cadres soit disponible sur certains aspects réglementaires et juridiques en matière de droit du travail, mais l'objectif restait bien l'autonomie progressive de la responsable de service dans ce domaine. Sur le plan de formation 2014, la responsable de service a sollicité et obtenu une formation d'initiation au programme Excel.

3.1.1.4 Engager les équipes sur l'analyse de leurs pratiques, l'évaluation interne en point de mire

Dans ce domaine, mon objectif est progressivement d'amener les équipes à se poser la question du sens à apporter à leurs actions, à leur mettre à disposition un espace de parole susceptible non pas de leur apporter des réponses mais de les aider à trouver eux-mêmes des pistes de réflexions, à libérer une parole dans un contexte donné et

permettre aux acteurs de ne pas être jugés sur leur propos ou idées. Dans « les cahiers de l'actif »³⁸, Yann Le Goff précise dans son article sur l'analyse des pratiques : *«...le principe de confidentialité en analyse des pratiques est une des conditions pour que chacun puisse s'engager sur l'axe d'une parole impliquée. Ce principe permet de garantir que son propos ne sera pas colporté ailleurs. Tout comme il intime l'obligation à chacun de ne pas colporter ailleurs ce qu'il entend lors des séances de travail à propos des usagers, des équipes, des institutions. La rumeur est proscrite. »*

Cette dimension est à prendre en considération dans le choix de l'animateur et la question des acteurs de cet exercice. J'ai souhaité à ce titre que l'animateur soit et reste le plus neutre possible dans son intervention en écartant d'emblée l'idée que celui-ci puisse être bien évidemment issu de la structure (psychologue, cadre, directeur) ou d'un établissement et service directement en lien avec notre maison d'enfants. Avant la fin de l'année 2014, chaque équipe sera vue mensuellement par une psychologue d'un autre établissement relevant de la protection de l'enfance mais n'ayant aucun lien avec la M.E.C.S Louis WAREIN.

Deuxième point, il est primordial que les règles soient clairement établies dès le début sur la question de la confidentialité, du respect de l'autre et des objectifs attendus. Yann Le Goff précise : *« ...la parole impliquée est la parole d'un auteur (et pas seulement d'un acteur) en tant que sujet qui s'autorise de lui-même pour produire sa parole en assumant la responsabilité de son dire, de ses effets sur les autres participants et les conséquences qui s'en suivent...Une parole impliquée en groupe d'analyse de la pratique, supposent des interlocuteurs qui écoutent, qui s'écoutent les uns les autres. »*. Et de conclure : *« En parlant je me donne la possibilité d'évoluer, en écoutant aussi »*

Cette question du sens à donner par la parole et les échanges, concourt à une réelle possibilité de progression et d'évolution des pratiques et donc de l'accompagnement. Mais elle ne saurait cacher l'indéniable ouverture qu'elle offre à l'approche de l'évaluation interne. Cette dernière n'est pas une obligation légale pour la M.E.C.S Louis WAREIN puisque la date d'ouverture officielle est datée du 1^{er} janvier 2012, l'évaluation interne devrait donc être réalisée avant janvier 2017. Cependant après quelques constats, il me semble pertinent voire nécessaire de précipiter cette action. En effet, les équipes sont en attente, prêtes à se lancer dans le défi. L'évaluation à ce stade n'est pas vécue comme une ingérence ou un contrôle mais plus comme une opportunité. De plus le projet d'établissement est au programme pour une réflexion sur 2014/2015 avec écriture définitive au cours du premier semestre 2015. Ce travail, véritable clef de voute de la dynamique institutionnelle, doit pouvoir s'appuyer sur une réflexion collective en amont

³⁸ « Les cahiers de l'actif » 452/453 – Y. LE GOFF – « quelques réflexions sur l'analyse des pratiques où des pratiques en travail social » janvier/février 2014

qui va je l'espère, propulser les équipes dans ce chantier de taille. L'évaluation interne peut finalement être le détonateur d'une belle aventure collective et participer à l'extraction de « la substantifique moelle » des valeurs et pratiques qui alimenteront la réflexion collective autour du projet d'établissement.

3.1.2 Former pour qualifier : semer pour récolter

Comme j'ai pu l'évoquer précédemment, à mon arrivée, l'organigramme fait état de 9 agents en poste éducatif avec deux diplômés dont une en V.A.E. Les surveillants de nuit ne sont ni qualifiés, ni formés. La question de la formation est l'un des principaux chantiers à mener. Pour ce, il m'appartient de m'appuyer sur les ressources de la structure et d'activer les leviers extérieurs.

3.1.2.1 Rencontre avec l'A.N.F.H et la municipalité, « la quête » des ressources

Jusqu'en 2013, aucun agent de la M.E.C.S WAREIN n'aura jamais participé à une quelconque formation, sauf par la V.A.E. Dans notre secteur en particulier, apprendre et se former se révèlent comme des évidences et des priorités, la réalité institutionnelle dans ce domaine annonce l'ampleur de la tâche. A ce titre, j'ai très rapidement mener, non pas un plan de formation, mais un plan « d'urgence » de formation.

Le premier levier d'action sera l'A.N.F.H (Association Nationale pour la Formation Permanente du Personnel Hospitalier), organisme partenaire privilégié dans le cadre du financement et de l'élaboration du plan de formation annuel. La M.E.C.S reste un établissement de petite taille, il est récent dans la fonction publique hospitalière mais surtout ce n'est pas une structure courante de la F.P.H, il semble donc nécessaire de se faire connaître et reconnaître.

En préparation du plan de formation 2013, une rencontre aura lieu fin 2012 à notre demande dans les bureaux de l'A.N.F.H. Au cours de celle-ci, l'adjoint des cadres et moi-même, aurons l'occasion de présenter la M.E.C.S, son fonctionnement et ses missions. En retour nous aurons également une présentation du large éventail de ce que peut offrir notre partenaire de formation. La rencontre sera fructifiante et permettra de dégager des marges de manœuvre peu négligeables. Pour 2013 les cotisations de la M.E.C.S auprès de l'A.N.F.H s'établissaient à hauteur de 13.147.70 euros répartis ainsi :

Plan de formation 2.1 %	9520.79 €	13 147.70 €
Fonds Mutualisés de financement des Etudes relatives à la promotion Professionnelle (FMPEP) 0.6 %	2720.20 €	
Congé Formation Professionnel 0.2 %	906.71 €	

Lors de cette rencontre, je ferai part à notre partenaire de la précarité de la situation de l'établissement en matière de formation mais aussi de la nécessité rapide d'engager un processus correspondant aux attentes du personnel et aux besoins des usagers.

Sur 2013, le total accordé³⁹ sur l'ensemble des formations s'élèvera à 18 370.67 euros soit 5 222.97 euros de plus et un plan de formation rehaussé de presque 40 %.

En 2014 le budget alloué⁴⁰ s'établira à hauteur de 20 586.40 euros.

Le deuxième levier d'action est la municipalité. Lors de ma prise de fonction, les propos du maire en tant que président du conseil d'administration et celui du directeur général des services avaient mis en évidence la nécessité d'engager un processus de professionnalisation des agents. Cette volonté s'appuyait alors sur deux éléments. Le premier, la promesse avait été faite aux agents au moment du passage de la territoriale à la F.P.H, de valoriser leurs compétences par une formation qualifiante. C'était aussi le moyen à cette époque de les rassurer dans une période de turbulences et de doutes qui aurait pu faire naître chez eux un sentiment d'abandon. Le second élément est plus à mettre en lien avec le conseil général du Nord, qui avait insisté lors de la négociation autour du devenir de l'ex « fondation WAREIN », de la nécessité de renforcer l'efficience et la pertinence de l'accompagnement des enfants de l'établissement par la voie de la formation.

Cette double opportunité m'a donc amené à rencontrer et solliciter le maire et le D.G.S de la ville afin de faire part des besoins en la matière. La municipalité s'était déjà engagée sur le financement du C.A.F.E.R.U.I.S de la responsable de service mais il restait une année de formation. Trois autres formations qualifiantes étaient programmées sur 2013 dont une en V.A.E, le montant total de ces cursus s'établissait à hauteur de 20 187.08 €, ils seront accordés par délibération du conseil municipal.

Cette somme viendra en déduction des 60.000 € prévus sur 7 ans par la municipalité dans le financement de ces formations. Pour 2014, la responsable de service ayant terminé sa formation, 13 790.54 € ont été demandé, le budget municipal a été voté au cours du premier semestre de cette année.

Malgré un changement d'équipe lors des dernières élections municipales et de réelles craintes quant à la pérennité de cette subvention, cette somme nous a été octroyée par délibération.

³⁹ Voir plan de formation 2013 en annexe V

⁴⁰ Voir plan de formation 2014 en annexe VI

3.1.2.2 Mener un plan de formation qualifiant sur plusieurs années, une urgence à programmer

Les financements obtenus dans le cadre des formations qualifiantes, il reste alors à organiser cette planification. La question des membres du personnel concernés ne se pose pratiquement pas puisque la quasi-totalité des agents l'est. Les véritables questions sont plus en lien avec la hiérarchisation des demandes et l'organisation des départs en formation.

- En fonction de quoi vais-je favoriser telle ou telle demande ? Plusieurs critères sont à prendre en considération, l'ancienneté, la motivation, la pertinence, l'âge...
- Quelle voie de formation prioriser ? je suis face à des agents qui pour certains cumulent des années de pratiques et qui sont en droit et en capacité de privilégier la voie de la V.A.E.
- Quelle formation privilégier ? Moniteur éducateur, Educateur spécialisé ?
- Ne disposant que peu de marges de manœuvre financière en matière de remplacement, je dois prendre en considération la question des absences durant les périodes de regroupement et de stages.
- Toujours sur la question financière, cette planification pluriannuelle engendrera après qualification, des besoins budgétaires supplémentaires qu'il va convenir de négocier avec le CG du Nord. Certes les grilles de salaires de la F.P.H n'accordent par la qualification qu'une différence sensible, mais multipliée par le nombre des agents concernés sur 7 ans cela peut s'avérer conséquent. Quelle sera la position du conseil général malgré qu'il soit en partie l'initiateur du processus ?

Concernant la question de la hiérarchisation des demandes, l'état d'esprit général est clair et les agents l'ont tous exprimé lors des entretiens individuels. Ils sont favorables au privilège de l'ancienneté. Même les derniers arrivés reconnaissent, non sans une certaine résignation, qu'il est cohérent de favoriser les plus anciens d'entre eux. Je rejoins leur point de vue, en y adjoignant néanmoins la nécessité de faire apparaître une motivation certaine permettant de me garantir un engagement réel dans le cursus de formation. Sur la voie de formation à privilégier, j'exprime aux équipes ma préférence pour les cursus en centre de formation en mettant en avant toute la dimension d'ouverture qu'elle apporte par les stages, la richesse des contenus ainsi que celle des échanges avec les autres étudiants. Quant au diplôme à privilégier, j'estime que chacun doit être à même d'évaluer son niveau d'exigence et laisse aux agents la liberté de privilégier la formation qu'ils pensent pouvoir assurer. Je n'exprime auprès des agents aucune sollicitation particulière quant à l'après formation et reste conscient que cette qualification sera pour les salariés une porte ouverte vers l'extérieur une fois le diplôme obtenu.

Au terme de cette réflexion autour des formations qualifiantes, il s'avère possible d'envoyer deux agents en formation qualifiante. Sur ces deux salariées, l'une d'entre elles me demandera de lui accorder un engagement par la V.A.E. Elle justifiera cette demande de par son ancienneté dans la structure (presque 20 ans) ainsi que par son âge (52 ans). En fonction de ces éléments, j'ai accédé à sa demande et dégager ainsi une marge supplémentaire pour envoyer en formation une troisième personne. Sur ces trois salariés, deux se présenteront avec succès aux épreuves de sélections d'éducateurs spécialisés et s'engageront dans la formation en septembre 2013, la troisième actuellement en préparation de sa V.A.E et de la constitution de ses livrets, bénéficie au titre du plan de formation d'un accompagnement spécifique et se présentera aux épreuves en fin d'année 2013.

Engager la structure dans la professionnalisation et la formation qualifiante était une obligation, un impératif incontournable. Cette démarche vivifiante sur le plan institutionnel est propice à un développement des connaissances, une valorisation et une reconnaissance des compétences mais surtout elle concourt à une optimisation nette de l'accompagnement des enfants.

3.1.2.3 L'étayage de la formation continue : Un nouveau souffle

Certes la qualification est la voie royale vers un meilleur accompagnement, mais elle reste sélective quant au nombre de bénéficiaires de par son coût et l'organisation qu'elle impose. Il faut donc s'appuyer sur d'autres modes de formation, plus en lien avec les moyens institutionnels, les besoins repérés et les préoccupations des agents. La formation continue répond à ces exigences et offre un panel de possibilités indéniable. Au seuil de ce premier plan de formation, ma volonté était claire, faire bénéficier le maximum de personnes à cette démarche et les inscrire dans la dynamique que je souhaitais impulser.

L'association « La Vie Active » dispose d'un centre de formation permanente ouvert à tous. Dans le cadre de certaines de ces formations, il peut arriver que l'effectif d'un groupe ne soit pas atteint. Dans ce cas, l'organisme propose à l'ensemble des établissements de l'association de compléter l'effectif à titre gracieux. Cette démarche associative et solidaire, permet d'éviter à certains moments de devoir annuler une formation au détriment de ceux qui s'y sont inscrits. Le centre de formation, informe par mail l'ensemble des structures associatives des places disponibles. Peu de temps après mon arrivée, ayant été informé, dans le cadre de ma fonction de Directeur adjoint à la M.E.C.S de l'Artois, que des places étaient disponibles sur un stage lié à l'autorité et au positionnement éducatif, j'ai contacté la directrice du centre de formation afin de solliciter la participation de deux agents de la M.E.C.S Louis WAREIN. Dans le cadre du

partenariat entre « La Vie Active » et notre établissement, l'association s'est rapidement positionnée favorablement à cette participation et deux agents ont pu bénéficier de cet apport. A leur retour, leurs propos étaient unanimes quant à la richesse et l'ouverture que cela avait pu leur apporter. Cet engouement était la meilleure publicité à faire au plan de formation qui devait être présenté, il était aussi le moyen d'engager, de la meilleure manière, le processus inhérent à la construction de celui-ci.

Après une présentation orale en réunion, chacun des agents s'est vu remettre un courrier l'invitant à s'inscrire dans cette dynamique, accompagné d'un bulletin d'inscription dans une formation en lien avec leurs préoccupations professionnelles. Les catalogues de formation étaient mis à leur disposition au secrétariat. Au terme de la période de réflexion impartie, l'ensemble des salariés issus du secteur éducatif avait fait des propositions en adéquation avec leurs attentes.

L'engouement ressenti dans cette période révèle dans les sujets choisis par les agents, les axes privilégiés et à privilégier. Sur les équipes éducatives trois agents sollicitent une formation sur la communication orale et l'affirmation de soi. Ces options témoignent pour près de 30% des salariés de la volonté de s'affirmer dans leur travail.

Deux autres agents s'engageront sur les bases même de l'accompagnement éducatif en maison d'enfants et deux autres sur le lien affectif. Ces choix de formation peuvent paraître basiques mais là aussi ils font état que les équipes sont conscientes du retard accumulé en la matière

3.1.2.4 Les formations collectives « intra-muros »

La formation individuelle est un formidable tremplin pour les salariés désireux de trouver des axes de réponses à leurs préoccupations professionnelles ou en lien avec leurs missions, c'est un étayage incontournable à la gestion des ressources humaines d'une structure.

La formation collective révèle également à mon sens plusieurs opportunités.

- D'abord celle de répondre à un besoin repéré, un manque institutionnel.
- Elle permet aussi d'entretenir ou de faire naître une dynamique collective autour d'une réflexion qui sort des préoccupations habituellement abordées en réunions d'équipe.
- Elle est surtout le reflet d'un travail d'équipe et dynamisante dans ce sens.

Rapidement j'ai relevé que la question des écrits était centrale au sein de l'établissement. En règle générale ils étaient peu formalisés, peu valorisés et leur utilité peu mise en valeur. Engager les équipes vers une réflexion collective dans ce domaine était une perspective engageante et dynamisante. En m'appuyant sur un centre de formation, j'ai

sollicité la participation d'un intervenant dont l'approche et la méthodologie des écrits semblait correspondre aux attentes de la structure. Durant quatre journées de formation, celui-ci est intervenu au sein de l'établissement en présentant une approche très globalisée des écrits. Cette ouverture a ainsi révélé une compétence certaine chez les salariés, qui au-delà du capital confiance accumulé, a mis en évidence des perspectives non négligeables dans la poursuite des travaux qui seront à engager dans l'avenir.

3.1.2.5 Confirmer les cadres dans leurs missions et leurs attentes par la formation

Comme évoqué précédemment, mon temps de présence au sein de la structure associé à l'ampleur des tâches à réaliser ont dû imposer des réajustements perpétuels et ont rendu incontournable le soutien des cadres. Cette présence que je qualifierais de minimaliste révélait un écueil potentiel, celui de mal utiliser les compétences de chacune des cadres présents, entre une responsable de service éducatif en cursus C.A.F.E.R.U.I.S et une adjointe des cadres maîtrisant parfaitement bien les missions qui étaient les siennes. Il apparaissait essentiel de respecter la formation dans laquelle la responsable de service était engagée, au même titre il était inenvisageable d'occuper le terrain qui était le sien, il a donc fallu œuvrer dans ce sens. Trouver un espace d'intervention ne mettant pas en péril la formation de la responsable de service (respecter ses temps d'absence, la réalisation de ses travaux) et l'associer aux réflexions et travaux engagés et la confirmer dans ses missions.

L'adjoint des cadres, de par sa maîtrise de la F.P.H et la reconnaissance acquise depuis son arrivée est forcément un appui de taille. Elle laisse apparaître à la fois de réelles compétences et une volonté évidente d'avancer professionnellement, le risque alors est de la voir répondre à ses aspirations et quitter le navire alors qu'il s'engage sur une longue traversée à la fois palpitante mais périlleuse. Que certains diront qu'il faut parfois savoir se séparer de certains éléments s'ils mettent en péril un équilibre, j'ajouterai qu'il est souvent utile de mettre en œuvre ce qu'il faut pour conserver ceux qui sauront être un point d'appui à la réalisation d'un projet. Le fonctionnement de la F.P.H rendait possible un départ potentiel de l'adjoint des cadres qui avait relevé un poste dans un autre établissement répondant à ses attentes. En lui proposant de partir en formation de préparation aux épreuves de C.A.F.D.E.S, deux leviers s'actionnaient, celui de la reconnaissance des compétences et celui de l'ouverture à un projet professionnel.

Concernant la cadre technique qu'est la psychologue, il était évident qu'un travail conséquent était à réaliser dans la confirmation de son rôle et de ses missions dans l'établissement. Sa place relevait d'un atypisme structurel évident (nous l'évoquerons dans la partie logistique). J'étais face à un cadre technicien qui, faute de moyens et de

reconnaissance, était en difficulté pour assurer ses missions et s'affirmer tout simplement dans l'institution. L'entretien individuel avait mis en évidence cette difficulté. Il faudra sur ce point agir également sur plusieurs leviers pour lui permettre de retrouver progressivement la place qui doit être la sienne. Sur la question de la formation, la psychologue sera également inscrite au plan de formation 2013.

3.1.3 Rééquilibrer les moyens humains pour optimiser les ressources

Comme j'ai pu le présenter au préalable, ma prise de poste dans la structure révèle rapidement un fonctionnement figé : Un groupe horizontal de dix enfants sur un même niveau, encadré par neuf agents⁴¹ qui se relayent en l'absence de grilles horaires vraiment fixes. Des services périphériques mal utilisés ou mal délimités, il devient nécessaire de réorganiser le fonctionnement institutionnel.

La première étape fût de réorganiser les groupes. L'accompagnement d'un enfant de quatre ans ne répond pas aux mêmes exigences que celui d'un pré adolescent de douze ans, les besoins sont différents et nécessitent une adaptation continue selon les situations. Très vite j'ai engagé la réflexion dans la scission du groupe en deux avec la même conséquence pour les équipes. Quelques effets de résistance se sont fait ressentir, plus liés au sentiment d'angoisse des adultes qu'à un véritable argumentaire éducatif. Cette action de séparation œuvre à l'affirmation forte de la nécessité d'individualiser la prise en compte de l'enfant, d'offrir une alternative à l'accompagnement « de masse » qui prévaut jusqu'alors.

Cette volonté s'accompagne d'une refonte des grilles horaires plus à même de répondre aux besoins du moment en matière d'accompagnement. Jusqu'alors, des temps de travail et les forces qui les composent semblent mal exploités. A certains moments plusieurs agents sont présents sur site hors présence enfants, certaines compétences ne sont pas mises en valeur. Soutenu par la connaissance de l'adjointe des cadres, j'ai dû m'imprégner d'une autre réglementation en droit du travail. Il existe bien des similitudes entre la convention de 66 et la réglementation de la F.P.H, mais le droit du travail n'autorise sûrement pas une approche globale et non précise.

Le manque de qualification des équipes ne devait pas occulter que, sur un plan quantitatif ces dernières ne disposait que d'un effectif limité. Huit membres de personnel éducatif pour 19 enfants peuvent paraître suffisants, en orchestrant une scission des groupes d'enfants et donc du personnel, la marge de manœuvre se réduit sensiblement. En termes de perspective, l'entrée en formation de deux agents allait certainement bousculer l'équilibre en place. Les périodes de stage et de formation ne pourront

⁴¹ Voir organigramme en annexe XI

budgétairement faire l'objet de remplacements. Ce constat m'a donc amené à renforcer le secteur éducatif et trouver à l'interne des ressources.

- Le premier levier se trouvera sur l'équipe des surveillants de nuit, au nombre de trois, ce qui est conséquent pour un service s'effectuant sur une petite structure et dont tous les locaux à sommeil sont sur un seul et même niveau. Sur ce point et sans mettre en péril la sécurité des enfants, il est aisé d'imaginer d'affecter un poste de nuit sur la journée. Lors des entretiens individuels, un des surveillants de nuit avait exprimé le souhait de changer de poste et de se rapprocher du secteur éducatif. Son parcours professionnel justifiait une expérience conséquente passée dans une M.E.C.S en tant qu'éducateur. Son arrivée au sein des groupes d'enfants confère un confort supplémentaire dans la gestion du quotidien
- Sur les groupes de vie, deux personnes étaient affectées à l'entretien et à l'hygiène des locaux. Il convient d'exploiter au mieux cette présence en leur proposant à chacune d'elles d'être affectée sur une mission de maîtresse de maison. Soutenues dans cette démarche par une inscription au plan de formation sur l'approche de cette nouvelle fonction, elles se sont saisies de cette opportunité et inscrites dans un accompagnement plus éducatif de leurs missions. Chacune d'elle a la responsabilité d'un groupe dans les missions et tâches qui lui incombent, elles participent à l'accompagnement éducatif au quotidien, sont garantes en grande partie de la bonne tenue des locaux, elles interviennent sur certains temps de réunion et peuvent mener des actions ponctuelles en lien avec les équipes. Ce sont ces dernières qui auront eu le plus de mal à s'adapter à ces nouvelles fonctions, après quelques remises au point et d'ajustement les rôles seront bien délimités.
- Trouver de nouvelles marges de manœuvre compatibles budgétairement

Comme évoqué précédemment, les marges budgétaires sont limitées et n'autorisent que peu de perspectives. A peine quatre mois de remplacement sur l'année, pour les congés d'été et les éventuels départs en formation ou en stage. Aucune négociation n'a été possible avec les services financiers du conseil général du Nord. En réorganisant à l'interne, nous pouvons permettre de faciliter quelque peu les choses, mais cela reste limité quant à certaines réalités institutionnelles (arrêts maladie, congés dans l'année, formation continue...) Toute la difficulté se situe entre le qualitatif et le quantitatif. Il faut former pour amener de la qualité mais cette démarche engendre une baisse ponctuelle quantitative de l'accompagnement. Il me paraît donc nécessaire de répondre à cette carence d'encadrement qui va poindre dans les mois qui viennent. La première alternative est d'avoir recours à un contrat d'apprentissage, même si ce dernier est en formation, il

est salarié et occupe un poste, il est engagé dans un cursus qualifiant. Une rencontre avec le directeur du centre des apprentis de Lille met en évidence plusieurs constats : Des absences conséquentes, surtout la première année, un financement qui reste quand même important au vu des marges dont la structure dispose.

La deuxième possibilité est le contrat d'avenir, avec ce frein indéniable qu'est l'absence d'engagement dans une formation. Certes le service d'accueil doit œuvrer vers la formation de l'agent mais ce dernier est bien souvent sans aucune qualification. Le point essentiel reste le financement, d'autant que le conseil régional du Nord Pas de Calais propose des aides supplémentaires sur des postes en lien avec l'enfance et la petite enfance. Le calcul reste alors très simple et l'incidence financière minime, conscient que cette alternative n'est pas la panacée en terme d'accompagnement, j'opte néanmoins pour cette solution. Il sera de notre responsabilité de permettre à la personne recrutée de choisir une formation adaptée en lien avec notre secteur. Dès la rentrée de 2013, en lien avec la mission locale d'Hazebrouck, je viserai à trouver le profil correspondant au mieux à nos attentes et à nos besoins.

L'effectif restreint de la structure et les limites budgétaires n'autorisent que peu de marges d'action. A cette restriction s'ajoute une absence chronique de réseau de type associatif qui permettrait un soutien ponctuel. Avec si peu de moyens, il était néanmoins impératif de trouver des solutions pour pallier aux besoins repérés, en particulier celui des formations. D'autres temps de réflexions vont s'imposer à nous et solliciter de l'investissement de la part des équipes. C'est en particulier le cas des travaux de mise en conformité avec la loi de 2002-2.

3.1.4 Faire participer les équipes aux travaux de recadrage réglementaire

Quelques semaines après mon arrivée, les services du pôle établissement du conseil général du Nord m'informent par courrier que dans les trois mois qui viennent, ils viendront dans l'établissement valider la mise en conformité de la structure. Cette validation est bien évidemment à mettre en lien avec les outils de la loi de 2002-2.

Au-delà de cette perspective des chantiers sont à prévoir et à planifier pour faire entrer la M.E.C.S dans un cadre réglementairement défini.

3.1.4.1 Les outils de la loi de 2002-2

C'est le premier chantier de toute la réflexion qui est à mener avec les équipes. Outils incontournables, le livret d'accueil, le projet personnalisé, le contrat de séjour ou document individuel de prise en charge (D.I.P.C.) et le règlement de fonctionnement vont s'inscrire dans une dynamique collective à laquelle l'ensemble des agents va participer.

L'objectif fixé est clair, nous devons réaliser et mettre en pratique les documents et également mettre en place un conseil de vie sociale qui réunira des représentants, des enfants des familles et du personnel. Par expérience, il est confirmé que cette instance est difficile à mettre en place dans une maison d'enfants au travers de la participation des familles, en effet dans une grande majorité des cas, l'accueil de l'enfant fait suite à une décision judiciaire subie et de fait est difficile à accepter. Inviter les parents à participer à une instance d'expression peut s'annoncer délicat.

Concernant le livret d'accueil et le règlement de fonctionnement, les équipes sont invitées à travailler les documents en deux groupes distincts afin de minimiser les délais et rendre les échanges plus fructueux. En s'appuyant sur des documents existants les deux groupes vont élaborer en quelques semaines les deux travaux qu'il ne restera plus qu'à valider en équipe de direction. Cette démarche participative prometteuse reste à mon sens un processus initiateur d'un long challenge que les équipes ont parfaitement intégré. L'intérêt voire la jovialité et le sérieux que les équipes témoignent dans ce travail permettent de révéler d'autres perspectives institutionnelles. Au-delà du résultat probant en tant qu'outil c'est bien plus la dynamique impulsée qui fait référence.

Concernant le contrat de séjour ou D.I.P.C selon le type d'accueil, la démarche vise à s'inspirer en équipe de documents mis en place dans une autre structure pour en saisir le sens et les attentes. Une seconde étape de formalisation permettra la réalisation d'un outil propre à La M.E.C.S Louis WAREIN.

Le projet personnalisé sera travaillé à l'interne en équipe lors de la formation intra-muros. J'ai souhaité rapidement opter pour cette démarche de manière à affirmer l'importance de ce document. Conscient que la précipitation imposée par les délais impartis, ne permettait pas d'obtenir un outil pleinement abouti, j'ai préféré faire le choix d'un document « simplifié ». Une nouvelle étape de réflexion autour du projet personnalisé s'engagera en septembre 2014, avec comme objectif la mise en place d'une véritable démarche partant du recueil d'observations jusqu'à la rédaction et l'évaluation du projet en lui-même.

Quant au conseil de vie sociale, nous décidons de le requalifier d' « instance de participation et d'expression ». En réunion générale, après avoir rappelé les tenants et les aboutissants d'une telle démarche participative, deux éducatrices sont nommées sur la base du volontariat afin d'impulser la dynamique auprès des enfants. Elles mèneront auprès des groupes une véritable action citoyenne en mettant en place de véritables élections avec tout ce que cela peut comporter comme spécificité (campagne électorale avec affichage, élaboration de carte d'électeur pour les enfants, bureau de vote, élections...) Deux délégués titulaires et deux suppléants seront élus. L'instance se réunit

trois fois dans l'année, y participent le directeur, la responsable de service, l'adjointe des cadres, un représentant du conseil d'administration, quatre représentants des enfants et potentiellement des parents. Même s'il est compliqué d'obtenir l'adhésion de ces derniers, tout est mis en œuvre pour obtenir leur participation à cette instance (courrier, accompagnement...)

3.1.4.2 Le rapport d'activité

Le rapport d'activité reste encore un document méconnu des équipes qui n'ont jamais été associées à ce type de réflexion. Cet outil reflète le travail d'une année, il est à mon sens bien au-delà d'une simple justification des moyens octroyés. C'est une vitrine de l'action menée qui permettra le moment venu de justifier une action complémentaire et des moyens supplémentaires.

Mais au-delà de cet investissement réflexif, c'est un retour des équipes sur leurs actions et sur les éléments marquants d'une année. L'abord statistique permet de dégager des tendances et d'adapter potentiellement des stratégies d'actions. Les événements de la vie institutionnelle reflètent également le dynamisme et les orientations vives de la structure. Début 2013 le rapport d'activité de 2012 n'était pas la priorité, les travaux autour du livret d'accueil et du règlement de fonctionnement étaient plus essentiels. Il a donc été réalisé avec un investissement limité et justifié auprès du conseil d'administration et du conseil général du Nord. L'année 2013 fût quant à elle une année bien plus propice et fertile à l'élaboration de cet outil. Les équipes associées à cette démarche ont travaillé en petit groupe autour de thématiques précises pour aboutir au final à l'élaboration de ce rapport d'activités.

3.1.4.3 L'évaluation interne, pas une obligation mais un choix de direction

L'établissement obtient son autorisation officielle d'ouverture en date du 1^{er} janvier 2012. Conformément aux attentes réglementaires l'évaluation interne devra être réalisée au plus tard dans les cinq ans et sept ans pour l'évaluation externe. La question de l'évaluation est, à mon sens, centrale pour une structure qui a toujours fait prévaloir l'action à la réflexion. Mais l'idée du sens reste posée. L'évaluation interne n'est-elle pas, à ce moment charnière une formidable opportunité avant d'engager la structure sur le lourd chantier du projet d'établissement. Les avis peuvent être partagés mais il est important à certains moments de faire des choix de direction et cette étape s'impose à moi dans ma fonction de directeur. Pour cette démarche, je requiers l'aide de la Direction Générale de « La Vie Active » en sollicitant la mise à disposition des services spécialisés en la matière et le recours au protocole et référentiel associatif. Le directeur général accédera à cette demande et la démarche pourra s'engager dans les mois à venir.

3.1.4.4 En attendant le projet d'établissement...

Le chemin parcouru depuis quelques mois est important et les équipes intègrent progressivement les différentes étapes du cheminement institutionnel. L'écueil principal est de faire succéder les éléments sans permettre aux salariés d'en saisir l'essence même, à vouloir trop mettre de sens on en perd le principal. A ce titre, en tant que directeur je tente d'être le plus explicite possible et d'amener les équipes à verbaliser leurs interrogations et inquiétudes, mes interventions ponctuelles sur les temps de réunion abondent dans ce sens. L'autre risque c'est l'indigestion, à trop vouloir se faire repaître les équipes par des travaux de réflexions, ces dernières risquent de ne plus intégrer le « plat principal », l'objectif de cette étape à savoir le projet d'établissement. Depuis des mois, il est évoqué régulièrement en réunion provoquant chez certains des interrogations quant à son contenu et son utilité, attendu chez d'autres qui s'impatientent de s'engager dans une belle aventure collective. C'est sur un mode participatif appuyé que j'ai souhaité engager les équipes, sous la houlette de la responsable de service. Cependant cette démarche ne doit pas cacher et occulter l'absence d'expérience de l'établissement en la matière et le risque de s'engager sur une voie non-conforme aux attentes et aux objectifs.

Sur la base de ce manque d'expérience, de la nécessité d'assurer une forme de neutralité dans les thèmes abordés, de s'engager sur une méthodologie qui aura fait ses preuves, il m'est apparu essentiel de s'appuyer sur un intervenant extérieur. Le financement de cette intervention s'exercera sur deux exercices du plan de formation celui de 2014 et celui de 2015, l'A.N.F.H ayant accepté cette perspective sur l'aspect formateur de la démarche.

Une première rencontre avec l'intervenant et les équipes permettra en mars 2014 de délimiter les contours de l'action à mettre en œuvre. Sept à huit journées d'intervention réparties sur 2014 et 2015, permettront la finalisation de l'écriture du projet d'établissement avant la fin du premier semestre 2015.

Comme nous avons pu le voir dans cette partie, un challenge important s'articule autour des ressources humaines et sur la question des compétences. Le chantier s'annonçait titanesque, mais la volonté des équipes porte au quotidien ses fruits. Progressivement, sans remettre en cause les qualités intrinsèques de la structure et les valeurs qui la composent, l'accompagnement évolue. La confiance gagnée des agents, les ouvertures et les perspectives qui les animent, leur permettent de porter un autre regard sur leur pratique. Indéniablement les retombées de cette dynamique sont à mettre aux bénéfices des usagers à savoir les enfants.

Toute la démarche liée à l'humain et aux ressources en la matière, visait avant toute chose à redonner confiance aux salariés. Le fonctionnement institutionnel passé et quelque peu autarcique, n'a pas permis l'ouverture attendue. Il a figé les pratiques dans un fonctionnement contenant, rassurant et empathique mais sans véritable sens et

perspectives d'évolution. Face à ce constat, mon projet de direction dans ce domaine visait une remise à plat considérable de ces pratiques avec le risque d'une forte opposition de la part des équipes. Certes, des signes de résistance sont apparus chez les anciens, plus inquiets et dubitatifs que les derniers arrivés. Mais l'élan et la dynamique institutionnelle se sont avérés plus forts et ont catalysé les effets bénéfiques de cette démarche collective. Le levier humain étant actionné, d'autres sont à mettre dans le même sens. C'est en particulier le cas de celui de l'extérieur au travers de la représentation auprès des partenaires.

3.2 Repositionner l'établissement sur le territoire, une stratégie entre communication et partenariat

Toute l'ambiguïté de cette structure se fonde sur une reconnaissance visible et partagée, mais dont l'hermétisme fonctionnel et équivoque peut laisser planer un doute quant à ses pratiques. C'est un autre chantier de taille, qu'est celui de la reconnaissance et de l'image de la structure.

3.2.1 Agir sur l'image institutionnelle, maintenir les valeurs et affirmer le renouveau

3.2.1.1 Se faire voir pour mieux être vu : Le logo de la structure

Au bout de la rue de l'Orphelinat (ça ne s'invente pas !), le bâtiment vient rompre la monotonie de l'alignement des maisons de villes. Derrière un grillage, une longue et haute façade en briques claires, légèrement en retrait de la route et au-dessus de la double porte centrale, en grandes lettres noires l'intitulé « FONDATION WAREIN »

Ces lettres noires viennent froidement et presque anonymement marquer tout le mystère qui plane autour de cet établissement. Des lettres bien alignées, un manque de chaleur évident et rien qui ne semble préciser ce qui s'y passe. Sur ce point, ma volonté d'imposer une autre image de la structure doit avant toute chose passer par cette étape. Je suis conscient que le changement va marquer les esprits et provoquer des débats mais c'est bien là le but avoué.

En s'appuyant sur l'expérience d'une entreprise locale en communication, l'ensemble de la structure a été associé au choix du logo⁴². Dans un premier temps et en effectif restreint nous avons travaillé avec l'entreprise sur nos objectifs et les messages qu'il convenait de faire passer dans ce logo : La gaieté, la protection, le parallèle entre le renouveau et le maintien des valeurs et surtout la notion d'accompagnement. L'entreprise

⁴² Voir Logo en annexe VII

nous proposera plusieurs maquettes susceptibles de réunir tous nos pré requis. Le choix final fera l'objet d'une réunion générale au cours de laquelle l'ensemble de l'équipe s'exprimera. Très rapidement le logo sera validé en conseil d'administration et appliqué sur les feuilles à en-tête. L'intervention de la mairie ne sera opérationnelle que dans le démontage des anciennes lettres de la façade avec ce retrait symbolique de la gouvernance municipale. Il m'eut été possible de demander à la municipalité de faire réaliser par les services municipaux la maquette et l'application du nouveau logo sur le fronton de l'établissement. Mais en tant que directeur d'un établissement public autonome, il m'est apparu essentiel et encore une fois symbolique de revendiquer cette autonomie par le financement de cette opération sur le budget de l'établissement. Ainsi cette action vient confirmer l'affirmation de notre identité en tant que maison d'enfants à caractère social et inscrit la structure dans la rupture avec sa dépendance municipale. Le dernier effet escompté est de montrer au grand jour que l'établissement a décidé de s'inscrire dans le renouveau.

3.2.1.2 Revendiquer le statut de M.E.C.S et bannir « la fondation »

La « fondation » fait partie de la ville et les « enfants de la fondation » reste un terme couramment employé. Un lourd travail de changement de culture verbale va s'imposer et c'est à l'interne que cela doit commencer. L'ensemble des agents est appelé à porter une attention particulière pour répondre à cette exigence, à commencer par le secrétariat et les équipes. Chaque courrier reçu et adressé à la « fondation » est appelé à être rectifié. Quant à nous, un courrier explicatif est envoyé à l'ensemble des partenaires pour confirmer et expliquer le changement.

Le dernier vestige visible de cette dénomination était inscrit sur les ailes du vieux minibus de la structure. Arrivé en fin de carrière, il vient d'être remplacé par un autre beaucoup plus anonyme.

3.2.1.3 Faire entrer l'extérieur dans les murs

C'est le point de départ d'une bonne collaboration et d'un bon réseau partenarial. A quelques maisons de la structure, un service d'A.E.M.O d'une importante association départementale. A sa tête, un responsable de service en poste depuis quelques années et un constat : aucun enfant accueilli dans l'établissement issu de ce service. Selon lui il est impossible de travailler « avec WAREIN ».

Lors d'une rencontre inopinée, je lui propose de venir dans la structure afin d'évoquer ensemble une éventuelle future collaboration mais aussi avec la ferme intention de lui faire découvrir l'établissement. L'effet est réel et rapide, il découvre des locaux adaptés dont il n'osait même pas imaginer la qualité et le soin apporté. Quelques jours plus tard, il

me propose de participer à une de ces réunions d'équipe afin de présenter l'établissement et ses spécificités.

Le principal partenaire reste et restera le conseil général du Nord et plus précisément La direction territoriale des Flandres intérieures. Lors de la première fête de fin d'année, l'ensemble des partenaires sera convié aux festivités à commencer par les parents bien sûr mais aussi chaque référent des enfants accueillis. Il en sera de même pour les partenaires scolaires et les représentants du conseil d'administration.

3.2.2 S'inscrire dans le réseau partenarial et s'ouvrir aux autres structures et services

Les salariés de la M.E.C.S Louis WAREIN, n'ont pas eu l'habitude de travailler en partenariat avec d'autres structures et services. Le particularisme fonctionnel de l'établissement, l'absence de qualification des agents, l'histoire inscrite viscéralement dans les pratiques, sont autant d'éléments qui peuvent l'expliquer. Pourtant la question du réseau est incontournable et mérite indéniablement que le projet de direction s'y attarde.

3.2.2.1 Le lien avec la M.E.C.S de l'Artois

Dans cette volonté d'ouverture, il me semble opportun de faire découvrir aux salariés une autre maison d'enfants et leur faire rencontrer d'autres équipes. Au travers de cette action, il n'était nullement question de montrer « mieux » mais plus de mettre en parallèle des pratiques différentes avec des services spécifiques directement en lien avec les orientations légales et réglementaires. Cette mise en évidence aura pour but de favoriser des échanges d'équipes de manière informelle, les équipes de la M.E.C.S WAREIN visiteront la M.E.C.S de l'Artois et partageront le repas avec une partie des salariés.

Sur le plan des actions communes, plusieurs se mettront en place, ainsi dès l'été 2013, un des axes fort de direction sur un plan éducatif portait sur une véritable politique des transferts de vacances. Le manque total d'expérience de la M.E.C.S Louis WAREIN dans ce domaine, la carence de qualification des agents m'ont amené à proposer à ce qu'un transfert soit organisé en commun dans le sud de la France. Avec le directeur de la M.E.C.S. de l'Artois, une convention de partenariat fût élaborée et les modalités éclaircies. La portée éducative a été évidente, les échanges entre les enfants et les équipes ont été réelles et ont confirmé l'intérêt d'une telle démarche partenariale. Un deuxième séjour en commun sera organisé sur proposition des agents cette fois ci.

La M.E.C.S de l'Artois dispose d'un accueil de jour, ce service a pour objectif de permettre à des jeunes de 13 à 18 ans ayant décroché de tout projet scolaire ou

professionnel, de s'inscrire dans une démarche pédagogique et éducative. Les supports sont nombreux, l'un d'entre eux est un atelier vélo. La M.E.C.S Louis WAREIN disposait quant à elle de nombreux vélos mais pour la plupart inutilisables. Le rapprochement des structures s'effectuera donc sur cette base, les adolescents et leurs éducateurs viendront récupérer les vélos pour en effectuer les réparations. Ce même accueil de jour viendra au sein de la M.E.C.S Louis WAREIN œuvrer à la construction de l'enclos d'une ferme pédagogique et à la réalisation de peintures murales décoratives. D'autres actions plus ponctuelles confirmeront cette volonté de rapprochement entre les services, rencontre entre les psychologues, projet de réorientation d'une enfant, intervention d'un responsable de service. Toute cette démarche de rapprochement entre les deux maisons d'enfants s'inspire d'une réelle volonté d'ouverture entre les services. Il n'était nullement question de démontrer que l'une était plus performante que l'autre. De plus les premiers contacts entre les services ayant été effectués très rapidement, les agents ont exprimé leurs inquiétudes quant à ce partenariat soudain et leur crainte de voir basculer leur statut vers une gouvernance associative. Il faudra leur apporter l'assurance que cette dynamique portait sur les bénéfices réels attendus pour les enfants et les adultes.

3.2.2.2 Aller vers les partenaires du territoire entre volonté d'ouverture et prise de connaissance

C'est sur un plan partenarial, la première démarche à effectuer. En connaissance de la situation de l'établissement sur la question du travail de réseau, ma prise de fonction doit à mon sens marquer les choses et très vite affirmer la volonté qui est la mienne en tant que directeur d'engager une véritable démarche partenariale.

Le premier partenaire à savoir le conseil général du Nord, d'abord en tant qu'unique source de financement de notre budget mais aussi en tant que service principal à l'origine des accueils des enfants au sein de la M.E.C.S. Vis-à-vis de ce partenaire principal, j'ai donc décidé très vite d'activer des contacts afin de rencontrer les responsables des services concernés. Une première rencontre avec la Direction territoriale et les responsables de l'U.T.P.A.S de secteur me permettra de mesurer les attentes quant au travail de partenariat à mettre en place et leurs attentes quant à un établissement de proximité. Dans un second temps je pense nécessaire et pertinent d'étendre cette démarche prospective vers les services d'A.E.M.O bien que ces derniers déplorent l'absence de véritable collaboration entre elles et la M.E.C.S.

Mon discours dans ces rencontres vise à revendiquer une volonté farouche de persévérer ou de développer une véritable politique d'ouverture et d'échanges entre les structures et services. Un processus similaire se mettra en place avec les autres M.E.C.S du territoire.

3.2.2.3 Créer un réseau de psychologue sur le territoire des Flandres intérieures

Lors de ma première rencontre avec la psychologue, cette dernière revendique ouvertement son isolement au sein de l'institution et sa difficulté à se situer sur son action auprès des partenaires. Cela se justifie à la fois par sa jeunesse, son arrivée récente sur la structure, mais aussi son manque de moyens manifeste d'exprimer et d'affirmer sa fonction. Certes elle est présente et reconnue en tant que tel lors des réunions de synthèse et des concertations, elle rencontre les enfants en entretien individuel mais son implication semble manquer d'envergure et marque un retrait quant à l'investissement qui devrait à mon sens être le sien. Confronté à cette situation, je lui ai proposé d'être l'instigatrice de la création d'un réseau territorial de psychologues. Cette démarche au-delà de lui permettre de s'inscrire dans une démarche personnelle nouvelle et dynamisante, permettrait à la structure de tirer bénéfice de cette collaboration future. L'objet des rencontres qui se voudraient trimestrielles, serait de permettre à ces professionnels de se rencontrer régulièrement pour évoquer ensemble des situations complexes d'accompagnement ou des projets spécifiques. L'établissement se positionnerait en tant que premier lieu d'accueil pour ce groupe, les autres rencontres se dérouleraient sur les autres établissements respectifs. Sur ce point aussi cette démarche révélerait aux yeux des partenaires la volonté d'ouverture de l'établissement et sa vocation future de s'inscrire dans les enjeux professionnels du territoire.

3.3 Agir sur la structure dans sa dimension financière et organisationnelle

Les conditions matérielles sont essentielles dans la bonne représentation d'un projet de direction. La structure à mon arrivée dispose globalement de moyens adaptés et suffisants mais il semble que ceux-ci doivent faire l'objet d'une analyse affinée et d'une répartition mieux équilibrée.

3.3.1 Réajuster le budget pour affirmer l'orientation choisie

Avec une prise de fonction début octobre, il est urgent d'œuvrer très vite à la réalisation du budget prévisionnel pour 2013.

Conscient que cette démarche nécessite en temps normal une étude approfondie et une connaissance et maîtrise pertinente des besoins, c'est en collaborant activement avec l'adjointe des cadres que j'ai tenté au mieux d'appréhender cette dimension.

3.3.1.1 Mettre le budget en adéquation avec les besoins identifiés

La première approche du budget met très rapidement en évidence des incohérences budgétaires difficilement acceptables. La plus importante concerne le décalage entre les moyens demandés et la réalité de l'organigramme. Cette incohérence aura d'ailleurs été confirmée par les services du financeur qui en réponse au BP concerné relèveront que : « ...le budget du groupe II semble en inadéquation avec les moyens demandés »

D'autres incohérences sont relevées et nécessitent un réajustement.

Aucun investissement ne figure au budget. Le bâtiment est certes propriété municipale et nous en disposons à titre gratuit, tous les travaux inhérents à la structure sont effectués par la municipalité, mais l'absence d'investissements au budget fait défaut.

L'établissement ne dispose d'aucune réserve de trésorerie. La facturation mensuelle au prix de journée, engage un paiement du conseil général dans les jours qui suivent mais n'autorise aucun retard ou décalage sous peine de ne pas pouvoir honorer les paiements et le versement des salaires. A deux reprises depuis ma prise de fonction, nous avons été confrontés à cette difficulté.

Le budget est mal équilibré entre les groupes I et III. En groupe I, certaines lignes sont disproportionnées et d'autres sous dotées. La ligne concernant les prestations éducatives semble faible, d'autant que l'établissement désire s'inscrire dans une dynamique d'ouverture dans ce domaine. Il convient donc de dégager des économies substantielles sur d'autres lignes. Ce sera le cas par exemple sur la restauration. L'ensemble des repas est réalisé par la cantine municipale et livré en liaison froide. Le prix du repas est facturé à hauteur de 4,99 euros sur environ 9300 repas sur l'année. La convention arrivant à échéance au 31 décembre, il a été possible de rencontrer d'autres prestataires afin de leur demander une étude budgétaire. Les propositions budgétaires ont fait apparaître, à qualité équivalente voire supérieure, un prix du repas à 3,59 euros, soit une économie annuelle d'environ 13 000 euros.

Cette proposition fera l'objet d'un réajustement du tarif de la cantine municipale. Toutes ces incohérences m'ont amené à solliciter rapidement les services du conseil général afin de prévoir un réajustement du budget en lien avec la réalité. Le budget en 2012⁴³ est accordé à hauteur de 966 419,22 € le nombre de journées à réaliser est de 6097 journées avec un taux d'occupation demandé de 98,26 %. Ce taux d'occupation est bien au-dessus de la moyenne départementale qui se situe à 92 % environ. Cette différence fera l'objet d'une négociation et d'un réajustement progressif. Ainsi en 2013⁴⁴, le taux d'occupation sera réajusté à 95 %.

⁴³ Voir BP 2012 annexe VIII

⁴⁴ Voir BP 2013 annexe IX

3.3.1.2 Engager une politique d'investissements cohérente et adaptée

L'ex gouvernance municipale a rendu l'établissement dépendant sur un plan financier. La municipalité en se positionnant en gestionnaire de la structure durant des années, a toujours répondu de manière spontanée aux besoins de celle-ci. Le passage soudain de la M.E.C.S en établissement public autonome le fragilise sur un plan financier. Comme évoqué précédemment, l'absence totale de réserve de trésorerie engendre des doutes quant à la pérennité du fonctionnement institutionnel.

L'établissement ne dispose d'aucun investissement et donc d'aucune charge d'amortissements, c'est là aussi une réelle difficulté dans la projection budgétaire de la structure. Si la M.E.C.S revendique son identité et ses orientations éducatives, elle se doit d'affirmer son indépendance financière, cette position déterminée passe par un projet financier et budgétaire en adéquation avec les objectifs institutionnels. Nous savons que le bâtiment est propriété de la mairie, le précédent directeur au cours de son furtif passage avait obtenu par délibération du conseil municipal la gratuité des loyers sur une période de neuf années. Les travaux incombent au propriétaire et chaque sollicitation de notre part fait l'objet d'une intervention plus ou moins rapide d'entreprises ou des services techniques municipaux. Il nous faut pourtant investir, cette démarche passera par des biens d'équipements. La première opération vise à la création d'un espace informatique pour les enfants et la création d'un cyber espace à l'interne. Les salles à manger ne disposent que d'un mobilier obsolète et peu adapté à l'accueil de jeunes enfants, il sera nécessaire d'y remédier. La troisième opération sera de veiller à la mise en réseau de la structure et l'équipement informatique des bureaux.

3.3.1.3 Accepter le passage en dotation globale en tenant compte des enjeux

La structure fonctionne budgétairement en prix de journée. A mois échu, l'établissement fait parvenir au service du conseil général des états de présence sous forme de facturation et le département règle la facture.

La facturation mensuelle et les retards potentiels de paiement peuvent mettre en péril l'équilibre financier de la structure. En l'absence de réserve de trésorerie, nous avons été alertés à deux reprises par le trésorier principal de la difficulté d'honorer les factures et le paiement des salaires des agents. Sur l'exercice de 2012 un excédent conséquent de 151 687 euros était à mettre en avant. J'avais entre autre alors proposé au conseil général qu'une partie de cet excédent soit affecté à une réserve de trésorerie permettant au mieux de gérer les aléas des facturations. Nos services de tutelles nous avaient alors répondu qu'ils allaient étudier au mieux cette proposition. En fin d'année 2013, les services du pôle établissement du conseil général nous proposaient pour 2014 un

passage en dotation globale⁴⁵. Cette dernière nous permettrait de percevoir le budget sous la forme d'un versement mensuel représentant un douzième du budget. Cette proposition du conseil général sera faite à titre expérimental à plusieurs associations et structures du département. Dans le cadre de cette proposition, les associations se voient proposer l'affectation d'un budget commun à leurs établissements d'une même activité, notre structure bien esseulée dans ce cadre, recevra la même proposition avec beaucoup d'intérêts.

De plus, la dotation globale permet une plus large souplesse dans la gestion du budget, elle autorise la possibilité de réguler son action financière selon les lignes mais aussi dans les différents groupes.

3.3.2 Organiser et occuper les espaces de l'établissement

Comme il a pu être expliqué au préalable, la M.E.C.S dispose d'une bâtisse en bon état, bien entretenue et pourvue de volumes et d'espaces conséquents mais non utilisés, en particulier un second étage.

3.3.2.1 Occuper les espaces libres au bénéfice des pratiques et des enfants

Ma première volonté sera d'occuper l'ensemble de la structure et de rendre aux enfants et aux agents les espaces qui leur permettront de mieux vivre à l'interne. Le second étage est la voie royale à cette action. Pour rappel c'est un ancien groupe disposant d'une dizaine de chambres mansardées, d'un lieu de vie commun avec cuisine ouverte sur une grande salle à manger et un grand espace commun. L'année précédente, la municipalité avait émis quelques projets quant à cet espace, mais la pertinence de faire cohabiter ainsi des pratiques et des accompagnements différents, mais surtout la nécessité de trouver des « zones d'exploitation » au bénéfice des enfants, m'ont alors incité à occuper rapidement ces volumes. Très vite, la psychologue aura la possibilité d'intégrer une ancienne chambre de cet étage pour y installer son espace professionnel. Un budget lui sera alloué afin qu'elle puisse rendre ce lieu convivial et chaleureux. Les enfants trouvent aujourd'hui la possibilité de la rencontrer dans des conditions propices à l'échange et aux jeux supports de la relation.

Une autre chambre de l'étage deviendra une bibliothèque pour les enfants, cette dernière fera l'objet d'aménagements tels que des rayonnages, des tapis et des poufs pour faciliter la lecture.

Lors des premières rencontres avec les délégués des enfants dans le cadre de l'instance de participation et d'expression, une des demandes des enfants avait été de

⁴⁵ Voir proposition de convention de dotation globale en annexe X

pouvoir bénéficier d'internet. Plusieurs d'entre eux viennent d'entrer au collège et à l'heure du numérique cela paraît indispensable. Cet accès reste également à mon sens de manière très symbolique une véritable ouverture sur l'extérieur dont les enfants doivent bénéficier. Un local type cyber espace, sera donc aménagé et équipé d'ordinateurs, d'abord de récupération puis quelques postes seront achetés en investissement. Le changement d'opérateur téléphonique permettra la mise en réseau du système.

L'aménagement progressif de cet espace a pu faire naître chez certains éducateurs quelques idées d'ouverture et l'un d'entre eux m'a demandé la possibilité de réaliser dans l'une des pièces communes une salle d'activités manuelles permettant à la fois de réunir plusieurs enfants mais aussi de faire perdurer sereinement une activité dans le temps et sur plusieurs jours.

Le dernier projet d'aménagement concerne le lieu de vie commun proprement dit. Cet espace cuisine, salle à manger et salon restait à mon sens une réelle opportunité pour engager un travail autour du lien parents / enfants. Dans un premier temps cet espace chaleureux ne nécessitant que peu de travaux pourrait rapidement et facilement devenir un lieu privilégié pour les rencontres parents et enfants qui ont lieu le week-end ou le mercredi. Facilement accessible par les éducateurs, convivial et vaste, proche de l'idée que l'on peut se faire d'un lieu familial sont autant de critères favorables à l'application de ce projet. Mais au-delà de cette utilisation à l'interne, j'ai proposé à quelques partenaires du territoire (service d'A.E.M.O et de l'A.S.E) la mise à disposition de cet espace. Ces derniers ont répondu favorablement à cette proposition qui à ce jour est en cours de réflexion. Dans le cadre de ce partenariat, le service d'A.E.M.O en question réfléchit à la mise à disposition ponctuelle d'une éducatrice de jeunes enfants pour des activités ciblées avec les enfants accueillis au sein de la M.E.C.S.

La structure se pose sur un vaste terrain implanté en plein cœur de la ville. Ce dernier est principalement destiné à la circulation des véhicules, reste un petit terrain de sport et une petite aire de jeux pour les enfants. Juxtaposant ce terrain principal et en accès direct sécurisé, une grande parcelle herbeuse de cinq mille mètres carrés appartenant au patrimoine de la Fondation WAREIN mais complètement inexploitée car prétendument dangereuse car un bac de rétention s'y trouve. Cette superficie semble être une aubaine pour permettre la mise en place d'activités de plein air. La première étape d'appropriation de ce lieu consistera à rencontrer le Directeur général de Services afin de lui exposer le projet. Ce dernier consistera à créer sur une partie de ce terrain la mise en place d'une petite ferme dite pédagogique encadrée par deux éducatrices volontaires. Une fois le lieu sécurisé, il sera également possible d'en faire un lieu d'activités extérieures propices à l'épanouissement des enfants. Le projet va au-delà de nos espérances, puisque les services municipaux nous mettent en rapport avec une association localement implantée sur le territoire des Flandres Intérieures « les vergers de maraude ». Cette dernière

œuvre, sur des espaces publiques ou mis à disposition, à la création de vergers naturellement entretenus. Les enfants seront associés à cette démarche et participeront officiellement à la plantation des arbres du verger. La ferme quant à elle voit son cheptel s'agrandir progressivement.

Sur toute cette démarche, mon intention était claire. S'approprier une partie de l'espace inoccupé au bénéfice des enfants et de leur bien-être. Des années de pratiques quelque peu autarciques et figées ont rendu pérennes des zones potentielles d'actions éducatives inexploitées. Au-delà des effets concrets sur l'action éducative auprès des enfants, en agissant ainsi c'est aussi un message fort qui est passé aux équipes. Occupez l'espace et osez prendre possession de ce qui doit être au bénéfice des usagers. D'un fonctionnement recroquevillé sur un petit espace d'une grande institution, il ne faut pas craindre de sortir des murs pour découvrir de nouveaux champs d'actions possibles.

3.3.2.2 Réorganiser les bureaux et le secteur administratif et y mettre du sens

L'action directe sur les enfants est clairement revendiquée. Les agents quant à eux doivent prendre conscience de l'existence de la M.E.C.S en tant qu'entité même et pour cela cette dernière doit aussi affirmer ses ambitions.

Le secteur administratif représente deux petits bureaux adossés l'un à l'autre au fond du bâtiment, la responsable de service est « bloquée » au fond du bureau des éducateurs, la seule salle de réunion ne permet qu'un nombre limité de participants et sert aussi de salle de rencontres parents/enfants et enfin la direction n'a pas de bureau. Par contre tout le rez-de-chaussée est occupé par une ancienne cuisine de collectivité à l'abandon et une immense salle à manger inutilisée.

Le sentiment qui prédomine c'est celui du vide qui occupe l'espace sans qu'aucune action concrète ne vienne perturber cette règle. Le tout est dans un bon état mais l'absence de vie est marquante. Ma première volonté est de faire habiter le lieu et d'en utiliser toutes les possibilités. Sur ce point aussi le soutien de la municipalité sera important et sa réactivité sur ce dossier prépondérante. C'est elle qui prendra en tant que propriétaire des lieux l'ensemble des travaux à sa charge, l'aménagement quant à lui fera l'objet d'une campagne d'investissements sur 2013.

L'ancienne cuisine sera démontée et réaménagée en salle de réunion digne de ce nom pouvant accueillir à la fois des effectifs importants et permettant une certaine convivialité. Un ton volontairement contemporain et chaleureux vient marquer le changement et de l'avis de l'ensemble des partenaires venant au sein de la structure l'évolution est flagrante. De l'ancienne salle de restauration il en sera réalisé trois espaces distincts : Le bureau de la chef de service qui peut ainsi voir son statut évoluer vers celui d'une véritable cadre de l'équipe de direction, un local pour les archives qui jusqu'alors s'amoncelaient à divers endroits et enfin un véritable bureau pour le Directeur, qui

symboliquement vient marquer la présence de ce dernier. Cet espace occupe également une place centrale à proximité immédiate du secrétariat et centralisée entre les bureaux de la responsable de service et de l'adjointe des cadres. Tout ce secteur fera l'objet d'un équipement informatique et de la mise en place d'un réseau partagé permettant une meilleure communication et autre partage des informations.

Conclusion intermédiaire

Mon action en tant que directeur dans le cadre de ce projet s'articule autour de deux axes essentiels. Celui d'abord de répondre aux attentes et aux exigences qui étaient explicitement exprimées lors de mon arrivée, d'une part celles du conseil général du Nord ainsi que celles par le conseil d'administration.

L'autre axe visait à aller au-delà de cette « simple » mise en conformité et d'utiliser cette démarche pour impulser au sein de la structure une véritable dynamique autour de l'accompagnement des enfants.

La réglementation et la conformité dans ce cadre, ne peuvent et ne doivent pas être vécues comme un poids ou l'imposition d'une lourdeur qui freinerait l'élan institutionnel. Au contraire, il me semble incontournable que la démarche doive s'inscrire dans une trajectoire participative et réflexive autour de l'intérêt de celle-ci, avec en point de mire celui des enfants.

Conclusion

Notre société traverse actuellement une période fortement marquée par les difficultés économiques et le secteur du social et du médico-social y est confronté de plein fouet. Les limites budgétaires et financières imposées par cette situation, contraignent le directeur à user de stratégies diverses afin de mieux appréhender les orientations politiques et réglementaires, mais surtout dans le but de satisfaire durablement la recherche du bien-être de l'utilisateur.

Joël BOGDAN dans un article de la revue « Directions » écrit : « *Le risque est de confondre la stratégie avec son objectif et de perdre en vue la finalité de l'action (...)* Ce n'est pas la stratégie qui fait le projet, mais le projet qui a besoin d'une stratégie pour se déployer. ⁴⁶ »

Le projet de direction que j'ai mené et présenté dans ce travail de mémoire, n'est qu'aux prémices de son déroulement et la M.E.C.S Louis WAREIN se doit de poursuivre le travail engagé. Les deux années passées à la direction de cette structure m'ont amené à actionner de nombreux leviers et user de stratégies diverses pour aller dans le sens du projet initié, j'ose espérer que toutes les actions menées jusqu'alors ont ou auront des répercussions sur l'accompagnement des enfants. Tout à fait conscient de la temporalité de mon action au sein de la structure, il m'appartient de veiller à ce que le projet commencé il y a presque deux années s'inscrive dans le temps.

Dans un processus de vie organisationnelle ou structurelle, Jean Marie MIRAMON⁴⁷ distingue quatre phases distinctes à savoir « *la création, la croissance, la stabilisation et la relance* ». Pour la M.E.C.S Louis WAREIN, la période de stabilisation a peut-être été un peu longue mais j'imagine que l'actualité de l'établissement trouve écho dans une relance vécue par les uns et reconnue par les autres.

Pour que cette dynamique s'opère il est indéniablement nécessaire de continuer d'inscrire la structure dans une démarche projective d'autant que de nombreux champs sont encore à explorer où à approfondir.

A mon arrivée, la perspective d'ouvrir un service d'accueil mère / enfant était d'actualité et se devait d'être développée en lien avec les orientations du schéma départemental. Le

⁴⁶ J. BOGDAN « Tout projet a besoin d'une stratégie » - Magazine Directions – Juin 2014

⁴⁷ J.M. MIRAMON – 2009 « Manager le changement dans les établissements sociaux et medico sociaux »

service vient d'ouvrir et offre une nouvelle fenêtre sur l'établissement qui s'inscrit ainsi dans un vent de renouveau.

Sur la question de la parentalité et la place des parents au sein de l'établissement, un comité de pilotage vient de se mettre en place au sein de la structure. Ce dernier a pour objet de réfléchir sur la mise en place d'actions concrètes autour de cette dimension et l'aménagement d'un studio dédié aux rencontres parents / enfants est la base du projet.

Début 2014, lors d'une rencontre avec la direction des services de l'A.S.E du Nord, j'avais évoqué les perspectives de placement à domicile initié par la loi du 5 mars 2007 et la possibilité de réfléchir à ce nouveau mode d'accompagnement. Le conseil général approuvant dans le discours cette démarche si elle n'occasionnait pas de coûts supplémentaires, a ainsi ouvert à une nouvelle dynamique de projet et de perspectives dont les équipes ont su se saisir.

Sur la question de l'esseulement de l'établissement sur le territoire et la nécessité de trouver des appuis et des ressources qui renforceraient les perspectives d'évolution et la faisabilité de projets, il est naturel de penser qu'un rapprochement avec un groupement d'associations ou de structures de type M.E.C.S relèverait d'un objectif pertinent.

Afin de conclure ce travail de réflexion, j'aimerais évoquer une anecdote relevée aux archives de la ville d'Hazebrouck.

Suite à sa destruction durant la seconde guerre mondiale, le nouvel établissement est reconstruit et inauguré en 1957. A l'époque, celui-ci était dirigé par une congrégation religieuse, la mère supérieure chargée d'organiser la cérémonie, rédige une invitation à l'attention de toutes les jeunes filles qui avaient séjourné dans l'établissement. A ce titre elle réalise un brouillon, encore disponible aux archives et sur lequel elle décide d'appeler l'établissement « La maison des enfants ». La volonté farouche de l'autorité municipale de préserver la mémoire du testateur aura sans doute eu raison de cette appellation pourtant novatrice et l'invitation officielle reprendra le terme de « Fondation WAREIN ».... Trois ans plus tard en 1960, dans le cadre d'une enquête auprès de 29 établissements nationaux, l'Union Nationale des Caisses d'Allocation Familiales (U.N.C.A.F.) utilise pour la première fois et officiellement le terme de Maison d'Enfants à caractère social.

Bibliographie

Ouvrages

- BATIFOULIER F. et TOUYA N. (sous la direction de), 2008 « Refonder les internats spécialisés : Pratiques innovantes en protection de l'enfance » - Editions DUNOD Paris – 276 p
- BLAVOET J-P et CROGNIER P. 2009 « Prévenir la maltraitance en institution : Guide des bonnes pratiques » - Editions DUNOD Paris – 256 p
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. 1981 « L'acteur et le système » - Editions du Seuil – 500 p
- LEFEBVRE P. (sous la direction de), 2006 « Guide du management stratégique » - Editions DUNOD Paris – 564 p
- MIRAMON J.M. 2001 « Manager le changement dans l'action sociale » - Editions de l'école des hautes études en santé publique (EHESP) – 105 p
- MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B, 2009 « Le métier de directeur, Techniques et fictions » - Edition de l'école nationale de la santé publique (ENSP) – 3eme édition – Rennes – 270 p
- ROUSSEAU JJ « Emile ou de l'éducation » - Editions Flammarion – 2009 – 841 p
- SELLENET C. « La parentalité décryptée, pertinences et dérives d'un concept » - 2007 - Editions L'HARMATTAN Paris – 188 p

Revue

- « Les cahiers de l'actif » Numéros 292/293 - Daniel DICQUEMARE « La résistance au changement, produit d'un système et d'un individu » septembre - octobre 2000
- « Les cahiers de l'actif » Numéros 452/453 - Yann LE GOFF « Quelques réflexions sur l'analyse de la pratique où des pratiques en travail social » Janvier - Février 2014
- « Directions » Numéro 121 Joël BOGDAN « Tout projet a besoin d'une stratégie » Juin 2014

Rapports

- Rapport BIANCO LAMY « L'aide à l'enfance demain ; Contribution à une politique de réduction des inégalités » Ministère de la santé et de la sécurité sociale – 1980
- Rapport DUPONT FAUVILLE « Pour une réforme de la protection de l'enfance » - 1972
- Rapport NAVES – CATHALA « Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : Des décisions qui mettent à l'épreuve le système Français de protection de l'enfance et de la famille » - 2000
- Danielle RAPOPORT « Le temps nécessaire : l'expérience de l'opération pouponnière » - 1978
- Rapport ROMEO « L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance » - 2006
- Rapport au gouvernement et au parlement – O.N.E.D – Mai 2014

Documents / Etudes / Enquêtes

- Observatoire inter partenarial de l'A.E.M.O – 2011
- PHILEAS ASE « Enfants, adolescents et jeunes majeurs pris en charge par le service de l'A.S.E, Enfants et adolescents suivis en A.E.M.O » - 2010
- Recommandations A.N.E.S.M « Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil » - Janvier 2012
- Recommandations A.N.E.S.M « L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement » - janvier 2012
- Séries statistiques – D.R.E.E.S - Avril 2014
- Séries « Etudes et résultats » - D.R.E.E.S - 2000
- Schéma départemental du Nord 2012 / 2015

Liste des annexes

- Annexe I** Plan de situation de la M.E.C.S Louis WAREIN
- Annexe II** Arrêté de fonctionnement de la Fondation WAREIN du 14 juin 1977
- Annexe III** Délibération du conseil municipal du 24/02/2010 acceptant la création de l'établissement public autonome
- Annexe IV** Arrêté de fonctionnement de la maison d'enfants du 30/06/2011
- Annexe V** Plan de formation 2013
- Annexe VI** Plan de formation 2014
- Annexe VII** Nouveaux logos de l'établissement
- Annexe VIII** Budget prévisionnel 2012
- Annexe IX** Budget prévisionnel 2013
- Annexe X** Proposition d'arrêté portant fixation de la tarification globale
- Annexe XI** Organigramme de la M.E.C.S Louis WAREIN

ANNEXE II

LE DÉPARTEMENT DU NORD
DIRECTION DE L'ACTION
SANITAIRE ET SOCIALE
Sous-Direction des Actions
et de l'Aide Sociale

Service
des Actions Sociales
M. Adolpheux - M.S.F.
Tél. : 52.02.41 - 52.12.03
52.02.21 - 52.15.22

Porte 643
Bureau 1001

Références à rappeler :

CW/

REPUBLIQUE FRANÇAISE

Lille, le

Le Préfet de la Région Nord-Pas-de-Calais
Préfet du Nord

Officier de la Légion d'Honneur,

Vu le Code de la Famille et de l'Aide Sociale
et notamment ses titres II et III ;

Vu la loi n° 1050 du 24 décembre 1971 modifiant
les titres II et V du Code de la Famille et de l'Aide Sociale
et relative au régime des établissements recevant des mineurs,
des personnes âgées, des infirmes, des indigents valides et
des personnes recueillies en vue de leur réadaptation sociale ;

Vu le décret n° 72.990 du 23 octobre 1972 et la
circulaire ministérielle n° 1 du 4 janvier 1973 portant applica-
tion de cette loi ;

Vu l'avis émis par M. le Directeur Départemental
de l'action sanitaire et sociale ;

ARRÊTÉ :

Article 1er. - La Fondation Warain (Maison d'enfants)
sis^e 31, rue de la Sous-Préfecture à HAZEBROUCK (59190)
géré^e par la Mairie d'HAZEBROUCK
est autorisé^e à fonctionner.

Article 2. - Le Secrétaire Général du Nord, le Directeur Dépar-
tementel de l'action sanitaire et sociale et le Maire de la
Commune sont chargés, chacun en ce qui les concerne, de l'exécut-
ion du présent arrêté.

Fait à Lille, le 14 JUIN 1977

Le Préfet, *L*

Pour le Préfet

2

3

ANNEXE III

DEPARTEMENT DU NORD

ARRONDISSEMENT DE DUNKERQUE

VILLE d'HAZEBROUCK

OBJET

N°15

FONDATION WARREN

Création
d'un Etablissement Public Autonome
Maison d'Enfants Fondation WARREN



EXTRAIT DU PROCES VERBAL

des Délibérations du Conseil Municipal

d'HAZEBROUCK

SEANCE DU 24 FEVRIER 2010

L'An deux mille dix, le vingt quatre du mois de février à dix neuf heures, le Conseil Municipal de la Commune d'HAZEBROUCK s'est réuni au lieu ordinaire de ses séances sous la présidence de Monsieur le Maire et sur la convocation faite par lui, le vingt six janvier deux mille dix.

Conseillers en exercice au jour de la séance : 35

PRESENTS : M. Jean-Pierre ALLOSSERY, Maire, Vice-Président du Conseil Général du Nord,
M. TIBERGHIEU, Mme POLNECO, M. ROUSSEZ, M. GAUJON,
Mme MACOU-HARROUS, M. DECOOPMAN, Mme VEIT-TORREZ,
Mme GOBLET, M. WILLAEY, Adjoints,

M. DUVAL, M. DELATTRE, Mme SCHRICKE, M. BRAHIMI, M. DECLERCK,
Conseillers Municipaux Délégués,

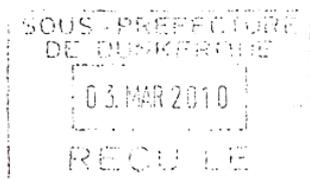
M. DUQUESNE à partir de la question n° 5, Mme VERSTAVEL,
Mme BOUTEZ, Melle DEBAL, Mme BEURAERT, Mme CATRYCKE,
Mme LHERBIER, Mme LARRIDON, M. BRUNEL,
Mme FAIVRE-DARROMAN, M. DEBAECKER, Mme HERAULT,
M. PETITPREZ, Mme CADART, M. MAERTEN, Mme DEPELCHIN,
M. DUSSART, Mme LEGROIS,
Conseillers Municipaux.

ABSENTS EXCUSES :

M. LABITTE	qui a donné pouvoir à	Mme BOUTEZ
M. DUQUESNE	qui a donné pouvoir à	M. TIBERGHIEU
<i>de la question n° 1 à la question n° 4.</i>		
M. WATTENNE	qui a donné pouvoir à	Mme CADART.

Lesquels Membres présents forment la majorité de ceux en exercice aux termes de l'article L 2121.17 du Code Général des Collectivités Territoriales.

Secrétaire de Séance : M. Jérôme BRUNEL.



En 1860 Maitres Louis et Edmond WAREIN faisaient une donation à la ville d'Hazebrouck, charge à elle de construire un bâtiment pour y accueillir les orphelins pauvres de notre territoire.

L'évolution des textes et la requalification de cet établissement, devenu Maison d'enfants, a été autorisée par les services de la D.D.A.S.S. en juin 1977.

Pour être en conformité avec les nouveaux textes et en particulier la loi 2002-2 rénovant l'action sociale, il nous faut à ce jour faire évoluer cet établissement par la création d'un établissement public autonome.

Le conseil d'administration de ce type d'établissement, est fixé par décret n°2005-1260 à savoir 12 membres :

- 3 représentants de la collectivité,
- 3 représentants des départements qui supportent, en tout ou partie, les frais de prise en charge des personnes accueillies,
- 2 des membres du ou des conseils de la vie sociale ou des instances de participation institués par l'article 1.311-6 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF), représentant les personnes bénéficiaires des prestations ou, à défaut, leurs familles ou leurs représentants légaux,
- 2 représentants du personnel de l'établissement dont, pour les établissements réalisant des soins éligibles à une prise en charge, un représentant du personnel médical ou thérapeutique ou, dans les établissements hébergeant des personnes âgées dépendantes, le médecin coordonnateur ou, lorsque l'établissement ne comprend pas ces personnels dans ses effectifs, un représentant du personnel en charge des soins,
- 2 personnes désignées en fonction de leurs compétences dans le champ d'intervention de l'établissement ou en matière d'action sociale ou médico-sociale.

Cet établissement s'inscrira dans les dispositions législatives de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale, et notamment dans le cadre de l'article L 315.1 et suivants du C.A.S.F..

Pour fonctionner cet établissement sera doté de statuts joints en annexe à la présente délibération.

APRES AVIS FAVORABLE DE LA COMMISSION ADMINISTRATIVE DE LA FONDATION WAREIN réunie le 29 janvier 2010,

IL EST DEMANDE AU CONSEIL MUNICIPAL

- de bien vouloir accepter la création d'un établissement public autonome dénommé : « Maison d'enfants Fondation Warein »,

- de bien vouloir adopter les statuts en annexe de la présente délibération.

- de bien vouloir autoriser Monsieur le Maire à effectuer toutes les démarches pour la création de cet établissement et de l'autoriser à signer toutes les pièces relatives à ce dossier.

ADOpte à L'UNANIMITE

Fait et délibéré en séance les jour, mois et an que dessus
(suivent les signatures)



POUR COPIE CONFORME
Le MAIRE d'HAZEBROUCK
Vice Président du Conseil Général du Nord

Jean-Pierre ALLOSSERY

ANNEXE IV



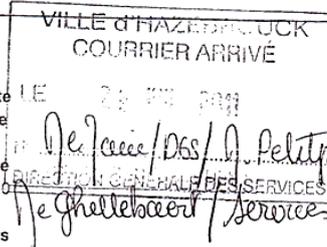
**Conseil Général
Département du Nord**

COPIE

Direction Générale Adjointe
chargée de l'Action Sociale

Direction Enfance – Famille
Fax : 03.59.73.80.10

Pôle Etablissements et Services
Tel : 03 59 73 80 70



Réf. : PES 2-/ CROSMS Autorisations/arrêtés/
VB-JMSD

Lille, 30 JUIN 2011

**Arrêté portant autorisation de fonctionnement de l'Etablissement Public
communal
« Maison d'Enfants Fondation Warein »**

Le Président du Conseil Général du Nord,

Vu le Code Général des Collectivités Territoriales ;

Vu le Code de l'action sociale et des familles et ses textes d'application, notamment les articles L. 312-1, L-313-1 et suivants, R.313-1 et suivants et R.314-1 à R. 314-196;

Vu la délibération de l'Assemblée Départementale du 27 novembre 2006 relative au schéma départemental en faveur de l'Enfance et de la Famille pour les années 2007-2011 ;

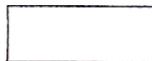
Vu le volet « Enfance Famille » du Schéma Départemental d'Organisation Sociale et Médico-Sociale 2007-2011 ;

Vu le dossier présenté par la ville d'Hazebrouck en vue de l'autorisation de fonctionnement de l'Etablissement Public « Maison d'Enfants Fondation Warein » ;

Vu les conclusions du rapporteur, et l'avis favorable du Comité Régional de l'Organisation Sanitaire et Sociale lors de sa séance du 4 novembre 2010 ;

Sur proposition du Directeur Général des Services ;

Tout courrier relatif à la présente affaire est à adresser à Monsieur le Président du Conseil Général du Nord
Direction de l'Enfance et de la Famille - Hôtel du Département - 51, rue Gustave Delory - 59047 Lille Cedex



ARRETE :

Article 1^{er} : L'Etablissement Public « Maison d'Enfants Fondation Warein » est autorisé à fonctionner à compter du 1^{er} juillet 2011.

Article 2 : L'Etablissement Public « Maison d'Enfants Fondation Warein » habilitée au titre de l'aide sociale à l'enfance, sise 37 rue de la Sous-Préfecture à Hazebrouck est autorisée, au regard des dispositions de l'article L222-5 du Code de l'Action Sociale et des Familles, à mettre en œuvre les modes d'accueil suivants :

- **17 places d'internat** accueillant en mixité des enfants âgés prioritairement de 4 à 12 ans. Dans le cadre d'accueil de fratries et à titre exceptionnel, l'accueil d'enfants de plus de 3 ans à 14 ans peut être envisagé.
(2 lits sont réservés à l'accueil d'urgence)
- **3 places d'accueil mères enfants** accueillant des enfants de la naissance à trois ans placés chez des assistantes maternelles, ainsi que les femmes enceintes et les mères isolées avec leur enfant de moins de trois ans qui ont besoin d'un soutien matériel et psychologique notamment quand elles sont sans domicile fixe.

L'établissement est tenu, dans la limite de sa capacité autorisée et de son projet validé, d'accueillir tout jeune qui est orienté par les services de l'ASE. Il contribue à l'accueil en urgence de tout jeune en danger ou risque de danger à la demande du responsable du service de l'Aide Sociale à l'Enfance de son secteur d'implantation et, en priorité, à celle du Responsable du service de l'aide sociale à l'enfance de la Direction Territoriale des Flandres Intérieures.

Article 3 : Tout changement important dans l'activité, l'installation, l'organisation, la direction ou le fonctionnement de la Fondation Warein devra être porté à la connaissance du Département. Tous les projets de création ainsi que les projets de transformation et d'extension portant sur une capacité supérieure à un seuil fixé par décret en Conseil d'Etat sont soumis à la procédure déterminée à l'article L.313-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles.

Article 4 : L'établissement « Fondation Warein » s'engage à se conformer aux dispositions du Code de l'Action Sociale et des Familles prévues aux articles L 311.3 et L 311.9 relatifs aux droits des usagers.

Article 5 : La tarification des prestations fournies sera arrêtée chaque année par le Président du Conseil Général, sous forme de prix de journée, conformément aux dispositions des articles R.314-1 et suivants du Code de l'Action Sociale et des Familles. L'établissement transmettra ses propositions budgétaires au Département du NORD conformément aux dispositions des articles R. 314-1 et suivants du Code de l'Action Sociale et des Familles.

Article 6 : L'établissement « Fondation Warein » s'engage à renseigner quotidiennement l'application informatique départementale de suivi des places en établissements, et à fournir annuellement des indicateurs d'évaluation tels que :

- L'origine géographique des demandes,
- L'âge des personnes accueillies,
- Le statut des jeunes pris en charge,
- Le lieu d'accueil des jeunes avant l'admission,
- Les motifs de la prise en charge,
- L'intensité de la prise en charge,
- Les durées moyennes de prise en charge,
- Le nombre de demandes de placement non satisfaites et les motifs du refus.
- Les orientations à l'issue des prises en charge.

Article 7 : Conformément à l'article L. 313-7 du code de l'action sociale et des familles, l'autorisation est accordée pour une période de quinze ans, à l'exception du Service d'Accueil et d'Accompagnement avec Maintien à Domicile expérimental qui fait l'objet d'un arrêté spécifique.

Conformément à l'article L 313-6 du Code de l'Action Sociale et des Familles, la Fondation Warein sera soumise à un contrôle de conformité dans les conditions définies par les dispositions des articles D 313-11 et suivants du Code de l'Action Sociale et des Familles.

L'habilitation peut être retirée pour des motifs et selon les modalités énoncées à l'article L.313-9 du code de l'action sociale et des familles.

Article 8 : Le présent arrêté sera publié au recueil des actes administratifs du département. Il peut, dans un délai de deux mois à compter de sa notification ou de sa publication, faire l'objet d'un recours gracieux auprès de Monsieur le Président du Conseil Général et/ou d'un recours contentieux devant le Tribunal administratif de LILLE.

Article 9 : Monsieur le Directeur Général des Services est chargé de l'exécution du présent arrêté, dont une copie conforme sera adressée à :

- Monsieur le Préfet de la Région Nord, Pas-de-Calais, Préfet du Nord,
- Monsieur le Maire d'Hazebrouck,

ACTE DEPOSE

auprès de M. le Préfet le **13 JUIL. 2011**
Pour le Président du Conseil Général
et par délégation
Le Directeur du Secrétariat
De l'Assemblée Départementale
Gérard COLLART

Fait à LILLE, le **30 JUIN 2011**

Le Président du Conseil Général,

Tout courrier relatif à la présente affaire est à adresser à Monsieur le Président du Conseil Général du Nord
Direction de l'Enfance et de la Famille - Hôtel du Département - 51 Rue Gustave Delory - 59047 Lille Cedex

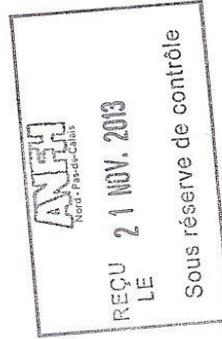


PLAN DE FORMATION 2013

NOM	Prénom	grade Actuel	Formation Souhaitée	Centre Formation	Lieu Formation	Coût enseignement	Dates	Coût déplacements	coût repas	Coût nuitées	coût total
		ES	Accueil Mère/Enfant en Institution	EPE - IDF	Paris	1 140,00 €	7-8-9/10/13 13-14-15/11/13	200,00 €	183,00 €	213,44 €	1 736,44 €
		Adjoint Administratif	Assistante de Direction	Institut Français BOCCQUET	Lille	1 711,24 €	16-17/09/13 14-15/10/13	134,16 €			1 845,40 €
		A.S.H.Q.	Communication orale	La Vie Active - Formation	Arras	450,00 €	20-21-22/11/13	150,60 €	45,75 €		649,35 €
		A.S.H.Q.	Maîtresse de Maison	La Vie Active - Formation	Arras	600,00 €	30-31/05/13	301,20 €	91,50 €		992,70 €
		A.S.H.Q.	Maîtresse de Maison	La Vie Active - Formation	Arras	600,00 €	6-7-17-18/05/13		91,50 €		691,50 €
			Projet Etablissement	La Vie Active - Formation	Intra-Muros	5 000,00 €					5 000,00 €
		Adjoint des Cadres	Préparation concours CAFDES	IRTS	Lille	2 750,00 €	4*4jrs	536,64 €	244,00 €		3 530,64 €
		A.S.H.Q.	maintien des liens et accompagnement familial en institution	La Vie Active - Formation	Arras	450,00 €	2-3-29/04/13	150,60 €	45,75 €		646,35 €
		A.S.H.Q.	affirmation de soi	La Vie Active - Formation	Arras	550,00 €	26-27/09/13 17-18/10/13	200,80 €	61,00 €		811,80 €
		A.S.H.Q.	le jeune et la vie quotidienne en Institution	La Vie Active Formation	Arras	450,00 €	10.11.12/09/13	160,80 €	45,75 €		656,55 €
		Psychologue	Travailler avec les carences éducatives	PACEI	Mir de Bretagne	950,00 €	5 jours	555,00 €	152,50 €	152,44 €	1 809,94 €
TOTAL ESTIMATIF PLAN 2013											18 370,67 €



PLAN DE FORMATION 2014



Maison d'Enfants à Caractère Social - Louis Warcin
37, Rue de la Sous Préfecture - 59190 HAZEBROUCK
Tel : 01 77 68 32 10 - Fax : 03 28 41 99 54
maisonenfants@mecs-louiswarein.fr

NOM	Prénom	grade Actuel	Formation Souhaitée	Centre Formation	Lieu Formation	Coût enseignement	Dates	Coût déplacements	Coût repas	Coût nuitées	coût total
		ES	le tissage des liens parents/enfants et les compétences parentales	La Vie Active Formation	Arras	450,00 €	6-7-8/10/14	145,00 €	45,75 €		640,75 €
		Adjoint Administratif	Assistante de Direction	Institut François BOCQUET	Lille	1 722,24 €	15-16/09/14 13-14/10/14	134,16 €			1 856,40 €
		A.S.H.Q.	Maintien des liens et accompagnements familial en institution	La Vie Active - Formation	Arras	450,00 €	1-2-7/04/14	145,00 €	45,75 €		640,75 €
		A.S.H.Q.	Entretien en hygiène des locaux	La Vie Active - Formation	Arras	450,00 €	8-9-10/09/14	120,00 €	45,75 €		615,75 €
		A.S.H.Q.	Entretien en hygiène des locaux	La Vie Active - Formation	Arras	450,00 €	8-9-10/09/14	120,00 €	45,75 €		615,75 €
			Projet Etablissement	La Vie Active - Formation	Intra-Muros	5 000,00 €					5 000,00 €
		Adjoint des Cadres	CAFDES	IRTS	Lille	4970 € soit 14910€/3 ans	2014/2016	2 040,00 €	900,00 €		7 910,00 €
		A.S.H.Q.	Communication Orale-Prendre la parole en public	La Vie Active - Formation	Arras	450,00 €	19-20-21/11/14	145,00 €	45,75 €		640,75 €
		A.S.H.Q.	Création de maionnettes, animer un atelier en institution	La Vie Active - Formation	Arras	500,00 €	24-25/11/14 1-2/12/14	193,00 €	61,00 €		754,00 €
		A.S.H.Q.	Les nuits, les siestes synonymes de cauchemars ou de perturbation psychique	La Vie Active - Formation	Arras	400,00 €	2-3-4/12/14	145,00 €	45,75 €		590,75 €
		A.S.H.Q.	Mieux connaître sa personnalité et celle des autres pour mieux communiquer professionnellement	La Vie Active - Formation	Arras	490,00 €	3-4-13/06/14	145,00 €	45,75 €		680,75 €
		ES	le tissage des liens parents/enfants et les compétences parentales	La Vie Active Formation	Arras	450,00 €	6-7-8/10/14	145,00 €	45,75 €		640,75 €
TOTAL ESTIMATIF PLAN 2014											20 586,40 €

Le : 13 NOV. 2013
Stéphane DUVAL
Directeur

Pour Visa et Acceptation
L'ANFH
Le : 13.01.14
ARRETE

ANFH
NORD-PAS-DE-CALAIS
REÇU 21 NOV. 2013
LE
Sous réserve de contrôle

Le : 13 NOV. 2013
Stéphane DUVAL
Directeur

59106 BAYENNE-DUCK

ANNEXE VII



ANNEXE VIII



Conseil Général
Département du Nord

Direction Générale Adjointe
chargée de l'Action Sociale

Direction Enfance Famille
Pôle Etablissements et Services

Tél. : 03 59 73 80 70

Fax : 03 59 73 80 10

Affaire suivie par : Jean-Marc SAINT-DIZIER

Lille, le

10 FEV. 2012

Budget prévisionnel 2012

Etablissement ou Service	Fondation Warein
Catégorie	MECS - Foyer Enfance
Section	INTERNAT
Adresse	37 rue de la Sous-Préfecture 59190 HAZEBROUCK
Organisme Gestionnaire	Maison d'Enfants Fondation Warein



I – CAPACITE

Capacité autorisée : 17 Places.

Nombre de journées d'ouverture : 366.

II – ACTIVITE PREVISIONNELLE

Capacité autorisée en 2012	17
Nombre de journées accordées par le Département en 2011	0
Nombre de journées théoriques de l'établissement pour 2012	6222
Nombre de journées retenues par le Département pour 2012	6097

Observations :

Le taux d'occupation proposé pour 2012 est de 98,26 % soit 6 097 journées, sur la base de 366 journées d'ouverture. L'activité proposée est acceptée.

V – BUDGET PREVISIONNEL 2012

<u>CHARGES D'EXPLOITATION</u>	<u>Dépenses autorisées</u>	<i>Valorisation des dépenses par journée prévisionnelle</i>	<i>Poids des groupes de dépenses dans le total des dépenses brutes</i>
Groupe I : Dépenses afférentes à l'exploitation courante	171 729,04 €	28,17 €	17,77 %
Groupe II : Dépenses afférentes au personnel	689 701,00 €	113,12 €	71,37 %
Groupe III : Dépenses afférentes à la structure	104 989,18 €	17,22 €	10,86 %
TOTAL GENERAL (dépenses G I, II, III)	966 419,22 €	158,51 €	100,00 %

<u>PRODUITS</u>	<u>Produits retenus</u>	<i>Valorisation des produits par journée prévisionnelle</i>
Groupe I : Produits de la tarification et assimilés	966 419,22 €	158,51 €
Groupe II : Autres produits relatifs à l'exploitation	0,00 €	0,00 €
Groupe III : Produits financiers et produits non encaissables	0,00 €	0,00 €
TOTAL GENERAL (produits G I, II, III)	966 419,22 €	158,51 €

Excédent ou déficit (-) de la section d'exploitation reporté 2010 (N-2)	0,00 €	0,00 €
Reprise sur le compte 10687 « Réserve de compensation des charges d'amortissement » 2012	0,00	

VI – DETERMINATION DU PRIX DE REVIENT PREVISIONNEL 2012

<u>RECAPITULATIF</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Dépenses retenues		
Groupe I	0,00 €	171 729,04 €
Groupe II	0,00 €	689 701,00 €
Groupe III	0,00 €	104 989,18 €
<i>Total Groupes I, II, III</i>	0,00 €	966 419,22 €
Recettes en atténuation G II et III	0,00 €	0,00 €
Dépenses nettes		
Total dépenses nettes	0,00 €	966 419,22 €
Nombre de journées	0	6097
Prix de revient prévisionnel	0,00 €	158,51 €
<i>% d'évolution</i>		<i>0,00%</i>

VII – PROPOSITION DE PRIX DE JOURNEE 2012

			PJ 2011 (en euros)
			0,00 €
Prix de revient prévisionnel 2012	Excédent 2010 Déficit 2010 (-)	Prix de journée 2012	Evolution du PJ 2012/2011
158,51 €	0,00	158,51 €	0,00%

**Pour le Président du Conseil
Général et par délégation,
Le Responsable du Pôle
Etablissements et Services**

Valéry BIDAUT

Le décret 2005-1309 du 20 octobre 2005, relatif à l'informatique et aux libertés, s'applique aux réponses faites sur ce rapport. Il garantit un droit d'accès et de rectification pour les données vous concernant, auprès des services de la Direction Enfance Famille.

ANNEXE IX



Direction Générale
chargée de la Solidarité

Lille, le 23 MAI 2013

Direction de l'Enfance et de la Famille

Pôle Etablissements et Services

Tél. : 03 59 73 80 61

Fax : 03 59 73 80 10

Affaire suivie par : Andreea CHIRITESCU

Budget Prévisionnel 2013

Complémentaire

Etablissement ou Service	MECS Louis Warein
Catégorie	MECS - Foyer Enfance
Section	INTERNAT
Adresse	37 rue de la Sous-Préfecture 59190 HAZEBROUCK
Organisme Gestionnaire	Maison d'Enfants à Caractère Social Louis Warein

I – CAPACITE

Capacité autorisée : **17 places.**

Nombre de journées d'ouverture : **365 jours.**

II – ACTIVITE REELLE

Nombre de journées	BP 2012
Capacité	17
Journées théoriques (a)	6222
Journées prévisionnelles (b)	6097
Taux d'activité prévisionnel (b/a)	97,99%

III – ACTIVITE PREVISIONNELLE

Capacité autorisée en 2013	17
Nombre de journées accordées par le Département en 2012	6097
Nombre de journées théoriques de l'établissement pour 2013	6205
Nombre de journées retenues par le Département pour 2013	5895

Observations :

Le taux d'occupation prévisionnel pour 2012 était de 97,99%, soit 6 097 journées, sur la base de 366 jours d'ouverture.

Le taux d'occupation proposé pour 2013 est de **95,00%**, soit **5 895 journées**, sur la base de 365 jours d'ouverture. Cette activité représente une baisse de -3,31% par rapport à l'activité retenue en 2012. L'activité proposée est **acceptée**.

VI – BUDGET PREVISIONNEL 2013

CHARGES D'EXPLOITATION	Dépenses autorisées	<i>Valorisation des dépenses par journée prévisionnelle</i>	<i>Poids des groupes de dépenses dans le total des dépenses brutes</i>
Groupe I : Dépenses afférentes à l'exploitation courante	173 446,33 €	29,42 €	18,67 %
Groupe II : Dépenses afférentes au personnel	696 598,01 €	118,17 €	74,99 %
Groupe III : Dépenses afférentes à la structure	58 820,00 €	9,98 €	6,33 %
TOTAL GENERAL (dépenses G I, II, III)	928 864,34 €	157,57 €	100,00 %

PRODUITS	Produits retenus	<i>Valorisation des produits par journée prévisionnelle</i>
Groupe I : Produits de la tarification et assimilés	908 864,34 €	154,18 €
Groupe II : Autres produits relatifs à l'exploitation	20 000,00 €	3,39 €
Groupe III : Produits financiers et produits non encaissables	0,00 €	0,00 €
TOTAL GÉNÉRAL (produits G I, II, III)	928 864,34 €	157,57 €

Excédent ou déficit (-) de la section d'exploitation reporté 2011 (N-2)	0,00 €	0,00 €
Reprise sur le compte 10687 « Réserve de compensation des charges d'amortissement » 2013	0,00 €	

Affectation du résultat 2011 :

La première année de fonctionnement en tant qu'établissement tarifé par le département du Nord étant l'année 2012, il n'y a pas de résultat arrêté au titre de l'année 2011.

VII – DETERMINATION DU PRIX DE REVIENT PREVISIONNEL 2013

RECAPITULATIF	2012	2013
Dépenses retenues		
Groupe I	171 729,00 €	173 446,33 €
Groupe II	689 701,00 €	696 598,01 €
Groupe III	104 989,00 €	58 820,00 €
<i>Total Groupes I, II, III</i>	966 419,00 €	928 864,34 €
Recettes en atténuation G II et III	65 038,42 €	20 000,00 €
Dépenses nettes		
Total dépenses nettes	901 381,00 €	908 864,34 €
Nombre de journées	6 097,00	5 895,00
Prix de revient prévisionnel	147,84 €	154,18 €
<i>% d'évolution</i>		4,29%

VIII – PROPOSITION DE PRIX DE JOURNEE 2013

	PJ 2012 (en euros)		
		147,84 €	
Prix de revient prévisionnel 2013	Excédent 2011 Déficit 2011 (-)	Prix de journée 2013	Evolution du PJ 2013/2012
154,18 €	0,00	154,18 €	4,29%

**Pour le Président du Conseil
Général et par délégation,
Le Responsable du Pôle
Etablissements et Services**

Valéry BIDAUT

Le décret 2005-1309 du 20 octobre 2005, relatif à l'informatique et aux libertés, s'applique aux réponses faites sur ce rapport. Il garantit un droit d'accès et de rectification pour les données vous concernant, auprès des services de la Direction Enfance Famille.

ANNEXE X



ARRETE PORTANT FIXATION DE LA TARIFICATION «ANNEE»

Association «OGRAISON SOCIALE»

N° SIRET :

LE PREFET

LE PRESIDENT DU CONSEIL GENERAL

- Vu le Code Général des Collectivités Territoriales ;
- Vu le Code de l'Action Sociale et des Familles, et notamment les articles L.314-1 et suivants, les articles L.351-1 à L.351-7, les articles R.314-1 à R.314-196, les articles R.351-8 et R.351-15 ;
- Vu l'Ordonnance n°45-1845 du 18 Août 1945 relative au remboursement aux Institutions privées des frais d'entretien et d'éducation des mineurs délinquants ;
- Vu le décret n°88-949 du 6 octobre 1988 modifié relatif à l'habilitation des personnes physiques, établissements, services ou organismes publics ou privés auxquels l'autorité judiciaire confie habituellement des mineurs ou l'exécution de mesures les concernant ;
- Vu l'arrêté du Garde des Sceaux, Ministre de la Justice, en date du 19 décembre 2003 relatif aux modes de tarification applicables aux prestations d'action éducative délivrées par les établissements et services concourant à la protection judiciaire de la jeunesse et sous compétence tarifaire conjointe du représentant de l'Etat dans le Département et du Président du Conseil Général ;
- Vu le décret n°2004-374 du 29 avril 2004, relatif au pouvoir des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'Etat dans les départements ;
- Vu l'Ordonnance n°2005-1477 du 1^{er} décembre 2005, portant diverses dispositions relatives aux procédures d'admission à l'Aide Sociale et aux établissements et services sociaux et médico-sociaux et des lieux de vie et d'accueil ;
- Vu le décret n°2006-422 du 7 avril 2006, relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière et aux modalités de tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux et des lieux de vie et d'accueil ;
- Vu le décret n°2010-214 du 2 mars 2010, relatif au ressort territorial, à l'organisation et aux attributions des services déconcentrés de la Protection Judiciaire de la Jeunesse ;

- Vu la délibération du Conseil Général en date des 16, 17 et 18 décembre 2013 fixant l'objectif annuel d'évolution des dépenses en application de l'article L.313-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles ;
- Vu la Convention du **XXXXXXX** entre l'association «OGRAISONSOCIALE» et le Département du Nord déterminant les modalités de versement d'une dotation globalisée de prix de journée ;
- Vu **le/les courrier(s)/courriel(s) transmis le/les XXXXXXX par le(s)quel(s) la/les personne(s) ayant qualité pour représenter (les établissements de) l'association «OGRAISONSOCIALE» a/ont adressé ses/leurs propositions budgétaires et leurs annexes pour l'exercice «Année» ;**
- Vu la procédure contradictoire clôturée en date du **XXXXXXX pour l'ensemble des services de l'association «OGRAISONSOCIALE» (mettre la date de notre réponse définitive dernière en date) ;**
- Considérant la nécessité d'établir une tarification pour l'année «Année» concernant l'association «OGRAISONSOCIALE» sise au «OGADRESSE1», «OGADRESSE2», «OGCODEPOSTAL» «OGCOMMUNE» ;
- Sur proposition du Directeur Général des Services du Département, du Directeur Interrégional de la Protection Judiciaire de la Jeunesse Grand Nord et du Secrétaire Général de la Préfecture ;

ARRETEMENT

Article 1 : Pour l'exercice budgétaire «Année», les recettes et les dépenses prévisionnelles de l'association «OGRAISONSOCIALE» sont autorisées comme suit :

	Groupes Fonctionnels	Montant	Total
<u>DEPENSES</u>	Groupe I <i>Dépenses afférentes à l'exploitation courante</i>	«FGROUPE1_B PretenuN»	«FTOTGENGR OUPED_BPrete nuN»
	Groupe II <i>Dépenses afférentes au personnel</i>	«FGROUPE2_B PretenuN»	
	Groupe III <i>Dépenses afférentes à la structure</i>	«FGROUPE3_B PretenuN»	
	Groupes Fonctionnels	Montant	Total
<u>RECETTES</u>	Groupe I <i>Produits de la tarification</i>	«FGROUPE1PR O_BPretenuN»	«FTOTGENGR OUPEP_BPrete nuN»
	Groupe II <i>Autres produits relatifs à l'exploitation</i>	«FGROUPE2PR O_BPretenuN»	
	Groupe III <i>Produits financiers et produits non encaissables</i>	«FGROUPE3PR O_BPretenuN»	

- Capacité totale autorisée : «NCapAut_BudgetretN» places.
Le nombre de lits physiques installés peut dépasser les capacités autorisées pour chacun des services de l'association.
- Nombre de journées prévisionnel «Année» retenu pour l'ensemble des services de l'association «OGRAISON SOCIALE» : XXXXXX journées (= «NJourPrev_BPretN» journées totales «Année» x nombre de mois à réaliser à compter du XXXXX «Année» / 12) dont XXXXXX journées pour la part Département du Nord.
Les nombres de journées prévisionnels retenus dans les budgets prévisionnels de chacun des services de l'association sont susceptibles d'être réajustés entre ces mêmes services avec une marge de manœuvre de X%.

Article 2 : Les tarifs précisés aux articles 3 et 4 du présent arrêté sont calculés en tenant compte de la reprise du résultat global suivant :

- Excédent :	0,00 €
- Déficit	0,00 €

Ainsi que de la reprise sur le(s) compte(s) de réserve 10687 « Réserve de compensation des charges d'amortissement » d'un montant de saisir montant € (si existe), sinon supprimer cette phrase ;

Article 3 : Conformément à l'article R.314-115 du CASF, la dotation globalisée «Année» pour la part Département du Nord est déterminée à XX XXX XXX €. La dotation mensuelle s'élève à X XXX XXX €.

S'agissant des tarifs journaliers, pour l'exercice budgétaire «Année», conformément aux articles L.314-7 IV bis et R.314-35 du Code de l'Action Sociale et des Familles, ils sont fixés de manière différenciée pour les services de l'association «OGRAISON SOCIALE» ainsi qu'il suit à compter du XXXXX «Année» :

«EEta_NOM»	«E_NOMSECTION»	Service : A compléter manuellement				
Tarif journalier à compter du XXXXX «Année»	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement

Etablissement : A compléter manuellement	«E_NOMSECTION»	Service : A compléter manuellement				
Tarif journalier à compter du XXXXX «Année»	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement

Etablissement : A compléter manuellement	«E_NOMSECTION»	Service : A compléter manuellement				
Tarif journalier à compter du XXXXX «Année»	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement	Prix de journée non rétroactif : A compléter manuellement

Article 4 : À compter du 1^{er} janvier 2015, le montant de la dotation globalisée pour la part Département du Nord, précisé à l'article 3 ci-dessus, restera inchangé jusqu'à la parution du prochain arrêté de tarification.

S'agissant des **tarifs journaliers**, applicables de manière différenciée aux services de l'association «OGRAISON SOCIALE», à compter du 1^{er} janvier 2015 ils correspondront aux **prix de journée moyen «Année»**, soient :

«EEta_NOM»	«E_NOMSECTION»	Service : A compléter manuellement				
Tarif journalier à compter du 1 ^{er} /01/2015	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement

Etablissement : A compléter manuellement	Service : A compléter manuellement	Service : A compléter manuellement	Service : A compléter manuellement	Service : A compléter manuellement	Service : A compléter manuellement	Service : A compléter manuellement
Tarif journalier à compter du 1 ^{er} /01/2015	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement

Etablissement : A compléter manuellement	Service : A compléter manuellement	Service : A compléter manuellement	Service : A compléter manuellement	Service : A compléter manuellement	Service : A compléter manuellement	Service : A compléter manuellement
Tarif journalier à compter du 1 ^{er} /01/2015	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement	Prix de journée moyen «Année» : A compléter manuellement

Article 5 : Les recours dirigés contre le présent arrêté doivent être portés devant le Tribunal Interrégional de la Tarification Sanitaire et Sociale : Cour Administrative d'Appel de Nancy, 6 rue du Haut Bourgeois, CO 50015, 54 035 NANCY Cédex, dans le délai d'un mois à compter de sa publication ou, pour les personnes auxquelles il sera notifié, à compter de sa notification.

Article 6 : Une copie conforme du présent arrêté sera notifiée à l'établissement ou au service concerné.

Article 7 : Le présent arrêté sera publié au recueil des actes administratifs de la préfecture et au recueil des actes administratifs du Département du Nord.

Article 8 : Le Secrétaire Général de la Préfecture, le Directeur Interrégional de la Protection Judiciaire de la Jeunesse Grand Nord, le Directeur Général des Services du Département sont chargés chacun en ce qui les concerne, de l'exécution du présent arrêté.

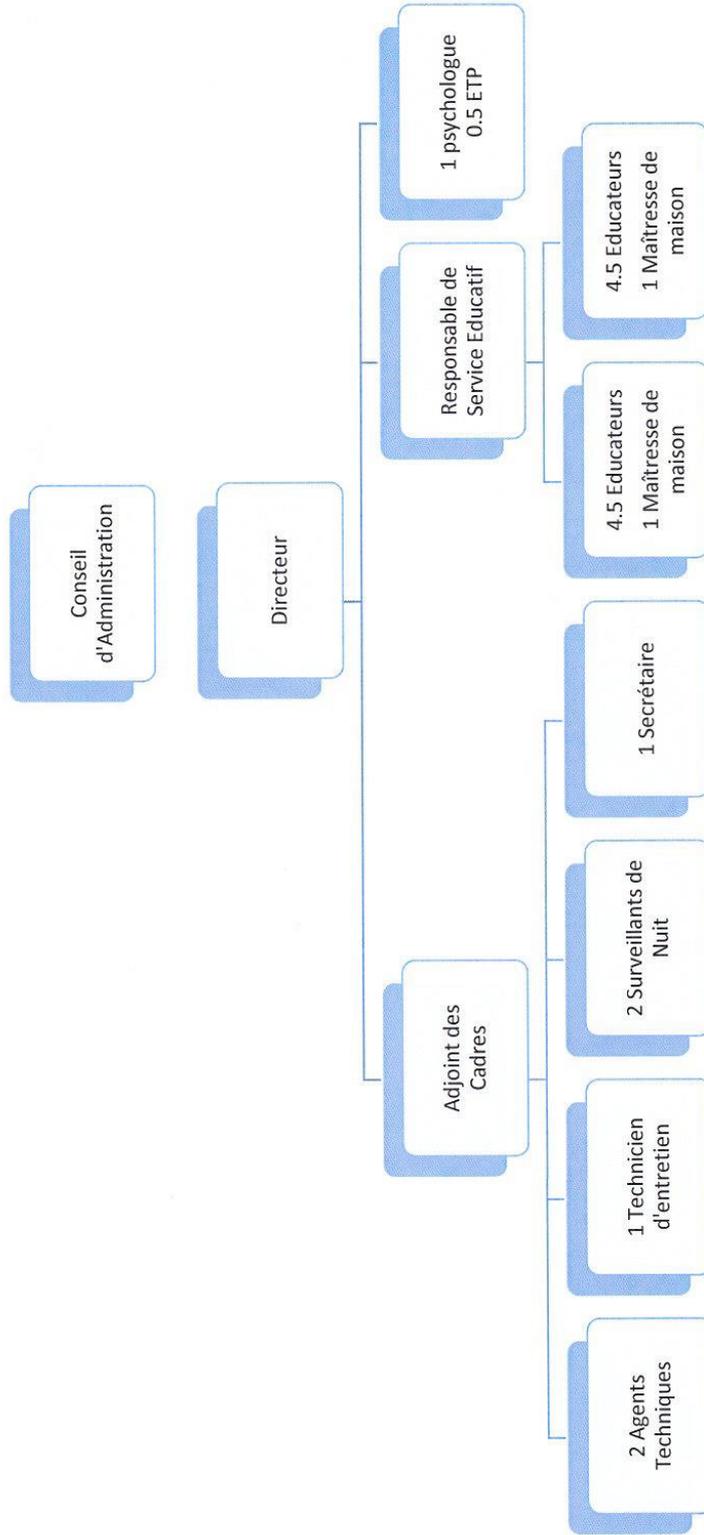
Fait à LILLE, le

LE PREFET

LE PRESIDENT DU CONSEIL GENERAL DU NORD

ANNEXE XI

Organigramme de la M.E.C.S. Louis WAREIN



DUVAL

Stéphane

Novembre 2014

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale
ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS Nord Pas de Calais, Loos.**

**CONDUIRE LE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL D'UNE M.E.C.S AFIN
D'OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES ENFANTS**

Résumé :

Pendant plus de 150 ans la M.E.C.S WAREIN a fonctionné sous gouvernance municipale et ignoré tous les contextes réglementaires, politiques et leurs évolutions. Sa reconnaissance récente en tant que M.E.C.S en 2011 reste une étape importante dans la mutation nécessaire qui s'impose à elle, mais au-delà de cette évolution statutaire c'est toute la question de la culture institutionnelle et de l'accompagnement des enfants qui est à prendre en considération. L'analyse du diagnostic institutionnel et la référence aux différents contextes théoriques et réglementaires, permettent d'affiner les stratégies à mettre en place pour opérer le changement voulu. En partant de ces constats, le projet de direction pourra s'appuyer sur des dimensions managériales, structurelles, organisationnelles, matérielles et financières.

Mots clés :

M.E.C.S, CHANGEMENT, INDIVIDUALISATION, ACCOMPAGNEMENT, HISTOIRE, EVOLUTION, STRATEGIE, PARENTALITE,

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.