



**CREER UNE CRECHE A HORAIRES ATYPIQUES POUR
DES FAMILLES EN CHRS ET DU BASSIN D'EMPLOI
POUR SOUTENIR LA FONCTION PARENTALE ET
FAVORISER LA MIXITE SOCIALE**

Isabelle CLANET

2015

cafdes



Remerciements

Je tiens à remercier mon employeur, Monsieur Grosseuvres, qui m'a permis de suivre la formation CAFDES et qui m'a toujours soutenue. Je pense aux membres du Bureau de l'Association et en particulier au Président, Monsieur Bérard.

Je remercie également, Madame Peltier, chef de service et l'ensemble des salariés qui ont su me montrer leur soutien et ont fait preuve d'adaptabilité face aux nombreuses absences liées à la formation.

Merci à Madame Fourestier, qui m'a accompagnée en tant que Directrice de mémoire et à l'ETSUP.

Une pensée particulière à ma famille qui est toujours aussi merveilleuse, qui m'a montré beaucoup de patience, d'affection et de soutien.

Sommaire

Introduction	1
1 Une association en constante adaptation pour répondre à la précarité	5
1.1 L'Association Saint Raphaël, une logique de développement en relation avec ses valeurs	5
1.1.1 La gouvernance et dirigeance associative	8
1.1.2 Une organisation par Pôles	10
1.2 Les politiques sociales évoluent face à la précarité mais peinent à pallier la pénurie de logement	12
1.2.1 Le manque de logement, un vecteur d'exclusion	12
1.2.2 Les exclus du logement.....	15
1.2.3 Les CHRS, une réponse des politiques sociales	16
1.3 Le CHRS, une offre d'hébergement en lien avec les activités du Pôle Insertion	19
1.3.1 Une diversification du public et un développement de l'offre de services.....	19
1.3.2 Une gestion des ressources humaines dans un contexte d'évolution des missions.....	22
1.3.3 Le dispositif hébergement du Pôle Insertion, un possible parcours résidentiel pour les familles	24
2 La crèche une réponse à de nouveaux besoins identifiés auprès des familles du CHRS	26
2.1 Les caractéristiques des familles en CHRS	26
2.1.1 Des familles en errance, pour qui l'arrivée en CHRS permet d'envisager des perspectives.....	26
2.1.2 L'impact de l'hébergement sur les enfants.....	27
2.1.3 Etre parent, un processus à soutenir	28
2.1.4 La mission d'accompagnement dans le cadre du CHRS	30
2.2 Impulser un mode de garde dans une dynamique de Pôle et une ouverture sur le territoire d'intervention	31
2.2.1 Une étude des besoins sur le CHRS et les logements en diffus	31

2.2.2	Une étude des besoins sur le bassin de l'emploi	36
2.2.3	Une étude des besoins auprès des partenaires.....	39
2.2.4	Les conclusions du diagnostic stratégique et les points de vigilance	40
2.2.5	Une crèche à vocation sociale qui s'appuie sur une politique de la petite enfance et sur les évolutions des horaires de travail	42
3	Créer une crèche à horaires atypiques pour des familles en CHRS et du bassin d'emploi.....	44
3.1	Une démarche favorisant l'implication des acteurs.....	46
3.1.1	La conduite managériale du projet	46
3.1.2	Le pilotage du projet.....	48
3.1.3	Une communication interne et externe afin d'informer et promouvoir le projet....	49
3.2	Impulser une dynamique inter services, la crèche, un levier de changement	52
3.2.1	La conduite de changement au sein du CHRS	52
3.2.2	La réactualisation des outils de la loi 2002, pour un nouvel élan fédérateur	55
3.2.3	Les outils de coopération entre la crèche, l'équipe socio-éducative du CHRS et du Logement diffus.....	56
3.2.4	L'élaboration des outils réglementaires de la crèche	57
3.3	Un accueil spécifique de l'enfant dans un contexte de mixité sociale, des orientations définies dans le projet social et éducatif.....	59
3.3.1	La promotion de l'égalité et la reconnaissance de la diversité	59
3.3.2	La participation des parents à la vie de la crèche	61
3.3.3	Soutenir la fonction parentale.....	63
3.4	L'architecture de la mise en œuvre du projet de création de la crèche	64
3.4.1	La subsidiarité partenariale : une ouverture sur un territoire	64
3.4.2	Une organisation répondant aux besoins spécifiques des parents	66
3.4.3	Une composition d'équipe répondant au projet social de la crèche	68
3.4.4	Le montage financier	72
3.5	La démarche d'évaluation.....	73
3.5.1	Les trois dimensions de l'évaluation	74
3.5.2	La mise en œuvre de l'évaluation et la démarche qualité	75
3.5.3	L'évaluation de la conduite du projet, les indicateurs.....	76
	Conclusion Générale.	I
	Bibliographie	III
	Liste des annexes	VI

Liste des sigles utilisés

AHI	Accueil, Hébergement, Insertion
ALUR	Accès au Logement et un Urbanisme Rénové
ANESM	Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements Sociaux et Médico-sociaux
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
ASLL	Accompagnement Social Lié au Logement
AVDL	Accompagnement Vers et Dans le Logement
CAPPEX	Commission Départementale de Coordination des Actions de prévention des Expulsions Locatives
CADA	Centre d'Accueil des Demandeurs d'Asile
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
CHU	Centre d'Hébergement d'Urgence
CLE	Commission Locale Enfance
COFIL	COmité de PILotage
DALO	Droit Au Logement Opposable
DARES	Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques
DRESS	Direction de la Recherche, des Etudes, et de l'Evaluation et des Statistiques
DRIHL	Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement
DUP	Délégation Unique du Personnel
EDAS	Espaces Départementaux d'Actions Sociales
EJE	Educateur de Jeunes Enfants
FNARS	Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de réinsertion Sociale
FSL	Fond de Solidarité pour le Logement
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point (Analyse des dangers - points critiques pour leur maîtrise)
HLM	Habitation à Loyer Modéré

INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
NICHD	National Institute on Child Health and Daycare
OFPRA	Office Français de la Protection des Réfugiés et Apatrides
PAJ	Point Accueil de Jour
PARSA	Plan d'Action Renforcé en direction des Personnes sans Abri
PDALPD	Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées
PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
PLS	Prêt Locatif Social
PMI	Protection Maternelle et Infantile
REAAP	Réseaux d'Ecoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents
RSA	Revenu de Solidarité Active
PSU	Prestation de Service Unique
SIAO	Service Intégré d'Accueil et d'Orientation
SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain
UDAF	Union Départementale des Associations Familiales
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund ou Fonds des Nations unies pour l'enfance

Introduction

Située dans le département des Hauts-de-Seine, l'association Saint Raphaël est créée en 1870 par un médecin prêtre afin d'accueillir « la mère et son enfant » rejetés de leur milieu familial et social. Initialement œuvre religieuse, l'association a professionnalisé ses équipes au fil du temps, rendu laïques les modalités d'intervention, sollicité les pouvoirs publics pour obtenir des financements et développer un centre maternel.

L'association a diversifié son action et créé en 1987 un « Hôtel Social », structure collective, dont la mission était d'héberger et d'accompagner des familles dépourvues d'une solution de logement.

Financée uniquement par le Conseil Général, la structure d'hébergement dite « Hôtel Social » a dû faire face à des baisses de subventions importantes pendant plusieurs années. Un arrêt de financement est annoncé pour 2014, c'est pourquoi, l'Hôtel Social a obtenu en fin 2013 un agrément de l'Etat dans le cadre du dispositif d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion (AHI), ce qui a permis la transformation de la structure collective en CHRS.

L'association est actuellement constituée d'un siège social et de deux pôles, le Pôle Enfance et Parentalité et le Pôle Insertion.

En juillet 2011, j'intègre l'équipe de direction pour prendre la responsabilité du Pôle Insertion dont dépend le CHRS. Cette prise de fonction s'est réalisée après un parcours classique de travailleur social qui m'avait amené à coordonner un Espace Santé Jeunes dans les Bouches du Rhône et à effectuer la formation CAFERUIS. Par la suite j'ai occupé un poste de directrice en CCAS pendant 3 ans. Ma fonction de directrice de Pôle est marquée par deux périodes importantes. Une prise de poste qui s'est faite au moment de la mutualisation de deux services qui a entraîné de forts bouleversements au sein de l'équipe ponctués de départs de salariés et d'une baisse importante de l'activité. Et deux ans plus tard, la transformation de l'Hôtel Social en CHRS. L'Etat, ne pouvait financer le CHRS qu'à travers un montage administratif et financier qui a consisté à exercer un mandat de gestion puis à opérer à la fusion avec l'association RSA92, déjà partenaire sur le territoire. J'ai dans ce contexte, intégré l'équipe de RSA 92 dans le fonctionnement du Pôle et de nouvelles activités en direction d'un public isolé à travers la gestion d'un Centre d'Hébergement d'Urgence et d'un Point d'Accueil de jour.

Le CHRS s'inscrit dans un contexte francilien en matière d'accès au logement qui est particulièrement tendu. Le livre blanc « Relever les défis de la crise du logement en Ile de France »¹ démontre que l'augmentation des prix des loyers dans le secteur privé, l'insuffisance de l'offre de logement social, le ralentissement de la production de logements neufs, sont des facteurs d'exclusion pour les populations les plus fragiles. Les prises en charges hôtelières et les orientations vers les centres d'hébergement d'urgence, via le 115, qui jusque-là étaient réservées aux personnes isolées sans domicile fixe, concernent aujourd'hui un nombre croissant de familles avec enfants².

Le CHRS accueille actuellement des familles orientées par le 115 qui ont connu des parcours d'errance. Sa vocation est de stabiliser le parcours des familles afin qu'elles retrouvent des repères et un équilibre de vie, de valoriser leurs atouts et compétences. L'objectif in fine étant que leur situation sociale, administrative, financière, familiale évolue positivement. Très rapidement, les familles expriment une forte demande d'insertion professionnelle. En effet, l'emploi joue un rôle déterminant dans l'intégration sociale non seulement pour des raisons économiques, mais aussi pour le statut qu'il procure et la place dans la société qui en découle. La garde de l'enfant devient alors incontournable à l'insertion professionnelle. Par ailleurs, les problématiques des familles évoluent et demandent de prendre en compte des situations relevant de la protection de l'enfance. De plus, les équipes indiquent lors des réunions institutionnelles, leurs difficultés à accompagner les familles sur des questions de parentalité. La question du développement de l'enfant en relation avec les capacités des parents m'apparaît rapidement comme une problématique à intégrer dans les nouvelles missions du CHRS. C'est pour répondre au besoin de soutien à la fonction parentale que je saisis l'opportunité de la création d'une crèche au sein de l'association, au-delà de la stricte réponse en termes d'un mode de garde favorisant l'insertion professionnelle.

Au regard de ces éléments, le projet de direction que je vais mener au sein du Pôle Insertion et soutenu par la direction de l'association est de répondre au double enjeu qui est d'une part de permettre aux parents de concilier vie familiale et vie professionnelle, et d'autre part de soutenir les parents dans leur fonction parentale afin de contribuer au bon développement de leur enfant et à l'intégration sociale familiale.

¹ AORIF (l'Union Sociale pour l'Habitat de l'Ile de France), «Relever les défis de la crise du logement en Ile de France», juin 2014.

² Le rapport d'enquête « Enfants et Familles sans Logement en Ile de France » publié en octobre 2014 indique que les familles constituent entre 35 et 40% des sans domicile, les enfants sont particulièrement touchés par ce phénomène en représentant près d'un quart de la population sans logement.

Cette crèche sera un lieu permettant aux parents de s'approprier les gestes de nursing adaptés, de contribuer à une qualité de développement psychomoteur, affectif et éducatif de l'enfant. Afin d'éviter un fonctionnement endogène de la crèche je serai vigilante à promouvoir une mixité sociale en permettant l'accueil d'enfants de parents issus de la zone d'habitation ou d'emploi.

Je m'attacherai aussi à inclure dans l'accompagnement réalisé dans le cadre du CHRS les besoins de l'enfant au sein de sa famille. Afin de favoriser les collaborations entre ces deux services les équipes seront impliquées dans le projet de création de la crèche.

Dans ma fonction de directrice, je dois prendre en compte dans ce projet :

- L'opportunité de l'ouverture vers l'extérieur en privilégiant la mixité sociale tout en apportant aux parents le soutien nécessaire.
- La bonne gestion financière de la crèche afin d'en assurer la pérennité, notamment grâce à une logique de mutualisation de l'existant afin de réduire les charges de structure.
- La collaboration des services (crèche, CHRS, logement diffus) pour une cohérence de prise en charge.

La conduite de ce projet de création de la crèche comporte trois étapes :

- Une première partie sur l'évolution du cadre législatif afin de situer l'action dans un contexte d'adaptation aux besoins des publics accueillis. Je présente l'Association Saint Raphaël à travers son histoire et son environnement ainsi que le Pôle Insertion dans son évolution, ses forces en matière de prise en charge du public dépourvu de logement et ses faiblesses face à l'évolution des besoins.
- En deuxième partie, à travers l'étude du public, et des besoins, je souhaite démontrer que l'accompagnement social proposé doit évoluer en fonction des besoins repérés des familles en CHRS et en logement diffus, notamment en matière de soutien à la fonction parentale. J'évalue aussi la pertinence des réponses locales en matière de mode de garde.
- La troisième partie du mémoire porte sur l'adaptation des pratiques professionnelles du CHRS et son impact sur l'évolution du projet d'établissement. Je définis précisément le projet, la mobilisation des ressources internes et externes, son articulation avec les services existants et son implantation dans l'environnement, ainsi que les modalités d'évaluation du projet et de l'action d'accompagnement.

1 Une association en constante adaptation pour répondre à la précarité

1.1 L'Association Saint Raphaël, une logique de développement en relation avec ses valeurs

Initialement œuvre religieuse fondée en 1870 par Amédée Ferrant de Missol, un médecin devenu prêtre, l'Association Saint Raphaël est créée en 1915. Elle est reconnue d'utilité publique en 1929. L'initiative est audacieuse à une époque marquée par une exigence « d'honorabilité » : protéger la jeune femme rejetée de son milieu social et de la société car devenue mère en dehors du mariage. Acquisie grâce à la contribution de généreux donateurs, la propriété d'Antony a permis aux mères et à leurs enfants de vivre dans de bonnes conditions matérielles et de trouver un lieu où se ressourcer. Ce patrimoine est aujourd'hui précieux et continue à donner un cadre de vie de qualité aux familles. Il est situé dans un environnement socialement privilégié, proche des transports, des administrations et des services. Enfin, il est le point d'appui essentiel pour la mise en œuvre des différentes missions. Il permet à l'association, propriétaire, d'avoir des possibilités d'extension de ses activités par la création de nouveaux bâtiments.

En 1972, l'association devient laïque. En effet, la communauté religieuse, ne pouvant plus assurer la continuité de la mission, de par la diminution de ses membres, transfère « l'œuvre et ses biens » à l'association dont l'animation était déjà assurée par des laïcs. Un financement public remplace progressivement les fonds légués par la communauté.

En 1987, la volonté de moderniser les conditions d'accueil au centre maternel a amené la construction d'un nouveau bâtiment. L'ancien est transformé en Hôtel Social pour accueillir, initialement, des malades soignés dans les hôpitaux environnants et leurs familles. Au fil des années, l'association a su guider les missions de l'Hôtel Social pour les adapter aux différents courants de l'action sociale tout en restant centré sur l'accueil de familles dépourvues de solutions d'hébergement ou de logement. Ce pourquoi elle obtient, en 1997, un financement du Conseil Général des Hauts de Seine.

Les années 2000 voient l'association se développer et diversifier ses missions. Le centre maternel développe toutes actions portant sur le lien parental (création d'un espace périnatal et d'une ludothèque). L'Hôtel Social diversifie l'offre d'hébergement (acquisition

de logements extérieurs) et intervient sur l'ensemble du département des Hauts de Seine dans des dispositifs d'accompagnement favorisant l'accès et le maintien dans le logement.

La gestion « familiale » de l'association est initialement assurée par des religieuses. L'année 1972 marque le tournant, d'une logique de « gestion en bon père de famille » à une logique « d'association gestionnaire ». Il en résulte le regroupement des services administratifs et financiers sous la direction d'une même personne, à la fois Président et Directeur Général. L'association va régulièrement s'organiser pour s'adapter aux exigences administratives et financières des autorités de tarifications.

De par son histoire, l'association s'inscrit dans l'évolution de l'action sociale en France. Comme l'indique P. LEFEVRE³ « les organismes privés tels les congrégations, les fondations et les associations ont jusque dans les années 1970 été les principaux acteurs de l'action sociale et médico-sociales ». Les initiatives visant, dans une logique charitable, à remédier aux inégalités sociales, se réalisent par l'intermédiaire des congrégations religieuses puis par les associations empreintes de valeurs humanistes. L'association Saint Raphaël porte toujours les valeurs fondatrices, énoncées actuellement dans le projet associatif : « l'acceptation des différences quelques soient leurs origines, leurs appartenances et leurs convictions, la confiance accordée à la personne accueillie, l'engagement à offrir à travers l'accueil des personnes en difficulté les conditions de leur mieux-être dans le respect de leur demande spécifique »⁴. Ces valeurs correspondent à la loi 2002-2 qui met l'accent sur le respect du droit de la personne dans une qualité d'accueil et d'accompagnement qui se doivent d'être individualisés, contractualisés et adaptés aux besoins.

Les missions fondatrices de l'association que sont le soutien à la mère et son enfant ont participé à sa construction identitaire et ont un impact aujourd'hui dans les logiques de développement et dans la définition des stratégies de direction. Le Conseil d'Administration fait le choix de créer une crèche en ayant la conviction qu'intervenir dans la petite enfance reste une action valorisante parce qu'elle donne le sentiment de pouvoir infléchir un certain déterminisme social et renforce le sentiment d'utilité, le pouvoir d'agir en amont.

Par ailleurs, l'association reste attachée à son indépendance vis-à-vis des autorités de financement en recherchant des sources de financement relevant du privé. Elle a depuis

³ LEFEVRE P., 2006, « Le guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales » Ed DUNOD p : 131.

⁴ Extrait du projet associatif.

de nombreuses années valorisée son patrimoine immobilier afin de développer des activités propres lui apportant des sources de financement, notamment par la location de chambres à des étudiants (home étudiant) et une cuisine centrale à vocation sociale avec des activités de traiteur. Ceci afin de financer des projets à vocation sociale. Le projet de crèche s'inscrit dans cette logique, saisir l'opportunité d'un bâtiment à rénover pour entreprendre une activité sociale et rentable via l'apport de financement du secteur de l'entreprise. Dans un contexte où l'action sociale dépend des conventionnements, des autorisations, des prix de journées, les dispositifs sont planifiés, arbitrés et contrôlés par l'Etat et les collectivités territoriales. Les marges de manœuvre des associations ont tendance à se réduire. Elles sont souvent considérées comme des opérateurs des pouvoirs publics et non comme des partenaires pouvant apporter expertises et innovations. Le lien de dépendance est d'autant plus fort lorsque les dispositifs sont financés annuellement sous forme de subvention, avec le risque d'un changement d'opérateur ou d'arrêt de l'action.

Ce positionnement associatif a évolué dans le temps, à l'après-guerre, le secteur associatif s'est développé en lien avec l'action d'un Etat providence marquée notamment par la création d'une politique de protection sociale. Les associations sont alors maîtres d'œuvre des politiques publiques en matière de prise en charge des populations. Par la suite, elles poursuivront leurs actions en complémentarité avec l'Etat qui s'appuie sur leur organisation pour mener et structurer les missions d'actions sociales publiques. Les lois de 1975, marquent un tournant. L'Etat structure le secteur social et médico-social en rationalisant les fonctionnements et les coûts. Le milieu associatif se développe et se professionnalise. Celui-ci doit trouver un équilibre entre mettre en œuvre les délégations de service public et faire valoir les intérêts et les droits des groupes sociaux qu'ils représentent pour que l'initiative privée puisse répondre à des besoins, revendications non prises en compte par les pouvoirs publics. Ce contexte d'intervention a une incidence sur la posture du directeur : « la fonction stratégique du directeur réside notamment dans sa capacité à clairement identifier, non seulement les contrats et les conventions qui le lient avec d'autres, mais aussi la nature de ces liens »⁵.

L'Association Saint Raphaël a toujours veillé à garantir une certaine assise financière qui lui permet de mener une action en correspondance avec ses convictions et les besoins pressentis.

⁵ BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005, « Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale », Ed DUNOD, P :62.

1.1.1 La gouvernance et dirigeance associative

En m'appuyant sur les modèles d'organisation⁶ je dirais que l'association avait à son origine un fonctionnement traditionnel de type confessionnel et une vision charismatique de l'organisation. De par l'évolution des politiques publiques, l'obligation faite aux associations de se conformer à la réglementation, l'association a évolué pour devenir un modèle mixte. Le Conseil d'Administration reste attaché à l'origine confessionnelle et porte ces valeurs. L'arrivée du Directeur Général en 2007 a apporté rationalité, conformité, formalisme et visibilité dans l'organisation de la structure. La restructuration s'est opérée en fonction de la loi de 2002 et a privilégié une logique d'adaptation des réponses aux besoins.

Malgré tout, la taille de l'association de 90 salariés, son rayonnement géographique uniquement départemental, ses missions dépendantes de subventions annuelles et des baisses de financements et enfin son activité peu diversifiée, la fragilisent face à un environnement concurrentiel. Pour y faire face, elle s'organise dès 2007 et se restructure en Pôles autour d'un siège social afin de mutualiser les activités supports tels que les ressources humaines, la gestion financière. Cela lui permet aussi de rendre visible son action, et de s'assurer d'une capacité de développement. L'organisation actuelle comprend une direction générale et des directrices de Pôles qui jouent un rôle fonctionnel et hiérarchique. L'institution mensuelle des réunions de direction favorise la collaboration, la transmission des informations ascendantes et descendantes sans déperdition et apporte développement et innovation.

Sa représentativité auprès des instances publiques et décisionnaires reste faible, l'association à travers le Pôle Insertion que je dirige, siège aux Commissions du Fond Social au Logement, de Coordination des Actions de Prévention des Expulsions Locatives (CCAPEX), du DALO, mais doit poursuivre dans ce domaine afin d'être un partenaire incontournable pour les institutions tels que le Conseil Général et la DRIHL.

Actuellement l'association Saint Raphaël est constituée des instances suivantes :

L'Assemblée Générale :

C'est par définition l'instance de délibération majeure, elle est composée de l'ensemble des adhérents⁷. Elle se réunit de façon extraordinaire une fois par an, valide et contrôle la bonne exécution des actions au travers des rapports moraux du Président et du trésorier.

⁶ BATIFOULIER F., 2011, « Manuel de direction en action sociale et médico-sociale », Ed DUNOD, p :160.

⁷ L'Association reconnue d'Utilité Publique doit compter plus de 200 adhérents.

Les résultats budgétaires sont présentés par le trésorier en présence du Commissaire aux Comptes. L'activité des Pôles est présentée par les deux directrices.

Le Conseil d'Administration :

Le Conseil d'Administration représente l'organe politique. Il est l'instance de définition, de pilotage et d'évaluation de la politique de l'association. Il est composé de 21 membres de la société civile, la plupart impliqués soit en tant que bénévoles soit en tant qu'administrateurs dans des associations de la commune d'Antony (Secours Catholique, association d'aide à la recherche d'emploi...). Ils sont majoritairement retraités ayant exercés une activité professionnelle dans le milieu de l'industrie. Les rencontres sont organisées trimestriellement afin de définir les orientations stratégiques de l'association en fonction des adaptations à opérer et des projets de développement.

En tant que directrice de Pôle, je suis présente au Conseil d'Administration pour défendre une position, présenter un projet, informer de l'activité et de ses enjeux.

Le Bureau :

Composé de 8 membres, désignés par le Conseil d'Administration: le Président, le Vice-Président, le trésorier, un secrétaire et des administrateurs.

Le bureau est une instance représentative, il a une fonction opérationnelle et reste en lien étroit avec le Directeur Général. Il se réunit trimestriellement avec des membres de la direction. Le Président, même s'il reste impliqué, est peu présent physiquement au sein de l'association. Il comprend les enjeux du territoire et les évolutions de l'association à travers les échanges qu'il a avec le Directeur Général.

Les commissions :

4 commissions ont été créées par le Conseil d'Administration. Elles sont composées de ses membres volontaires afin d'accompagner le développement du projet de la gouvernance ou aborder des aspects techniques. Il s'agit des commissions immobilière (valorisation du patrimoine immobilier), financière, de communication (orientée jusqu'à présent sur les supports de communication) et de parrainage (soutien à la congrégation religieuse œuvrant en Colombie auprès de mères célibataires).

Les instances fonctionnelles :

L'équipe de direction est composée du Directeur Général et des 2 directrices de Pôles. Des rencontres mensuelles en Comité de Direction sont organisées et facilitent les échanges sur la connaissance du réseau partenarial, les enjeux du territoire et permettent une réactivité importante pour adapter nos actions et répondre à des appels à projets. L'équipe de direction s'appuie sur quatre chefs de services pour mener à bien son action.

Ils sont répartis de la façon suivante : le Pôle Enfance et Parentalité : 1 chef de service pour le centre maternel, 1 chef de service pour la crèche. Le Pôle Insertion : 1 chef de service pour l'hébergement en diffus, l'ASLL, le CHRS, 1 chef de service pour l'AVDL, 1 chef de service pour le PAJ et le Centre d'Hébergement d'Urgence.

Des réunions avec les directrices de Pôle et les chefs de service sont organisées trimestriellement afin de mutualiser nos actions et compétences. Cela permet de mieux répondre aux besoins des personnes et d'améliorer le fonctionnement organisationnel des Pôles.

Le médecin et psychologues, cadres dans l'association, n'ont aucune responsabilité hiérarchique ou d'encadrement de personnel.

Les équipes des différents services sont composées de travailleurs sociaux (Assistant du service social, Educateur spécialisé, Conseiller en ESF, Technicien d'intervention sociale et familiale), des professionnels de la petite enfance (Educateur de jeunes enfants, Puéricultrice, Auxiliaire de puériculture) de surveillants de nuit, d'agents administratifs, d'agents d'entretien.

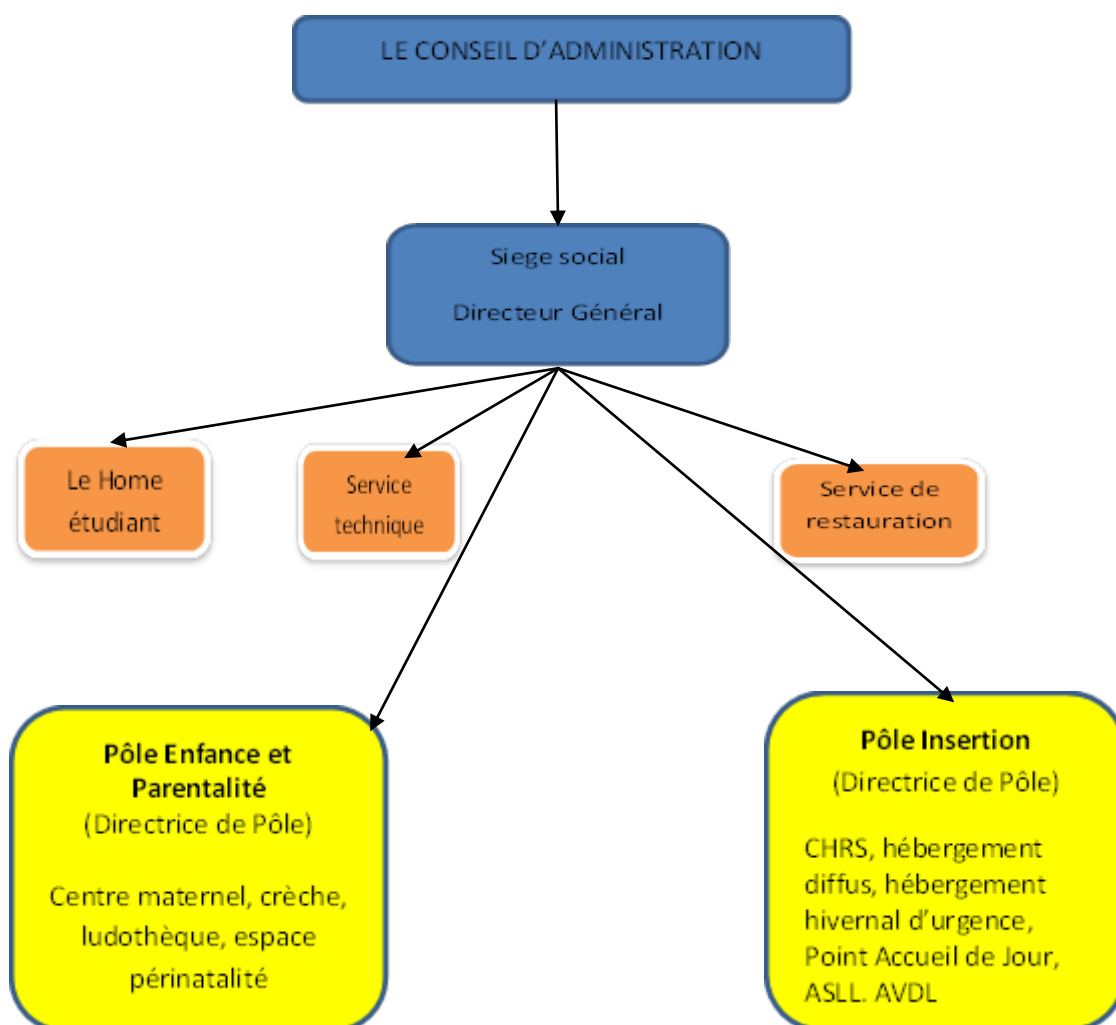
Des services supports tels que la restauration et les services techniques sont rattachés au siège. Leur action est directement coordonnée par le Directeur Général.

1.1.2 Une organisation par Pôles

A partir des années 2000, le Pôle Enfance et Parentalité se développe autour de la petite enfance en augmentant la capacité d'accueil du centre maternel et en créant une crèche, une ludothèque, un espace périnatalité tous situés sur Antony.

Le Pôle Insertion diversifie ses missions à partir de 2005 en intervenant dans le cadre de l'Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL), de l'Accompagnement Vers et dans le Logement (AVDL). Il élargit sa plate-forme d'hébergement par un CHRS, du logement en diffus, de l'urgence hivernale, et par l'accueil en journée de personnes sans domicile fixe (Point Accueil de jour). Le Pôle Insertion intervient sur l'ensemble du département des Hauts-de-Seine, il gère 2 établissements (le Point Accueil de Jour et le Centre d'Hébergement d'Urgence) sur la ville de Malakoff et le CHRS sur la ville d'Antony.

Organigramme de l'Association Saint Raphaël en 2015 :



Services	Effectifs
Siège Social	6 ETP
Service technique	3 ETP
Service restauration	6 ETP
Pôle Enfance et Parentalité	36 ETP
Pôle Insertion	41 ETP

1.2 Les politiques sociales évoluent face à la précarité mais peinent à pallier la pénurie de logement

Au début des années 80, l'émergence d'une "nouvelle pauvreté" voit le nombre de personnes vivant à la rue se renforcer. Le terme de Sans Domicile Fixe se généralise avec une évolution importante de leurs caractéristiques. Les représentations changent : au « clochard », « vagabond » personne marginale, intégrée malgré tout dans un quartier et qui sollicite peu les institutions médico-sociales, succède celle de personnes, familles, victimes de la situation économique et en état d'exclusion sociale.

« Vivre aux portes du logement », c'est la situation de 174 000 familles avec enfants qui ont fait appel au 115 sur l'hiver 2013-2014 malgré une succession de lois favorisant l'accès au logement des plus démunis, notamment la loi DALO de 2007 et le dispositif du « Logement d'Abord » en 2009. Le nombre de personnes sans domicile fixe ne cesse d'augmenter⁸.

« L'expression « sans-abri » a remplacé celle de « sans-logis », elle désigne les personnes qui ne disposent d'aucun lieu couvert pour se protéger des intempéries (pluie, froid). Elle s'applique à ceux qui dorment à l'extérieur ou qui occupent un abri de fortune comme un hall de gare, un centre commercial, une cave...//... La notion de « sans domicile fixe », renvoie à la privation d'une résidence fixe. Elle inclut les personnes qui vont d'un hébergement à l'autre sans nécessairement faire l'expérience de la rue ».⁹ Selon le rapport de la Cour des Comptes¹⁰, il s'agit « d'une population mouvante et en partie invisible pour la statistique publique », il est difficile de quantifier précisément le nombre de personnes concernées, leurs profils et leurs besoins. La dernière enquête de l'INSEE date de 2001. Les connaissances et évolutions des situations de précarité à la rue, en centre d'hébergement, à l'hôtel sont surtout recensées par les 115 et l'Observatoire du Samu Social de Paris.

1.2.1 Le manque de logement, un vecteur d'exclusion

Des mouvements citoyens et politiques se mobilisent régulièrement pour dénoncer les difficultés d'accès au logement et de mal-logement pour des personnes toujours plus nombreuses. L'appel de l'Abbé Pierre, à l'hiver 54, est révélateur d'une réalité toujours actuelle : celle de personnes vulnérables, « sans-logis » mourant de froid, dans les rues

⁸ Fondation Abbé Pierre, 2015, Rapport sur l'état du mal logement en France.

⁹ BROUSSE C, « 1 ère partie : Définition de la population sans domicile » INSEE, méthodes n°116, 2006, p : 15.

¹⁰ Cour des comptes, rapport d'évaluation « La politique publique de l'hébergement des personnes sans domicile », novembre 2011, p :53.

de Paris. Ce discours a alors ému et les citoyens se sont mobilisés déclenchant « l'épidémie de la bonté ». Les pouvoirs publics ont soutenu les programmes de construction de logements et des actions ciblées sur du public spécifique par de l'habitat adapté. Durant cette période, le nombre important de réhabilitation et le taux de construction ont permis d'augmenter le confort et l'hygiène. Les logements qui n'ont pas bénéficié de ces travaux d'aménagement ont apporté une nouvelle problématique, celle du « mal-logement » préjudiciable à la santé et à l'insertion sociale. C'est pourquoi, dans les années 1970, l'Etat a développé des programmes d'amélioration de l'habitat et des solutions pour les personnes vulnérables tels que les foyers, cités de transit....

Au début des années 1990, l'accès au logement et le mal-logement restent toujours une problématique prégnante à laquelle se rajoute celle du maintien dans le logement qui touche une population plus large, les jeunes, les demandeurs d'emploi, les familles monoparentales... En effet, faute de stabilité de ressources, il est impossible pour certains de pouvoir honorer leurs charges locatives et de se maintenir dans un statut de locataire. C'est dans ce contexte que la loi Besson, du 31 mai 1990 favorise l'accès au logement des ménages les plus modestes par la mise en œuvre de dispositifs tels que le PDALPD¹¹, le FSL¹², et la construction de logements à plafonnement de loyers très sociaux¹³. « Vingt-cinq ans plus tard, le problème de l'accès au logement est loin d'être réglé...//...la période actuelle est marquée par le repli sur des formes de « non-logement » et par une détérioration très grave des conditions de vie des ménages (surpeuplement, habitat indigne...) »¹⁴ amplifié par le risque de l'expulsion locative, et ce malgré l'adoption du Droit au Logement opposable (DALO) en 2007.

Encore de nos jours, le domaine du logement est un des secteurs dans lesquels les inégalités sont les plus visibles. Il est à la fois « le reflet des inégalités sociales et le générateur de nouvelles inégalités »¹⁵. En effet les ménages les plus modestes éprouvent des difficultés à accéder ou à se maintenir dans un logement décent, adapté à leur composition familiale et à leurs ressources. La part de leurs dépenses de logement, surtout dans le locatif privé, est proportionnellement bien supérieure à celle des classes aisées, limitant ainsi celles liées à la santé, aux loisirs....

¹¹ Plans Départementaux d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisés.

¹² Fonds de Solidarité Logement.

¹³ PLAI : Prêt Locatif Aidé d'Intégration

¹⁴ Fondation Abbé Pierre « L'état du mal-logement en France », 20^e rapport annuel, 2015, p :12.

¹⁵ Fondation Abbé Pierre, « L'état du mal-logement en France, 20 e rapport annuel », 2015 p : 229.

Selon l'INSEE, la demande de logement social est supérieure à l'offre. En 2014 se sont 1,8 millions de demandes qui sont en attente, une augmentation de 43% par rapport à 2002. Entre juillet 2013 et juillet 2014, 467 000 logements ont été attribués soit ¼ des demandes¹⁶. Les délais d'attente se sont rallongés, surtout sur certains territoires comme la Région Ile de France. Dans le Département des Hauts de Seine, cette attente est en moyenne de 4 ans, au-delà de cette durée le Préfet la considère comme « anormalement longue ». Ce point est pris en compte lors de l'examen des demandes de DALO.

La pénurie de logements sociaux est due à un ralentissement de la construction de logement dès les années 1990 conjuguée à une mauvaise estimation de la croissance de la population à partir des années 1980 et à une augmentation du nombre de foyers associée aux séparations conjugales. Elle est accentuée par la progression des constructions en PLS¹⁷ au détriment du PLAI, logements inaccessibles au plus modestes. Le refus ou l'inertie de certaines communes à construire des logements sociaux et à accueillir des populations à faibles ressources affaiblit la politique du logement conduite par l'Etat, renforce les inégalités de peuplement d'un territoire et les disparités de traitement de la question du relogement des ménages modestes. La loi du 18 janvier 2013 va plus loin que la loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain (SRU) du 13 décembre 2000 imposant aux communes déficitaires en logement social de rattraper leur retard pour atteindre 20 à 25% de logements sociaux d'ici 2025. Elle revoit à la hausse les exigences de production de logement et augmente le prélèvement sur les communes en état de carences.

En Ile de France, les familles à revenus modestes n'ont pas la possibilité de se loger convenablement en secteur privé. En juillet 1997, la règle consistant à l'encadrement provisoire des loyers de relocation est abandonnée par le gouvernement en place. L'envolée des prix à la location, 53% d'augmentation entre 1998 et 2014¹⁸, ont exclu définitivement une partie de la population reportant les demandes sur le secteur HLM ou induisant pour ceux qui n'ont pas le choix, de se loger dans des conditions précaires d'habitat inconfort, insalubre ou suroccupé. Par ailleurs, la mobilité résidentielle des familles qui consistait à accéder à la propriété ou au locatif privé, après avoir été locataire dans le parc public, s'est ralentie avec la montée du chômage. Après un pic à 12,5% en 1990, le taux de rotation au sein du parc HLM a continuellement diminué pour atteindre

¹⁶ Référence au document de la Fondation Abbé Pierre, « l'état du mal-logement en France, 20 e rapport annuel », 2015.

¹⁷ Prêt Locatif social : comparaison des prix en euros du m², PLS il est 13 euros en PLAI il est de 5,94 euros.

¹⁸ Fondation Abbé Pierre « L'état du mal-logement en France », 20e rapport annuel, 2015, p:113.

une moyenne de 10,2% par an¹⁹. Le nombre de logements disponibles est donc en diminution.

La fonction sociale du parc locatif HLM est aussi à interroger. Elle doit concilier politique de peuplement dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville et relogement des ménages dits prioritaires. Aujourd'hui, les publics prioritaires inscrits dans différentes listes (PDALP, du DALO, Accords Collectifs, femmes victimes de violences, sortis de CHRS...) sont mis en concurrence du fait des quotas imposés aux bailleurs et aux communes. Cela entraîne un manque d'efficacité et de cohérence dans les attributions et favorise la stigmatisation des publics alors qu'ils ont des caractéristiques de difficultés similaires.

D'autre part, l'accès au logement social répond à des règles administratives et de ressources stables permettant d'honorer les charges locatives et une autonomie considérée comme suffisante pour pouvoir être locataire.

1.2.2 Les exclus du logement

L'enquête de l'INSEE de 2001 mentionne que 86 000 personnes sont sans domicile fixe en France. Selon le recensement de la population en 2006 et l'enquête de la DREES²⁰ en 2008, le nombre estimé de personnes sans domicile fixe est de 171 000 personnes, dont 33 000 sont à la rue ou pris en charge sur le l'urgence par le 115, 66 000 dans un CHRS, 34 000 dans un logement diffus (ALT)²¹, 38 000 logés à l'hôtel²².

La population en demande d'hébergement est majoritairement composée de familles, de jeunes en rupture familiale, de demandeurs et déboutés du droit d'asile.

L'Observatoire du Samu Social de Paris indique que pour la première fois en 2010 le nombre de familles hébergées par le 115 a dépassé le nombre de personnes isolées. Ces familles sont pour 90% d'entre elles étrangères, celles qui sont en situation irrégulière seront sans ressources et dans une instabilité d'hébergement permanente.

Par ailleurs le nombre de demandeurs d'asile ayant augmenté, à savoir 66 000 demandeurs en 2013, l'hébergement généraliste subit directement l'impact de cette progression en accueillant à la fois les demandeurs ne trouvant pas de place en CADA et les déboutés du droit d'asile qui ne quittent pas le territoire français. Toujours en 2013,

¹⁹ Données Statistiques de l'Union de l'Habitat en France, septembre 2011, www.union-habitat.org/sites/.../Données%20statistiques%202011.pdf

²⁰ DREES : Direction de la Recherche, des études, de l'évaluation et des Statistiques.

²¹ ALT : Allocation de Logement Temporaire, hébergement en diffus et en collectif financé par l'Etat.

²² Cour des Comptes, 2011, « La politique publique de l'hébergement des personnes sans domicile », rapport d'évaluation.

16% ont reçu l'agrément de l'OFPRA et 27% en tout ont été acceptés, après l'intervention de la Cour Nationale du Droit d'Asile (CNDA)²³. Ce phénomène s'amplifie par la forte hausse des entrées des personnes réfugiées dans l'espace Schengen depuis 2014. Ces migrations se font via l'Italie et la Grèce (220 000 personnes en 2014) et seront encore plus nombreuses en 2015. Face à ce phénomène, le Conseil des ministres du 17 juin 2015 établit un plan intitulé "Répondre à la crise des migrants: respecter les droits, faire respecter le droit" en créant des places supplémentaires d'accueil en hébergement d'urgence. Une concertation entre les pays européens est en cours afin de définir le nombre de réfugiés et les conditions d'accueil.

1.2.3 Les CHRS, une réponse des politiques sociales

L'aide sociale à l'hébergement et les Centres d'Hébergement et de Réadaptation Sociale (CHRS) sont créés en 1953. Ils s'adressent tout d'abord à un public spécifique: les personnes sortant de prison, en danger de prostitution, sortant d'établissement hospitalier, sans ressources et sans logement. L'Etat ayant peu précisé les modalités de mise en œuvre des dispositifs d'hébergement permet au secteur associatif de fonctionner avec ses propres modèles en ayant principalement recours aux bénévoles militants issus du mouvement caritatif. L'action s'organise entre secours et répression. L'établissement pourvoit à l'ensemble des besoins : activité professionnelle, nutrition, hébergement..., les normes de la structure doivent être intégrées et respectées et peuvent aller à l'encontre de la reconnaissance de la personne en tant que citoyen.

Au début des années 80, avec la progression du chômage, notamment de longue durée, la notion d'exclusion désigne une nouvelle pauvreté que les politiques sociales érigées après la Seconde Guerre Mondiale ne parviennent pas à juguler. En 1987 le Père Joseph Wresinski, fondateur d'ATD Quart Monde et membre du Conseil Economique et Social, présente un rapport sur "la grande pauvreté et la précarité économique" dans lequel il définit la précarité comme "l'absence d'une ou plusieurs des sécurités, permettant aux personnes et familles d'assumer leurs obligations professionnelles, familiales et sociales, et de jouir de leurs droits fondamentaux". L'exclusion étant à la fois un processus et un état, il recommande un traitement global et permanent de la pauvreté et de la précarité économique et sociale.

Ce contexte économique et social va favoriser l'évolution des CHRS, qui se sont au fil des années professionnalisés, ouverts à l'accueil des familles par la loi du 19 novembre 1974,

²³ Le droit des étrangers et la réforme de l'asile Mise à jour le 23 juillet 2015 - Projet porté par Bernard Cazeneuve, www.gouvernement.fr/.../le-droit-des-etrangers-et-la-reforme-de-l-asile.

et ont modifié leur terminologie à la demande de la FNARS le 29 juillet 1998 par la loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions. Le terme « réadaptation » devient alors « réinsertion ». Parler de réinsertion c'est montrer une volonté de rupture avec les origines marquées par l'assistance, c'est aussi intégrer les missions des CHRS dans les politiques publiques et changer de mode de vision. En effet, la gestion de l'hébergement et l'accompagnement proposé étaient centrés sur la capacité du CHRS à réadapter le public accueilli, par l'emploi, l'apprentissage de normes, le soin....Favoriser l'accès au logement n'était pas dans les logiques de prise en charge. Celles-ci ont évolué et ont été renforcées par la loi Besson en 1990. Actuellement les CHRS sont impactés par l'évolution du public et de ses besoins, induit par une persistance de la précarité, amplifiée par une pénurie de logement.

La Fondation Abbé Pierre²⁴ résume ainsi le défi auquel est confronté le dispositif d'hébergement : "le secteur de l'hébergement apparaît alimenté à la fois "par le bas" quand il doit répondre à des personnes fortement désocialisées ou victimes d'une succession de ruptures. Mais aussi "par le haut" quand ceux qui le sollicitent sont d'abord des salariés plus ou moins précaires, aux ressources faibles ou instables, qui n'ont pas trouvé à se loger".

Les CHRS doivent aujourd'hui prendre en compte deux phénomènes conjoints, l'absence de logement qui précarise une population fragile mais en capacité d'être locataire et une population confrontée à des ruptures multiples liées à un parcours migratoire et à des difficultés à s'insérer professionnellement et socialement. Un nombre croissant de familles monoparentales sont accueillies en CHRS, du fait d'une féminisation de la précarité liées aux ruptures familiales²⁵ et à la priorité faite aux femmes avec enfants de la part des institutions.

Les CHRS ne peuvent pas absorber la demande croissante d'hébergement et l'Etat, via le 115, doit utiliser l'hôtellerie sociale pour éviter la mise à la rue. Sur le département des Hauts de Seine cette solution concerne 78% des demandes. Le fonctionnement du 115 implique une durée de séjour de 14 jours renouvelables, assortie de changement d'hôtel, d'éloignement du lieu de vie habituel entraînant perte des repères et des relations sociales. Les enfants quittent les établissements scolaires plusieurs fois dans l'année et sont contraints à des temps de transport importants, entraînant fatigue et désinvestissement scolaire. Les CHRS sont ainsi confrontés aux problématiques qui entourent la fonction parentale et le développement harmonieux de l'enfant.

²⁴ Fondation Abbé Pierre « L'Etat du mal logement en France », rapport 2014.

²⁵ MARPSAT.M, « Un avantage sous contraintes : le risque moindre pour les femmes de se trouver sans abri », INED, décembre 1999.

La loi ALUR (Accès au Logement et à un Urbanisme Rénové) du 24 mars 2014 a consolidé le plan de lutte contre la pauvreté du 21 janvier 2013, notamment par l'élaboration, sous l'autorité des préfets de département, des diagnostics dits à 360°. Il s'agit de disposer sur chaque territoire d'une vision objective, globale et partagée des problématiques des personnes faisant appel aux structures d'hébergement afin d'identifier des axes d'amélioration, d'analyser les besoins et l'offre de l'existant. La capacité des CHRS à évaluer les problématiques des personnes accueillies dans leurs structures et leur connaissance du territoire leur permet de participer activement à ce diagnostic soit en lien direct avec la DRIHL, soit à travers les fédérations d'associations de solidarité.

Actuellement, la prise en charge en CHRS doit s'adapter à trois niveaux de complexité:

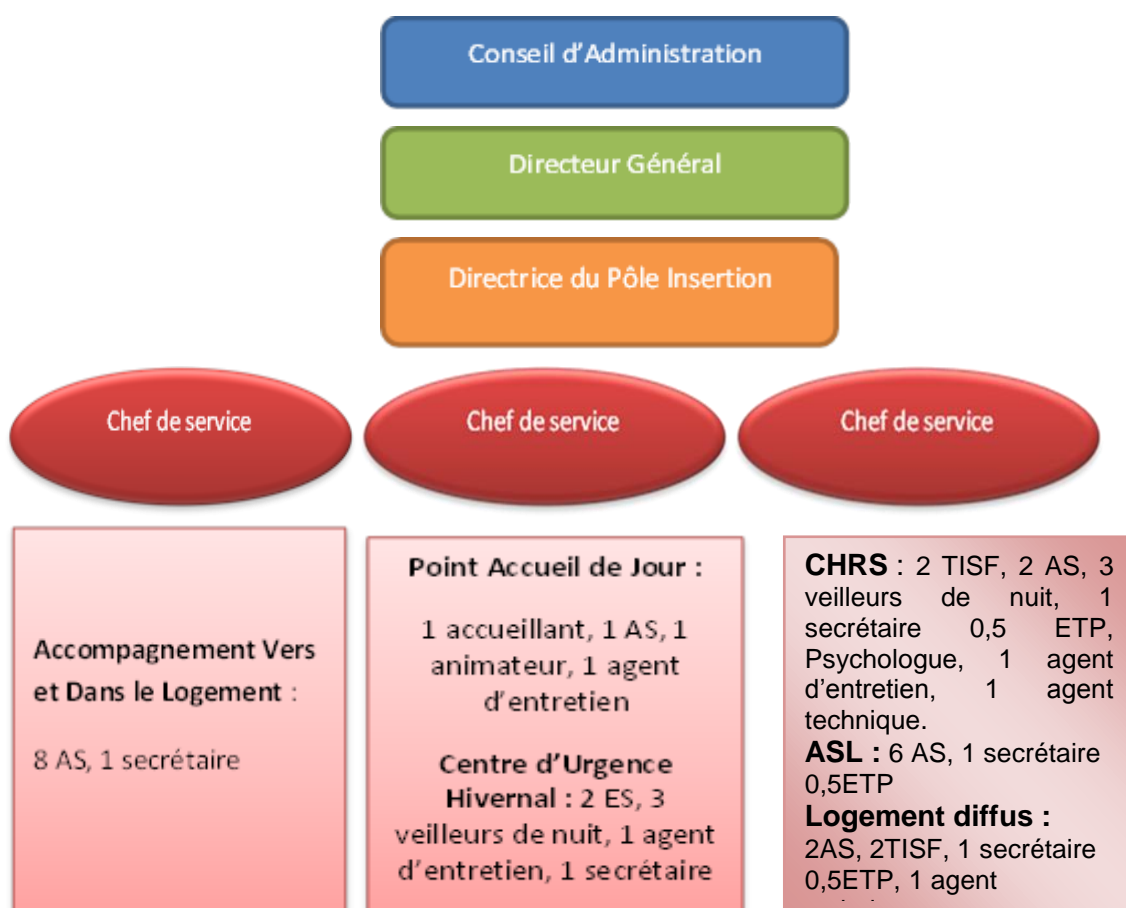
- Le manque de fluidité dans les sorties d'hébergement qui ne permet plus de répondre aux demandes toujours plus nombreuses.
- L'augmentation constante des solutions d'hôtellerie sociale ne permet plus l'accompagnement social de droit commun et implique que lors de l'accueil en CHRS, les situations se soient considérablement dégradées.
- Les problématiques des familles ne relèvent pas seulement de l'accompagnement social mais demandent une prise en charge médicale, psychologique, voire psychiatrique et éducative sur le thème des dynamiques familiales et de la fonction parentale.

Dans ce contexte l'enjeu de positionnement pour le CHRS que je dirige est de prévoir en complément de la structure collective une action hors les murs en utilisant la palette d'offre de services du Pôle, notamment l'hébergement en logement diffus afin de favoriser le parcours résidentiel des familles. Mon action est aussi d'éviter l'isolement de la structure par une représentativité dans les instances de décisions départementales afin de rendre prioritaire le public sur des sorties en logement pérenne. Et enfin, de promouvoir l'assise associative pour obtenir des logements par la signature de conventions avec les services logement des communes et les bailleurs. Ces modalités impliquent d'évaluer régulièrement les besoins et les évolutions des publics afin de maintenir les équipes compétentes par la formation, l'analyse des pratiques professionnelles, les échanges institutionnels et les rencontres partenariales.

1.3 Le CHRS, une offre d'hébergement en lien avec les activités du Pôle Insertion

Le Pôle Insertion a naturellement développé son activité autour d'un public dépourvu de logement ou ayant des difficultés à s'y maintenir. Son action longtemps concentrée sur Antony, s'est diversifiée pour une intervention sur tout le département des Hauts de Seine.

Actuellement le Pôle insertion s'organise de la façon suivante :



1.3.1 Une diversification du public et un développement de l'offre de services

Depuis ces trois dernières années, le public accueilli s'est diversifié en fonction de nouvelles missions. Actuellement nous accompagnons des ménages avec enfants, des personnes isolées, qui peuvent être en situation administrative irrégulière puisque nous pratiquons l'inconditionnalité et sans ressources. Nos prestations d'hébergement et alimentaire sont alors gratuites. Le Pôle n'accompagne pas de public spécifique mais doit s'adapter à toutes les problématiques, à savoir, les violences familiales, les addictions, les

difficultés de santé avec la reconnaissance d'un handicap (enfants et/ou parents) et travaille donc avec des partenaires spécialisés.

A l'exception du Point d'Accueil de Jour, où les personnes peuvent se rendre de façon anonyme et spontanée, l'orientation vers notre association s'effectue par des organismes du secteur social, suivant des procédures bien établies pour déterminer le début et la fin des accompagnements. Les partenaires orienteurs sont les suivants :

- Le SIAO et le 115 sur les places du CHRS et du CHU.
- Les commissions techniques du FSL pour les mesures ASLL.
- La commission de médiation DALO, via une association pour les mesures AVDL.
- Les services sociaux départementaux pour l'hébergement en logements diffus.

A travers ses différentes missions, le Pôle Insertion intervient aussi bien auprès d'un public grand précaire, sans domicile fixe qu'auprès d'un public plus autonome, déjà locataire. L'ensemble des dispositifs d'accompagnement favorisent la diversité des réponses apportées par le Pôle pour une cohérence d'actions en direction des publics. Par exemple le passage de l'hébergement à une situation locative sécurisée dans le cadre de l'ASLL ou le passage d'une expulsion locative à l'hébergement afin de rebondir sur une autre trajectoire de vie.

Les services constituant le Pôle Insertion :

Service	Date de création, financement	Public cible	Missions	Nbre de ménage	Territoire d'implantation
Hébergement en logement diffus	1997, Conseil Général	Familles	Hébergement en logements diffus	30 logements 110 places	Sud du département
CHRS	2013, DRIHL	Familles	Hébergement en structure collective	13 hébergements, 55 places	Antony
ASLL	2005, Conseil Général	Familles et isolés	Soutien à l'accès et au maintien dans le logement	120 mesures en flux continu	Sud du département
AVDL	2012, DRIHL	Familles et isolés reconnus prioritaire DALO	Soutien avant le relogement, et au moment du relogement	140 mesures en flux continu	Département 92
CHU	2012	Personnes Isolées	Hébergement d'urgence	16 places	Malakoff
Point Accueil de Jour	2012	Personnes isolées,	Domiciliation, réponse aux premiers besoins.	700 personnes/mois en moyenne	Malakoff

Afin d'assurer le fonctionnement transversal du Pôle malgré des missions diversifiées et l'implantation des services sur plusieurs sites, je me suis attachée à mettre en place des outils de coordination entre les cadres puis les équipes :

- Réunions de cadres de Pôle afin de piloter les différentes activités, de favoriser la transversalité dans les missions en matière de partenariat, de public, de connaissance des dispositifs et enjeux territoriaux...
- Réunions institutionnelles afin d'informer sur les évolutions du Pôle et les étapes importantes impliquant les équipes (rapport d'activité, réactualisation des outils de la loi 2002).

Je m'attache aussi à maintenir une cohésion associative entre les Pôles et le siège en favorisant la mise en place de projets communs, des temps de formation pour les équipes et une mutualisation des compétences. L'histoire associative est empreinte d'un fonctionnement par services cloisonnés, alors que mutualiser nos expertises est source de richesses pour les professionnels et permet d'apporter d'autres réponses aux publics.

Le Pôle Insertion a traversé différentes phases de développement et de restructuration pour faire face aux baisses des financements et aux changements d'orientations politiques. La première phase a eu lieu fin 2010 et a consisté à rassembler le service d'Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL) et le service hébergement sur un même lieu afin que les professionnels interviennent aussi bien auprès d'un public hébergé qu'accompagné dans le cadre de l'ASLL. Ma prise de poste s'est faite pendant la restructuration du Pôle, dans un climat tendu, avec une équipe pour moitié sur le départ et pour moitié constituée de jeunes professionnels. A cela s'ajoute une baisse importante du taux d'occupation dans les hébergements et de l'activité ASLL avec un réseau partenarial abandonné qui n'effectuait plus d'orientation. J'avais comme directive de la part de Directeur Général de poursuivre la démarche de restructuration. Les principales actions conduites dès 2011 ont été de reconstituer une équipe de professionnels et de recruter le chef de service, de retisser des liens avec les partenaires afin de garantir l'activité, de réorganiser le Pôle selon les contraintes budgétaires afin de poursuivre l'activité d'hébergement et d'ASLL. Cette réorganisation a marqué un renouveau dans les dynamiques d'équipe. L'Hôtel Social est devenu une structure ouverte, capable de proposer un parcours résidentiel personnalisé. Celui-ci a consisté à accompagner de façon rapprochée la famille dans un environnement protecteur et de proximité, celui de la structure collective. Et de lui proposer, à l'issue de quelques mois, un hébergement en diffus, étape incontournable pour construire son autonomie et vivre en situation de futur locataire. De plus, j'ai pu utiliser la légitimité d'intervention dans le dispositif ASLL, pour tisser un important maillage partenarial (bailleurs, service habitat des communes, services

sociaux communaux, départementaux...) permettant d'être identifié, reconnu sur le territoire, sollicité pour mener d'autres actions d'accompagnement et obtenir des conventions de relogement pour les familles hébergées.

Dès 2013, le Conseil Général remet en question le financement de la structure collective « Hôtel Social » et souhaite une articulation avec l'Etat dont l'hébergement est une des prérogatives dans le cadre du dispositif d'Accueil d'Hébergement et d'Insertion (AHI).

Le Pôle Insertion a donc dû relever un défi important sur l'année 2013 qui était de varier ses sources de financement afin de maintenir les postes de travail et son activité. Le dispositif d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion (AHI) piloté par l'Etat a permis d'une part d'obtenir la transformation de la structure collective en CHRS et d'autre part de diversifier nos domaines et lieux d'intervention avec la fusion d'une association, RSA 92, fin 2013. Ceci a permis d'obtenir pour le CHRS, un agrément de 15 ans pour 24 places et une subvention annuelle pour 31 places, de gérer un Point Accueil de Jour et de créer un centre d'hébergement hivernal pour personnes sans domicile fixe.

Cette fusion s'est réalisée après l'exercice d'un mandat de gestion par l'association Saint Raphaël. Un travail important a porté sur les postes des 15 salariés de l'association RSA 92 en repositionnant chacun d'entre eux sur des fonctions adaptées au sein de l'ensemble du pôle et en privilégiant les formations qualifiantes tels que surveillants de nuit. J'ai dû dans ce contexte de changement, veiller au maintien des emplois et à l'intégration de nouveaux salariés et activités au sein du Pôle.

1.3.2 Une gestion des ressources humaines dans un contexte d'évolution des missions

Dans un contexte de développement et d'évolution des missions, les professionnels en poste doivent être accompagnés par l'équipe de direction. Très régulièrement, ils expriment lors des réunions le fait de travailler dans un contexte incertain et de devoir s'adapter à un processus d'ajustement permanent. La force de l'équipe actuelle est une grande polyvalence professionnelle, une capacité à intégrer de nouveaux salariés et une volonté d'apprendre et de s'enrichir des compétences des autres professionnels. Consciente que cet équilibre est fragile et que l'incertitude vécue peut évoluer en crise structurelle, je m'attache à communiquer régulièrement auprès des équipes pour rendre visible l'état financier des dispositifs et des établissements, leur évolution, encourager les résultats de l'année et associer les équipes aux réunions partenariales tels que les commissions techniques FSL, réunions SIAO, commissions urgence de la DRIHL...

L'implication des équipes est favorisée par la formation continue interne et externe, la collaboration au sein du Pôle et l'échange de savoirs. Par exemple, je mentionne dans les entretiens professionnels un objectif concernant une action collective en direction de l'équipe. Celle-ci consiste, tous les trimestres, à travailler à plusieurs sur un thème, de transmettre les informations à l'équipe sous la forme d'une intervention et d'inviter un partenaire spécialisé pour compléter le travail de groupe. Tout projet collectif à l'initiative des salariés en direction des équipes et/ou des usagers est valorisé et soutenu en termes de méthode et d'outils.

Une politique de mobilité interne est menée. Les salariés sont informés des postes à pourvoir. Les changements évitent l'usure professionnelle et permet au salarié qui le souhaite de se renouveler dans son fonctionnement de travail.

La procédure de recrutement est uniformisée au sein de l'Association. Le candidat est auditionné par moi-même et la chef de service et par le Directeur Général avant toute intégration définitive. Son arrivée dans le service est toujours préparée en réunion afin d'identifier les professionnels qui vont lui présenter l'association, le fonctionnement organisationnel, l'aspect administratif du travail. Un binôme lui est associé, cela lui permet de s'imprégner du dispositif et d'effectuer des entretiens communs. Un point hebdomadaire est effectué avec la chef de service et un rendez-vous est convenu avec moi avant la fin de la période d'essai de façon à évaluer l'implication et le travail.

La formation continue des salariés est un point essentiel de l'évolution professionnelle valorisée par l'association, dans le cadre de sa politique de formation. Cette priorité est relayée auprès des équipes et organisée par le Pôle Insertion. Il s'agit de respecter le cadre réglementaire à savoir la formation annuelle aux gestes de 1er secours, la manipulation des extincteurs....

Notre plan de formation est limité en termes de budget et ne peut pas répondre à toutes les demandes individuelles. Des critères ont été établis en négociation avec la DUP. Les formations qualifiantes sont privilégiées afin d'améliorer l'employabilité des salariés dans le cadre d'une évolution professionnelle et de la sauvegarde de l'emploi lorsqu'un poste est menacé.

Les salariés effectuent des demandes individuelles de formation qui sont examinées dans le cadre du plan de formation. Le Pôle Insertion prévoit tous les ans un module collectif de 3 à 5 jours sur un thème déterminé en équipe en fonction des besoins repérés lors des entretiens professionnels. Cette démarche permet de proposer un temps de formation à l'ensemble des salariés, de favoriser une culture commune et d'améliorer les pratiques professionnelles. Par ailleurs, en fin d'année civile, un calendrier est établi pour l'organisation de rencontres partenariales afin d'améliorer les connaissances sur des

dispositifs et une recherche est faite de formations, conférences gratuites ou à prix raisonnables.

Favoriser la dynamique de formation permet aux professionnels de questionner leurs pratiques et de repérer les évolutions des problématiques des personnes et leurs besoins. Ils sont par là même en capacité de s'adapter, d'être en mouvement et deviennent une force de proposition.

1.3.3 Le dispositif hébergement du Pôle Insertion, un possible parcours résidentiel pour les familles

Le CHRS relève du dispositif de stabilisation, instauré par le Plan d'Action Renforcé pour les Sans Abri (PARSA) de mars 2007. Il vise à réduire le nombre de places d'urgence inadaptés aux familles car de très courte durée, parfois journalière, sans mettre l'accent sur l'accompagnement social. Le dispositif de stabilisation, même s'il reste un dispositif d'urgence a pour objectif d'inscrire l'accompagnement social dans la durée et de maintenir les familles sur un même lieu. Le CHRS accueille 13 familles pour une capacité de 55 places, orientées par le 115 pour une durée de 6 mois renouvelables une fois. Sa vocation est de stabiliser le parcours des familles afin de leur permettre de retrouver des repères et un équilibre de vie. Son rôle est aussi de valoriser les atouts et les compétences afin que les situations sociales, administratives, financières et familiales évoluent positivement. Ceci afin de pouvoir très rapidement proposer une solution de logement/hébergement à plus long terme.

Le Pôle insertion a aussi la gestion de 30 logements en diffus, ce qui correspond à 110 places, situés à proximité du CHRS et financés par le Conseil Général. Ces logements permettent l'hébergement de familles qui sont orientées par le service social du Département (EDAS) et permettent aux familles du CHRS de quitter la structure collective tout en maintenant l'accompagnement social.

Ces deux dispositifs sont complémentaires. Ils proposent une solution d'hébergement aux familles en fonction de leur autonomie avec une structure collective très présente de par l'intensité de l'accompagnement et par la suite une structure en diffus qui permet de tester la capacité « à habiter seul » tout en étant soutenu. Ces actions d'accompagnement sont réalisées par 2 équipes distinctes mais présente sur un même lieu qui est celui du CHRS. Par ailleurs, je me suis attachée à favoriser une cohérence d'intervention dans une unité de Pôle en organisant notamment l'encadrement des 2 équipes par un seul chef de service.

Conclusion de la première partie

L'intervention publique en faveur du logement des personnes à revenus modestes, après s'être déployée et enrichie depuis plus de 25 ans peine à répondre au nombre croissant de demandeurs et aux nouveaux besoins. Les conditions de vie se dégradent, de plus en plus d'enfants sont concernés par les changements fréquents de domicile, les conditions d'habitats inadaptés et indignes.

Je constate que le nombre de demandes auprès des CHRS augmentent face à la pénurie de logement, aux expulsions locatives, et aux exigences de solvabilité des bailleurs. Alors que par ailleurs, les listes de publics prioritaires au relogement (DALO, Accord collectif...) se multiplient rendant les dispositifs peu efficaces et complexes. La fluidité des entrées/sorties dans les CHRS s'en trouve compromise. Face à cette constatation et afin de limiter les durées d'hébergement, j'ai opté pour un travail de prospection auprès des bailleurs afin d'obtenir des propositions de logement et j'ai conduit les équipes à accompagner les familles en fonction d'objectifs précis et individuels tout en s'appuyant sur un réseau de partenaires dans les domaines de l'emploi et de la stabilité budgétaire.

D'autre part, les profils des ménages ayant recours aux structures d'hébergement se diversifient et se complexifient. De plus en plus de familles concernées sont monoparentales, sans emploi, très isolées socialement, avec des parcours migratoires complexes. Une arrivée sur le territoire en situation irrégulière empêche souvent toute insertion sociale et professionnelle pendant la période précédant la régularisation.

Ceci suppose que le CHRS soit en mesure d'adapter son offre de services aux besoins des familles. Il s'attache à stabiliser les conditions de vie familiale par une qualité d'hébergement, en mobilisant les services internes pour soutenir les relations parents/enfants. Mon rôle est de faire évoluer les pratiques professionnelles pour prendre en compte le soutien à la parentalité dans les accompagnements.

2 La crèche une réponse à de nouveaux besoins identifiés auprès des familles du CHRS

2.1 Les caractéristiques des familles en CHRS

Pour comprendre les caractéristiques des familles accueillies, il est important de connaître leurs conditions de vie avant leur arrivée. Le rapport d'enquête « Enfants et Familles sans Logement personnel en Ile de France » publié par l'ENFAMS en octobre 2014 indique que les familles constituent entre 35 et 40% des sans domicile. Les enfants sont particulièrement touchés par ce phénomène, représentant près d'un quart de la population sans logement. Les familles vivent une mobilité résidentielle importante et des conditions d'hébergement d'hôtellerie sociale incompatibles avec le bon développement de l'enfant sur le plan de la sécurité matérielle, de la scolarité, des liens d'attachement, du développement psychomoteur et de leur santé émotionnelle. Le règne du provisoire et l'incertitude du lendemain ne leur permettent pas de construire un projet de vie. Cela constitue une entrave au développement physique, psychologique et social des enfants. De par leur instabilité géographique les familles perdent souvent le lien avec le service social d'origine et voient bien souvent leur situation sociale, économique, professionnelle, familiale et de santé se dégrader rapidement. J'ai pu observer qu'à l'ouverture du CHRS en 2013, pour 40% des familles, des incidents graves survenaient dans les semaines suivant l'admission. Cela comprenait des violences envers le conjoint ou/et les enfants, des troubles psychiatriques non traités ou encore des faits de négligences. Suivant leur gravité, ces incidents ont provoqué des fins de prise en charge, voir des placements d'enfants contraints et immédiats. De plus, on compte des carences de soins, éducatives envers les enfants entraînant des retards psychomoteurs, de langage avec troubles associés. Pour y remédier, il a été nécessaire d'affiner les outils d'évaluation pour mieux comprendre le parcours de la famille et ses problématiques. Et ce afin de lui proposer une prise en charge spécifique dès son arrivée.

2.1.1 Des familles en errance, pour qui l'arrivée en CHRS permet d'envisager des perspectives

Les parents accueillis sont en grande majorité nés à l'étranger et pour 20% en situation irrégulière puisqu'en tant que CHRS de stabilisation nous pratiquons l'inconditionnalité. Les causes d'immigration sont principalement économiques et politiques. Les dates d'accueil en France sont variables, les familles proviennent principalement du Maghreb et

d'Afrique subsaharienne. Ces familles sont en général d'origine modeste, peu ou pas diplômées, maîtrisant mal la langue française et le fonctionnement des institutions. En arrivant en France, elles ont été hébergées par des « compatriotes » issus de leur pays d'origine, qui au bout de quelques semaines, mettent fin à cet hébergement. Les histoires familiales sont complexes, avec certains enfants restés dans le pays d'origine, d'autres enfants nés en France, des conjoints qui arrivent sur le territoire français en situation irrégulière. Le CHRS accueille de plus en plus de familles originaires d'Afrique qui ont séjourné de nombreuses années dans un pays européen tel que l'Espagne. Par ailleurs, nous avons aussi de toutes jeunes femmes qui sont nées en France et qui doivent quitter le domicile parental suite à l'annonce de leur grossesse. Le conjoint, parfois sans papier, ne peut subvenir aux besoins matériels de sa famille, ou sans projet de vie commune, le couple se sépare. 20% des familles que nous accueillons sont sans ressources, du fait de leur situation administrative. Aucune contribution financière n'est alors demandée pour l'hébergement et l'alimentation. Certaines personnes obtiennent une régularisation et peuvent alors envisager une insertion professionnelle.

Le parcours résidentiel des familles est très variable. Certaines sont arrivées en France depuis moins d'un an et ont connu les dispositifs d'urgence. D'autres ont subi une expulsion locative, une séparation avec un conjoint ou des ruptures d'hébergement parental. La plupart ont d'abord été hébergées par des tiers et faute de stabilité ont fait appel à l'hébergement institutionnel.

2.1.2 L'impact de l'hébergement sur les enfants

Si la pauvreté des enfants constitue toujours un thème peu soulevé dans les enquêtes sur la précarité ou l'exclusion sociale, elle est tout de même mieux documentée depuis une dizaine d'années, notamment grâce à des institutions telles que la Fondation de l'Abbé Pierre et l'UNICEF²⁶. Il y a près de dix ans, le Conseil de l'Emploi des Revenus et de la Cohésion Sociale²⁷ publiait un rapport marquant sur la pauvreté des enfants. Celle-ci est souvent liée aux faibles ressources des parents, mais il est important de la saisir au regard des conditions d'habitation, de la mobilité résidentielle. Le caractère provisoire de l'hébergement entraîne une projection de vie au jour le jour. Au CHRS, les enfants vont apprendre à investir l'espace privé et collectif, notamment le parc, à faire leurs devoirs sur un bureau, à retrouver un rythme compatible à la scolarité, à s'alimenter de façon équilibrée, à jouer avec leurs parents dans le cadre de la ludothèque. Mais malgré tout,

²⁶ UNICEF, « La situation des enfants dans le monde en 2014 », rapport communiqué annuellement.

²⁷ CERCS « Les enfants pauvres en France », Ed la documentation française, 2004.

pour les enfants, l'hébergement en CHRS n'est pas une maison comme une autre. Ils sont conscients d'y vivre pour une durée limitée.

L'instabilité résidentielle, surtout si elle dure depuis plusieurs années, peut provoquer chez le parent des troubles d'anxiété caractérisés par des symptômes de préoccupation excessive, de peur intense, d'hyper vigilance ou de symptômes somatiques et peut avoir un impact sur le développement psychomoteur et affectif de l'enfant.

Chez l'enfant de 4 à 6 ans, les troubles les plus courants sont ceux du comportement qui peuvent se traduire par de l'agressivité, des troubles oppositionnels, des symptômes d'hyperactivité et d'inattention. Ils ont évidemment un impact important sur le développement social de l'enfant.

2.1.3 Etre parent, un processus à soutenir

Depuis les années 1960, une transformation profonde de la famille est en marche. Le modèle classique de la famille nucléaire côtoie des modèles d'union libre, de familles monoparentales ou recomposées. Le système législatif accompagne ces évolutions en promulguant des textes de lois substituant par exemple la notion de puissance paternelle à celle d'autorité parentale, en instituant la notion de coparentalité²⁸ par la résidence alternée pour l'enfant chez chacun de ses parents en cas de séparation.

La notion de parentalité fait référence à une définition de la fonction parentale à travers la mutation du modèle familial pour désigner le rôle de l'adulte vis-à-vis d'un enfant et le soutien à lui apporter lorsqu'il est jugé défaillant.

Plusieurs disciplines s'attachent à cette notion. En 1930, l'anthropologue S.MALINOWSKY définit la fonction parentale par « la procréation, le nourrissage, l'éducation, l'attribution d'identité et l'accès au statut d'adulte »²⁹. La psychanalyse place la parentalité sous l'angle du désir d'enfant, le parent a des fonctions concrètes répondant aux besoins de l'enfant³⁰.

Didier HOUZEL³¹, dans le cadre de ses travaux débutés en 1993, au sein de la délégation ministérielle à la famille, définit la parentalité comme un processus qu'il est important de soutenir et définit 3 axes :

²⁸ La Loi 2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale définit la coparentalité, qui existe en cas de séparation des parents.

²⁹ THIERY N., 2008, « L'identité parentale en situation de précarité : le point de vue de femmes accueillies en CHRS », thèse, p : 41.

³⁰ THIERY N., 2008, « L'identité parentale en situation de précarité : le point de vue de femmes accueillies en CHRS », thèse, p : 41.

³¹ HOUZEL D., 2007, « Les enjeux de la parentalité », Ed.Erés.

- L'exercice de la parentalité est l'organisation juridique de la parenté avec ses droits et obligations (filiation, autorité parentale...), celle-ci est en constante évolution.
- L'expérience subjective de la parentalité fait référence à son propre vécu qui aura une incidence sur sa façon de devenir parent et de remplir son rôle.
- La pratique de la parentalité désigne les tâches quotidiennes effectuées auprès de son enfant en fonction de ses besoins, mais aussi les relations parents/enfant et les pratiques éducatives.

La Convention internationale sur les droits de l'enfant³² souligne la responsabilité des parents à élever leur enfant et à assurer son développement dans l'intérêt supérieur de l'enfant. Le soutien à la fonction parentale vise à maintenir ou conforter les parents, même vulnérabilisés, dans une position de « premier responsable » du bien-être et de la réussite éducative de leur enfant³³ et s'accompagne de dispositifs d'aides tels que les REAAP³⁴, la médiation familiale, les dispositifs de l'Aide Sociale à l'Enfance. La difficulté d'assurer un rôle parental est souvent à mettre en lien avec le concept de disqualification sociale développée par Serge PAUGAM³⁵. En effet la personne exclue de l'emploi, du logement... en perte de reconnaissance sociale et dépendante du système d'aide pour subvenir aux besoins de sa famille, se retrouve dans un processus de vulnérabilité, de rupture et de dévalorisation de soi souvent amplifiée par le regard négatif que porte la société sur elle. La « désaffiliation » décrite par Robert CASTEL démontre que la précarité ne se réduit pas à la dimension économique mais concerne le lien relationnel, l'appartenance à une société qui lorsqu'ils sont fragilisés augmentent le sentiment d'isolement. Il est souvent difficile pour un parent en difficulté économique et sociale de garder une estime de soi suffisamment forte pour éduquer activement son enfant et lui transmettre les valeurs auxquelles il tient.

Les principales typologies de difficultés observées au cours des accompagnements concernent le manque de soins adaptés aux besoins de l'enfant, les carences éducatives, les tensions familiales entraînant souvent des troubles du comportement de l'enfant.

Pour les professionnels qui ont un rôle auprès des enfants et des parents, l'enjeu est de s'approprier ces problématiques afin de mener une action adaptée. Telle sera la mission de la crèche et du Pôle Insertion.

³² Article 18, « La responsabilité de tes parents ».

³³ BOISSON M., 2010, « Soutenir la fonction parentale dans l'intérêt des enfants : de la théorie aux instruments » Informations sociales N°160, Ed CNAF.

³⁴ Les Réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents (Réaap), installés depuis 1999.

³⁵ PAUGAM S., 1991, « La disqualification sociale » Ed.PUF.

2.1.4 La mission d'accompagnement dans le cadre du CHRS

La mission du CHRS est multiple. Elle consiste à stabiliser le parcours des familles, à favoriser un mode de garde de l'enfant, à permettre un ancrage territorial sur quelques mois le temps de procéder à une évaluation de la situation. Il est essentiel d'amorcer rapidement la résolution de problématiques urgentes afin de prévoir un type de prise en charge adapté avec la contrainte de la durée d'hébergement sur maximum 1 an.

L'action s'élabore en fonction des valeurs associatives. Une structure collective à caractère social peut, sans intention négative et par souci d'un bon fonctionnement, établir des règles qui vont à l'encontre de la dignité et de l'autonomie des personnes. Cette question a fait l'objet d'un travail mené avec le chef de service et les équipes au moment de l'ouverture du CHRS en 2013. Cela s'est traduit notamment par l'élaboration du règlement de fonctionnement et de la charte des droits de l'usager en s'appuyant sur les recommandations des bonnes pratiques professionnelles³⁶. L'hébergement des familles en CHRS s'établit à travers un cadre sécurisant avec des règles posées. Celles-ci concilient un fonctionnement de structure dans le respect de la vie collective et l'autonomie des personnes en prenant en compte la vie privée, les liens familiaux et sociaux des familles hébergées. Un accompagnement spécifique est réalisé avec un travailleur social référent du ménage dans le cadre du contrat d'accompagnement personnalisé³⁷. Son rôle est d'évaluer avec la personne sa situation et son parcours, ses besoins et projets et de définir les axes d'accompagnement en s'appuyant sur les ressources et forces et en énonçant les points de vigilance pour éviter la rupture et l'échec. « La remobilisation de la personne pour son devenir est d'autant plus difficile qu'elle cumule des expériences de ruptures lui donnant l'impression de ne jamais voir aboutir ce qu'elle entreprend. Cependant, le processus de précarisation est dynamique. Il n'est ni figé ni irréversible »³⁸.

Les familles sont soutenues dans leur quotidien par 2 techniciens d'intervention sociale et familiale (TISF) qui ont un rôle complémentaire à celui des travailleurs sociaux. En effet, le TISF favorise l'intégration de la famille dans la structure en lui expliquant son fonctionnement, anime des actions collectives permettant ainsi de créer du lien social,

³⁶ ANESM, « La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre », juin 2008

³⁷ Celui-ci est élaboré avec chacun des membres majeurs.

³⁸ ANESM, « Repérage et accompagnement des situations de ruptures dans les parcours personnalisés des publics accueillis en CHRS », juin 2014, p :7.

aide dans l'organisation quotidienne (entretien du logement, hygiène des enfants, équilibre alimentaire...) et vient en appui aux démarches à effectuer.

2.2 Impulser un mode de garde dans une dynamique de Pôle et une ouverture sur le territoire d'intervention

« La définition des stratégies est précédée fort naturellement d'une phase de diagnostic stratégique, d'analyse et de réflexion précédant la prise de décision »³⁹.

Pour mener l'étude de faisabilité de la crèche, le diagnostic comprend deux approches complémentaires, le diagnostic interne au sein de l'association et le diagnostic externe, correspondant à l'encrage du projet sur le territoire. Il va permettre d'analyser les besoins en garde d'enfants sur des horaires classiques et atypiques au sein du CHRS, des Logements diffus et de la ville. Les données seront à rechercher auprès des services du Pôle, du service petite enfance de la commune et concerneront le nombre de demandes non pourvues. Je ferai appel à un cabinet prestataire pour l'étude de marché afin d'évaluer les besoins de garde des entreprises à horaires atypiques sur le bassin d'emploi. L'étude fera aussi un état des lieux des modes de garde existants.

2.2.1 Une étude des besoins sur le CHRS et les logements en diffus

L'analyse des besoins s'est réalisée en concertation avec les équipes, en fonction des données du rapport d'activité et par une enquête réalisée auprès des familles.

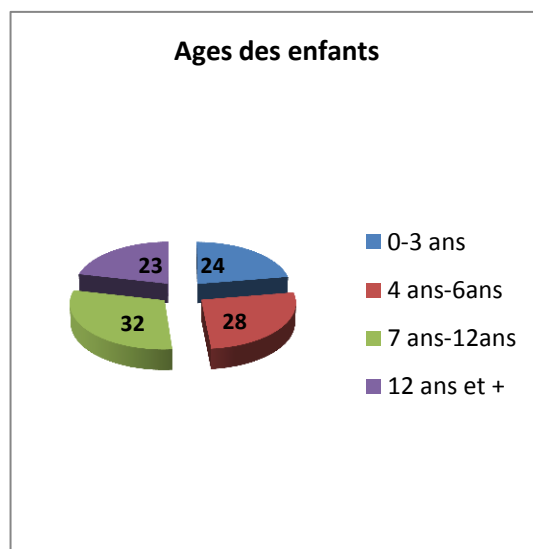
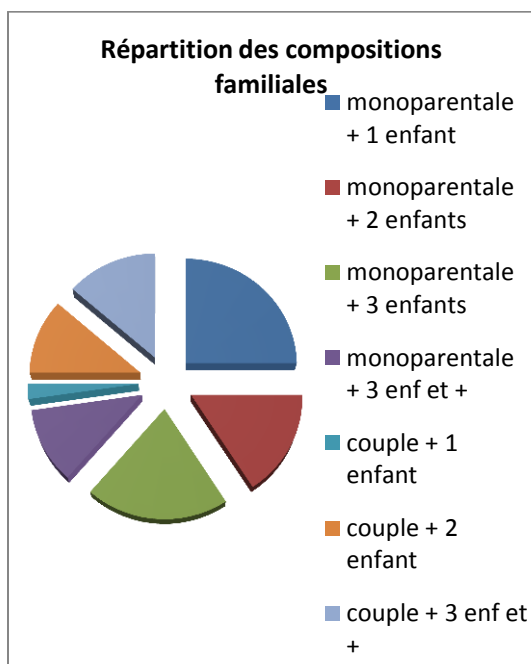
Elle a porté sur le recueil d'éléments quantitatifs et qualitatifs à travers les échanges avec des professionnels et les familles en matière de besoins de garde d'enfants et d'insertion professionnelle. Celle-ci porte aussi sur l'hébergement en logements diffus dans la mesure où ce dispositif accueille des familles issues du CHRS et des familles avec des caractéristiques très similaires.

Les logements diffus :

La capacité d'accueil est de 30 familles. Sur l'année 2014, un total de 44 familles ont été hébergées (14 d'entre elles ont quitté la structure). Dans le projet de crèche, l'accueil de l'enfant est maintenu au-delà des départs.

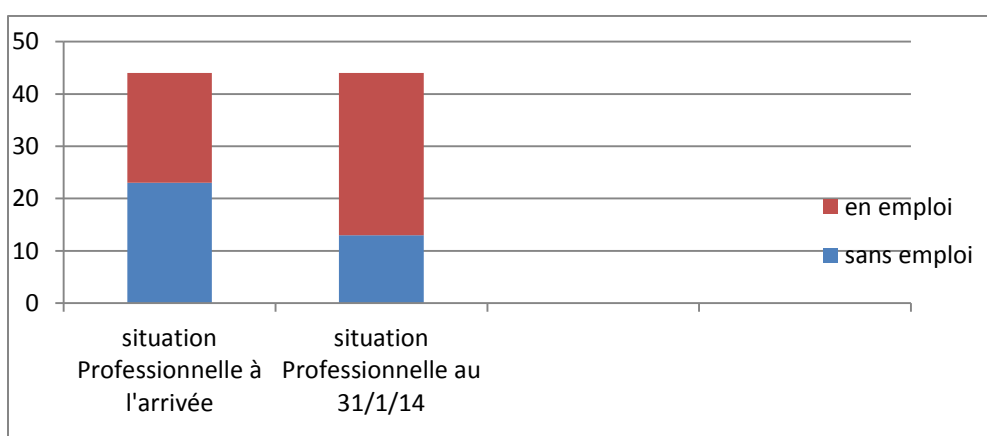
³⁹ HELFER JP., KALIKA M., ORSONI J. "Management stratégie et organisation", 7^{ème} édition, Ed Vuibert, p : 70.

Caractéristiques familiale des personnes accueillies en diffus en 2014 :



Les familles hébergées en logement diffus sont majoritairement monoparentales avec 1 enfant. Les jeunes enfants de moins de 3 ans représentent 1/4 des enfants. Ils sont tous susceptibles de bénéficier de la crèche.

Situation au regard de l'emploi en 2014 :

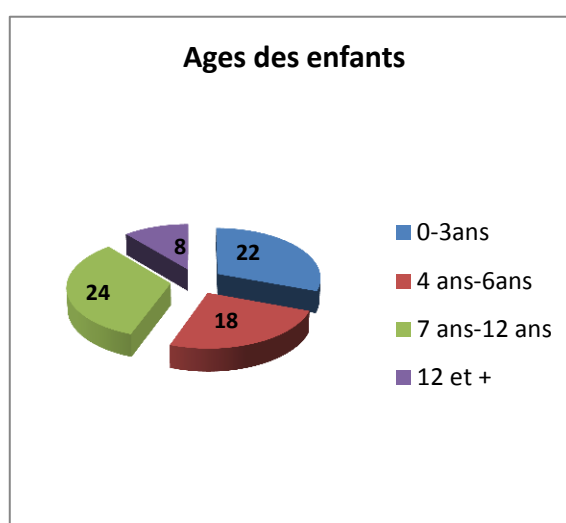
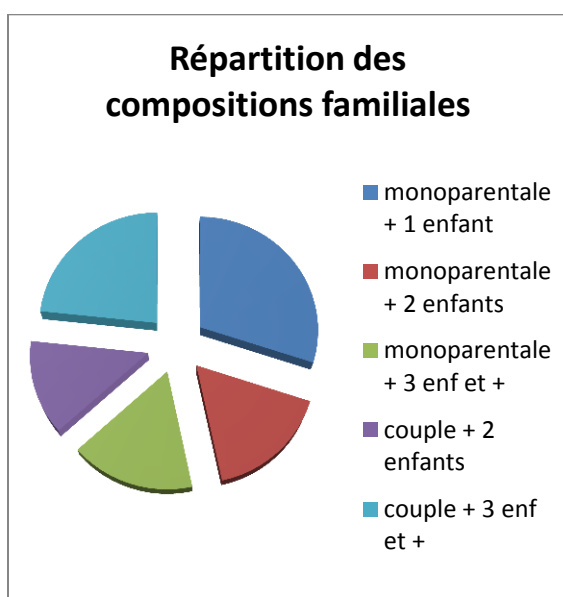


Ce graphique démontre que la stabilité de l'hébergement favorise le retour à l'emploi. Les familles qui n'ont pas de solution de garde seront pénalisées dans leurs démarches.

Le CHRS :

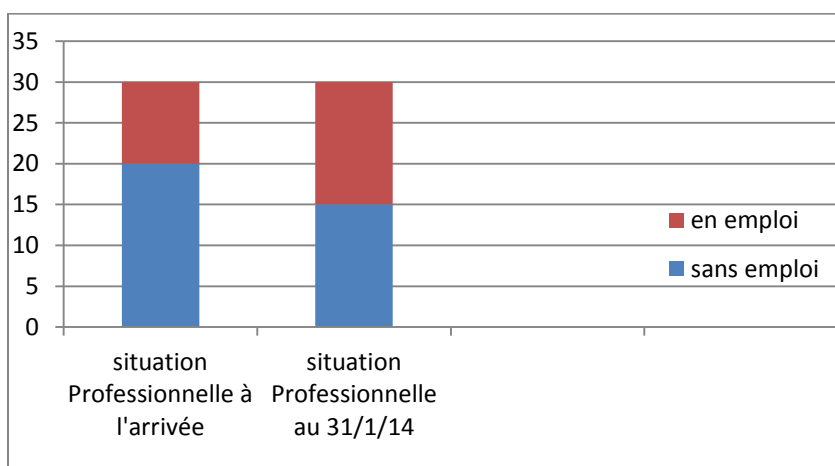
La capacité d'accueil est de 13 familles. Sur 2014, un total de 30 familles ont été hébergées dans le cadre du CHRS. Dans le cadre du parcours résidentiel, 10 d'entre elles, ont été transférées dans un logement en diffus et ont poursuivi l'accompagnement social du Pôle.

Caractéristiques familiales en 2014 :



Les familles monoparentales restent majoritaires, ainsi que le nombre de couples avec 3 enfants. Les enfants de moins de 3 ans restent fortement représentés, justifiant aussi un besoin en crèche.

Situation au regard de l'emploi :



70% des familles qui sont accueillies sont sans emploi à leur arrivée. Quelques semaines plus tard, l'emploi (ou la formation) devient très vite une priorité, un besoin aussi bien pour augmenter les ressources que pour se projeter sur l'après CHRS.

Analyse des données.

Les modalités de garde d'enfants des familles hébergées en CHRS et logements diffus.

L'instabilité résidentielle des familles n'a pas toujours permis aux parents d'effectuer les démarches d'inscription au service petite enfance de leur commune de rattachement. Leur arrivée sur Antony, considérée comme un changement de domicile, annule la demande quand celle-ci a été faite.

Pour le service municipal d'Antony, les demandes ne sont pas considérées comme prioritaires. Trop récentes, elles ne peuvent pas être prises en compte et lorsqu'elles sont faites en cours d'année, les crèches n'ont plus de place. Par ailleurs, les familles souvent sans emploi se voient proposer une solution de halte-garderie. En effet les modes de garde collectifs et réguliers sont prioritairement réservés aux familles dont un des deux parents travaille mais ne sont pas suffisamment réactifs pour intégrer rapidement l'enfant lorsque le parent obtient un emploi.

La crèche du centre maternel réserve 5 places d'accueil à temps plein pour les enfants du CHRS et des logements diffus. C'est aujourd'hui une solution mais qui ne prend pas en compte la totalité des besoins de garde.

Les familles ont peu de ressources personnelles pour faire garder leurs enfants. Le réseau social (famille, amis) est absent, éloigné ou difficilement mobilisable.

Face à cette pénurie de solution de garde d'enfants, différentes stratégies sont adoptées et ne prennent pas toujours en compte l'épanouissement et la sécurité de l'enfant. Les familles s'organisent entre parents du CHRS pour faire garder leurs enfants. Cette solution, acceptée dans le règlement de fonctionnement, est possible pour les démarches ponctuelles et un emploi de courte durée. En logement diffus, il arrive que les familles confient leur enfant à un frère ou une sœur plus âgées ce qui est contraire à notre règlement de fonctionnement.

L'insertion professionnelle des familles en CHRS et logements diffus.

L'absence de qualification, d'expérience professionnelle, le manque de maîtrise de la langue française rendent difficile l'insertion professionnelle. Pour autant, la région parisienne reste pourvoyeur d'emplois. Après quelque temps, les familles parviennent donc à s'insérer professionnellement sur des emplois souvent à temps partiel avec des horaires atypiques, éloignés du lieu de résidence. Ces emplois sont en général difficilement conciliables avec les horaires des crèches classiques ou demandent des frais de garde supplémentaires impossibles à assumer.

Si l'on regarde la répartition des emplois obtenus, 15% des mères de famille effectuent une formation d'auxiliaire de vie, 5% travaillent dans la garde d'enfants, 5% sont aides-soignantes, 5% dans le commerce, 10% dans une entreprise d'insertion restauration, 40% en tant qu'agent d'entretien, 20% en tant qu'agent de service dans les écoles. Les pères de famille travaillent dans les secteurs de l'entretien, du bâtiment et des transports/livraisons. La plupart des emplois occupés demandent de la disponibilité en termes d'horaires. Faute de mode de garde adapté les familles se maintiennent sur du temps partiel avec des horaires plus classiques ou refusent les emplois incompatibles avec leurs obligations familiales.

La crèche un lieu favorisant le développement harmonieux de l'enfant.

« De nombreuses études montrent que les inégalités entre les enfants sont déjà marquées lors de leur entrée à l'école maternelle et peinent à se résorber par la suite. Les enfants vulnérables venant d'un milieu très modeste évoluent positivement lors d'un accueil en milieu préscolaire de bonne qualité »⁴⁰. L'intégration d'un enfant à la crèche à une visée pédagogique et éducative. La crèche a l'avantage d'offrir des conditions stimulantes pour la socialisation des enfants et son développement psychomoteur. C'est pourquoi elle doit être accessible à tous les enfants indépendamment de la situation d'emploi des parents. Elle a un rôle de prévention et d'accompagnement des familles qui n'ont pas toujours des connaissances suffisantes sur le développement physiologique et psychologique de leur enfant et qui se questionnent sur leur position éducative. Elle permet d'intégrer les premières règles sociales et le vivre ensemble surtout auprès de familles isolées, qui ont vécu jusqu'à présent une vie d'errance et de ruptures. Enfin, la

⁴⁰ TABAROT M., 2008, « Rapport sur le développement de l'offre d'accueil de la petite enfance », Ed. La documentation française, www.education.gouv.fr. P: 10.

crèche permet l'apprentissage du langage et des premières acquisitions cognitives, indispensables à un bon démarrage scolaire.

2.2.2 Une étude des besoins sur le bassin de l'emploi

L'analyse des besoins a été réalisée par un cabinet extérieur spécialiste des études de marché dont le but est de valider et de quantifier le potentiel d'implantation de la nouvelle crèche de la commune d'Antony. Le cabinet retenu a une expérience dans le soutien à la création de crèche. A la présentation du projet, il a su être force de proposition en adaptant les outils en fonction des premiers résultats d'enquête afin d'approfondir certains domaines d'investigations.

L'objectif est de confirmer l'existence d'un besoin de garde d'enfants sur des horaires atypiques, l'intérêt et la faisabilité de la partie marchande, de quantifier le potentiel de parents intéressés par ce mode de garde et enfin de préciser certains éléments stratégiques quant à la constitution de l'offre.

La méthodologie de l'étude comprend 3 phases :

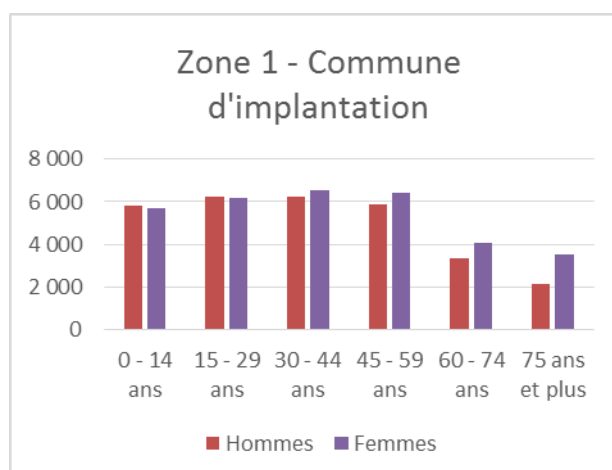
- L'étude théorique : cartographie de la zone d'implantation, analyse démographique de la zone, potentiel de consommation.
- L'étude de terrain : création d'un questionnaire quantitatif, d'une base de données, administration des questionnaires.
- L'analyse : traitement des résultats, rédaction d'un rapport de décision.

L'étude théorique :

L'analyse démographique de la zone.

Un premier rapport a permis d'identifier la « zone de chalandise » de la future crèche, à savoir la zone géographique d'influence. Trois critères ont été retenus : les caractéristiques de la population, l'identification des entreprises et le repérage des concurrents potentiels. L'étude a porté sur 3 zones : la Zone 1 est la commune d'implantation, Antony; la Zone 2 le cœur de cible : les communes autour d'Antony sur un périmètre de 10km; la Zone 3 l'aire d'influence : les communes sur un périmètre de 20km.

Répartition de la population par âge sur la commune d'Antony :



Selon l'étude de marché, la zone 1 comprend 62 013 personnes, La tranche des 30-44 ans est la plus importante et représente 21% de la population totale de la zone, soit 12 767 individus. Les femmes représentent au total 52,2% de la population de la zone, ce qui laisse supposer que le nombre de familles monoparentales est important. Sur les 3 zones, les ménages avec familles représentent 63% de la population.

Le nombre d'enfants de 0 à 3 ans s'élève à 93 368 sur les 3 zones d'influence, dont 3065 enfants sur Antony. Près de 15% habitent soit la commune d'implantation, soit le cœur de cible (Zone 1 & Zone 2).

Les principaux concurrents.

L'enquête s'est attachée à connaître les principales offres de garde à horaires atypiques proposées par les crèches municipales et privées. Celles-ci sont inexistantes sur la commune d'Antony. Il existe sur le secteur deux crèches pratiquant une amplitude horaire. La première située près de l'aéroport d'Orly est une crèche inter-entreprises accessible seulement aux familles salariées d'une entreprise partenaire de cette crèche. La deuxième est aussi une crèche inter-entreprises ouverte sur les horaires 7h30-20h30. L'amplitude horaire est sensiblement la même qu'une crèche traditionnelle. Elle accueille principalement des enfants dont les parents travaillent en milieu hospitalier.

Il est important de prendre en compte l'offre des assistantes maternelles et des emplois à domicile, acteurs majeurs des solutions de garde.

Selon la DRESS⁴¹, les modes d'accueil utilisés dépendent de la catégorie socioprofessionnelle et du niveau de vie des parents réduisant ainsi les choix des familles aux revenus modestes qui ne peuvent pas accéder à la garde à domicile, ni aux assistantes maternelles. En effet, une fois toutes les aides déduites, le reste à charge des parents est plus élevé pour un recours à une assistante maternelle ou pour une garde d'enfant à domicile que pour un accueil collectif. L'avance de sommes importantes avant de percevoir les prestations et la réduction d'impôts ne sont pas compatibles avec les budgets les plus modestes. Arrêter son emploi ou ne pas occuper une activité professionnelle est aussi plus fréquent chez les familles à faibles ressources, où le calcul financier entre revenu d'activité et coût de la garde peut s'équilibrer. Ainsi, 88 % des enfants de moins de 3 ans appartenant aux 20 % des ménages les plus modestes sont gardés par leurs parents.

La crèche répond donc à un besoin de garde d'enfants auprès de familles dont les revenus ne permettent pas de salarier une assistante maternelle ou d'accéder à la garde à domicile.

L'étude de terrain :

Une deuxième étude de marché faite à travers l'élaboration d'un questionnaire a permis de contacter les Comités d'Entreprises du secteur et les partenaires de la petite enfance (PMI, service municipal) de confirmer ou d'infirmer l'existence d'une demande. Cela a aussi permis d'obtenir des contacts avec des entreprises intéressées par la crèche à horaires atypiques. L'étude indique que les parents font le choix de la crèche lorsque celle-ci n'est pas éloignée du lieu de domicile ou de travail surtout lors d'horaires atypiques afin d'éviter les temps de trajet pour leur enfant. Les entreprises contactées sont issues des secteurs de la santé (hôpitaux, cliniques), des transports, de la restauration, du commerce de gros et sont implantées à proximité d'Antony.

Sur près de 50 entreprises contactées sur Antony, et malgré la première sélection en fonction des secteurs d'activité des entreprises, près d'un tiers ont indiqué travailler sur des horaires particuliers. Suite à cela, les contacts se sont orientés sur les hôpitaux et les cliniques qui ont indiqué travailler déjà pour certains avec une crèche inter-entreprises. La demande du personnel reste cependant supérieure à l'offre chaque année. Ils seraient donc intéressés par un partenariat. Lors des échanges avec les différents responsables Petite Enfance des mairies, tous ont indiqué que la demande de garde des familles sur des horaires élargis est faible. Cette donnée peut être biaisée dans la mesure où les

⁴¹ DRESS, Etudes et résultats, « Modes de garde et d'accueil des jeunes enfants en 2013 », N°896, octobre 2014.

familles ne formulent pas de demande. Elles savent que le service gère des modes de garde classiques et n'est pas en mesure d'apporter une solution.

Analyse des données de l'étude.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> → L'augmentation croissante des naissances en Ile de France, et donc une demande croissante de places en crèche → Une demande de place en crèche supérieure à l'offre actuelle → Marché quasiment de niche → Implantation au cœur d'une ville, et d'une région dynamique constituée d'une majorité de familles avec enfant(s). 	<ul style="list-style-type: none"> → Quelques concurrents proposant des plages horaires d'ouverture élargies ont été localisés sur la zone → Marché très concurrentiel en général → Un besoin difficile à identifier → Une crèche à vocation sociale par son public cible qui peut ne pas intéresser des catégories socioprofessionnelles différentes
Facteurs clés de succès	
<ul style="list-style-type: none"> → Les créneaux d'ouverture de la crèche de L'Association St Raphaël permettront de toucher un marché de niche → Une bonne communication auprès des Comités d'entreprises et des entreprises de la zone de chalandise est nécessaire pour mener à bien le projet → De même, une bonne gestion des partenariats avec ces mêmes entreprises sera nécessaire 	

2.2.3 Une étude des besoins auprès des partenaires

Le Service Petite Enfance de la mairie :

La responsable du service est un partenaire déjà connu. Elle a pris connaissance de notre projet et nous indique qu'il y a entre 800 et 900 naissances par an, celles-ci sont en constante progression (784 en 2006).

La capacité d'accueil est de 564 places sur du multi-accueil collectif municipal (12 établissements), 107 places sur du multi-accueil associatif (4 établissements), 125 places sur de la crèche inter-entreprises (3 établissements), 28 places sur du multi-accueil parental (2 établissements), 410 enfants accueillis par des assistantes maternelles, soit un total de places de 1234 places.

Le nombre d'inscriptions est cependant supérieur au nombre de places, de l'ordre de 200 demandes non pourvues. Le Service Petite Enfance ne recense pas de besoins en garde d'enfants sur des horaires atypiques.

Les CHRS proches d'Antony :

Deux CHRS accueillant des familles sont aussi démunis de solution de garde d'enfants. Ils seraient intéressés par le projet.

Le service social de la CAF :

Le service social de la CAF a pour mission dans le cadre du RSA, d'accompagner des familles monoparentales ayant 1 enfant de moins de 3 ans. Les projets d'insertion professionnelle par le biais de la formation qualifiante portent, pour 20% des personnes, sur l'aide à la personne et demandent très souvent des horaires de travail en décalés.

La DRIHL :

La DRIHL, autorité de tarification du CHRS a souhaité financer notre structure en 2013 notamment pour son infrastructure liée au soutien de la fonction parentale (espace périnatalité, ludothèque, les cinq places réservées à la crèche du centre maternel). La diversification de l'offre de services, adaptée à l'évolution du public, correspond aux demandes de la DRIHL, sans toutefois obtenir de financement.

2.2.4 Les conclusions du diagnostic stratégique et les points de vigilance

Pour mener à bien le projet de création de la crèche, je prends en compte en fonction de la méthode SWOT⁴², les données du diagnostic interne correspondant aux forces/faiblesses et les données du diagnostic externe correspondant aux menaces/opportunités.

Le diagnostic stratégique interne

Il permet d'évaluer les différentes fonctions et processus de la structure à travers des critères d'évaluation concernant la culture associative, l'organisation, le personnel, les finances.

Le projet de la crèche correspond aux valeurs de l'association, forte de son expérience et de son expertise pour la gestion de la crèche du centre maternel, elle en maîtrise l'organisation et la gestion. Son action est connue et reconnue par les partenaires de la petite enfance.

En matière de ressources humaines, le savoir spécifique qui est d'intervenir auprès d'enfants de familles en difficulté et d'accueillir sur un même lieu des enfants de la commune d'Antony est aussi un atout. Le personnel est déjà formé dans le secteur de la

⁴² Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

petite enfance. C'est une opportunité pour lui de pouvoir changer de poste et pour certains de fonction. L'équipe du CHRS voit pour les familles une réelle opportunité facilitant l'insertion professionnelle et le développement de l'enfant. La perspective de travailler différemment auprès des familles et d'être impliqué dans l'élaboration du projet réduit les résistances au changement de l'équipe. Il sera important pour moi d'évaluer la qualité d'appropriation de ces changements. En effet, il ne suffit pas d'élaborer de nouvelles règles et procédures. Il est indispensable d'évaluer leur opérationnalité et de les ajuster aux besoins.

L'Association, stable financièrement, détient des fonds propres qu'elle souhaite investir dans la création de la crèche. Elle pourra être en capacité de supporter financièrement la structure si celle-ci n'est pas rentable dès le début.

Les faiblesses internes et points de vigilance sont de concevoir le projet alors que l'équipe n'est pas constituée. Celle-ci devra, lors de l'ouverture, s'approprier les valeurs et principes du projet, accueillir l'enfant dans sa diversité familiale, culturelle et sociale.

Pour mener à bien le travail de collaboration entre les équipes de la crèche, du CHRS et des logements en diffus, il est important de pouvoir stabiliser les professionnels de la crèche sur leurs postes. La constitution d'une équipe peut prendre du temps dans la mesure où il existe une pénurie de professionnels diplômés, les crèches en général font appel à de l'intérim. Par ailleurs, les horaires atypiques ne sont pas attractifs pour un marché sous tension,

Le diagnostic stratégique externe.

L'objectif du diagnostic externe est d'évaluer l'environnement dans lequel le projet doit se développer. La possibilité pour le CHRS et le service de logements diffus de pouvoir proposer aux familles un mode de garde et une action soutenant la parentalité est innovant sur le territoire et répond à une volonté de la DRIHL et du Conseil Général.

L'ouverture de la crèche sur l'extérieur et notamment au monde de l'entreprise permet de diversifier les sources de financement, d'élargir notre réseau de partenaires et de favoriser la mixité sociale.

Les menaces, à savoir les risques auxquels il convient de faire face, sont compte tenu des résultats de l'étude, d'anticiper le nombre d'enfants à accueillir en horaires atypiques. Ce besoin, même s'il existe, nécessite d'être exprimé et recensé. Actuellement, les parents sachant qu'il y a peu de solution s'organisent seuls, stoppent leur activité temporairement ou durablement. Afin de promouvoir cet aspect de la crèche, les outils de communication sont essentiels et devront être suffisamment pertinents pour toucher l'intérêt des entreprises qui sont déjà très sollicitées.

2.2.5 Une crèche à vocation sociale qui s'appuie sur une politique de la petite enfance et sur les évolutions des horaires de travail

Ce projet, s'inscrit dans les politiques sociales notamment dans le cadre de la Convention d'objectifs et de gestion 2013-2017 entre l'Etat et la CNAF. Ceux-ci, orientent leurs actions vers un soutien financier aux « projets innovants répondant à des besoins spécifiques des familles ». Afin de favoriser « le développement de l'accueil sur des horaires atypiques, de l'accueil en urgence, de l'accueil des enfants handicapés, d'enfants de personnes en parcours d'insertion ou travaillant à temps partiel »⁴³.

Le rapport sur l'accueil de la petite enfance publié par la Cour des Comptes⁴⁴ démontre qu'il existe une offre de garde qui a augmenté entre 2006 et 2011 par la création de 131 630 places et ceci grâce à une politique familiale qui intègre le travail des mères comme une réalité économique et sociale. Ces données sont à nuancer par d'importantes disparités territoriales et sociales pour accéder à un mode de garde adapté aux besoins et aux choix des familles.

En effet toujours selon le rapport public de la Cour des Comptes, les familles aux revenus supérieurs ont le choix de leur mode de garde. L'accès à l'emploi est donc facilité, 64% des ménages les plus aisés font garder leur enfant contre 8% des familles les plus modestes. Les familles monoparentales, souvent sans emploi, sont les plus touchées par cette inégalité d'accès ainsi que les travailleurs pauvres, souvent à temps partiel, avec des horaires atypiques.

Selon la dernière enquête « Conditions de travail » menée en 2005 par l'Insee et la DARES en 2008⁴⁵, 37 % des salariés ont des horaires standards et ce sont près de deux salariés sur trois qui travaillent selon des horaires dits atypiques. L'étude démontre qu'il existe des catégories d'horaires en fonction des catégories socio-professionnelles. Les journées de travail « extensives » s'étalent sur 11 heures et touchent les professions de cadres et professions libérales. Les horaires « décalés » se situent le matin, le soir et le week-end, et concernent les ouvriers et employés de commerces et de services. Les horaires « irréguliers » correspondent à un travail fragmenté, souvent à temps partiel, il est peu rémunérateur et touche essentiellement des femmes. Souvent subis, ces emplois

⁴³ Conventions d'objectifs et de gestion entre l'Etat et la CNAF, 2013-2017, p:5.

⁴⁴ Cour des Comptes, synthèse du rapport public thématique, « L'accueil des enfants de moins de 3 ans: une politique ambitieuse, des priorités à mieux cibler » Novembre 2013.

⁴⁵ DARES, Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques, « Horaires atypiques et contraintes dans le travail: une typologie en six catégories », Mai 2009 - N° 22.2. L'enquête « Conditions de travail » est organisée par la Dares depuis 1978 et est renouvelée tous les 7 ans. Elle est réalisée en complément de l'enquête Emploi de l'Insee à partir d'un échantillon représentatif de la population de 15 ans et plus exerçant un emploi.

demandent à concilier vie familiale et professionnelle et posent la question de la garde des enfants surtout lorsque le salarié est en situation monoparentale avec de faibles ressources.

La crèche va donc s'attacher à répondre aux besoins d'insertion professionnelle des parents recherchant un emploi dans le cadre bien précis d'un hébergement au sein de l'Association Saint Raphaël et de parents occupant un emploi sur des horaires atypiques.

Conclusion de la deuxième partie.

L'Association Saint Raphaël à travers le Pôle Insertion se spécialise sur l'accès et le maintien dans le logement des plus démunis et adapte son offre de services en fonction des capacités d'autonomie des familles. A travers le Pôle que je dirige, je suis vigilante à maintenir une qualité de prise en charge, une implication des professionnels, un bon niveau de communication en interne et externe, un développement du partenariat.

Le projet de la crèche est conçu à travers l'expertise associative, la solidité en compétences, l'adhésion des équipes au projet et la volonté partenariale de voir un mode de garde adapté à des familles en insertion. La crèche devra répondre aux politiques de la petite enfance qui sont de faciliter les modes de garde auprès des ménages devant concilier organisation familiale et contraintes professionnelles sur des horaires atypiques. Le point de vigilance portera sur la composition de l'équipe de la crèche qui devra avoir des compétences éducatives avec un regard social et collaborer avec l'équipe du CHRS et des logements en diffus. Par ailleurs, l'accueil d'enfants et de familles d'origine sociale et culturelle différente est une richesse à valoriser dans le projet pédagogique et dans les moments de rencontres parentales organisés par la crèche.

3 Créer une crèche à horaires atypiques pour des familles en CHRS et du bassin d'emploi

Dans cette dernière partie, je présenterai ma démarche de direction stratégique et managériale en lien avec la conduite du projet.

Je présenterai la conduite et le pilotage des nouveaux modes de coopération entre la crèche et le service hébergement. Je mettrai par la suite, l'accent sur les étapes associées à la mise en œuvre de la nouvelle crèche en m'appuyant sur le diagnostic précédemment énoncé.

Le projet de direction que je défends consiste à proposer une offre de services adaptée aux familles tout en favorisant l'évolution des missions du CHRS. Il s'agit de générer de l'innovation dans les missions du CHRS en proposant aux familles un parcours d'insertion individualisé et gradué favorisant l'insertion professionnelle, non contrainte par les horaires de garde et le soutien à la fonction parentale. Les interactions entre les professionnels du champ social et de la petite enfance permettront dans une démarche transversale et complémentaire d'évaluer les situations et d'apporter des réponses.

La crèche s'inscrit pleinement dans le projet associatif. Elle prend appui sur l'expertise des pôles pour se construire et s'enrichir. Les liens en sont par là même renforcés entre les pôles qui apprennent à travailler ensemble. Le projet est impulsé par une volonté du Conseil d'Administration qui a pris tout d'abord la décision de créer une crèche destinée aux familles du bassin d'emploi d'Antony. Cette approche évolue aujourd'hui, jusqu'à intégrer les spécificités du public CHRS et logements diffus tout en privilégiant l'ouverture sur l'extérieur par l'accueil des parents du bassin d'emploi, facteur d'intégration des familles dans la cité.

L'opportunité est bien de mettre en œuvre de façon innovante une solution pour renforcer les liens parents/enfants dans une fonction socialisante et identitaire comme le souligne S. PAUGAM⁴⁶. Ce dernier évoque la pluralité des liens sociaux et leur importance dans les processus de sentiments de sécurité et de soutien face aux difficultés et d'appartenance à une société.

La crèche sera accessible aux parents du bassin d'emploi afin de favoriser la mixité sociale mais aussi de garantir sa pérennité financière et un taux d'activité stable. Un enjeu fort est de travailler la cohabitation entre les deux publics afin que la question d'être parent soit portée par tous.

⁴⁶ Le lien social : entretien avec Serge PAUGAM, ses.ens-lyon.fr, « les grands dossiers ».

Le projet que je mène est « abordé avec plusieurs niveaux de lecture simultanés qui mettent en évidence le caractère multidimensionnel, et donc complexe, des situations de projet »⁴⁷, dans un processus dynamique dans le temps qui demande d'innover, d'adapter, de modifier son contenu et le calendrier d'exécution en fonction des opportunités et des menaces non prévues et de la réalité de l'avancement.

- **La dimension symbolique** concerne l'implantation de la crèche hors structure sociale. La diversité des familles accueillies favorisent l'accès de l'enfant et de ses parents à la vie citoyenne et au vivre ensemble. Deux concepts chargés de sens, qui valorisent les compétences sociales de l'acteur.

- **La dimension politique** implique des négociations et des arbitrages en repérant les intérêts et les pouvoirs des acteurs impliqués. Ils concernent l'ancrage du projet dans son environnement en termes de réponses aux besoins d'un territoire, de positionnement de l'association dans sa capacité à innover, de la reconnaissance de ses compétences auprès des partenaires institutionnels porteurs des autorisations d'ouverture tels que la PMI, la CAF, la mairie, le Conseil Général.

- **La dimension stratégique** permet d'adapter l'offre de services aux besoins d'un territoire, de mobiliser les acteurs des deux pôles par la mutualisation des compétences et une cohérence d'actions vers le public.

- **La dimension méthodologique** concerne les outils permettant la mise en œuvre du projet. Ils relèvent en premier lieu des procédures de délégations permettant d'établir mes marges de manœuvre, de la constitution des groupes de travail, de la mise en place d'une étude de marché....

- **La dimension managériale** vise à créer une dynamique collective afin de favoriser une appropriation du projet, de composer une nouvelle équipe spécialisée dans la petite enfance avec une dimension sociale et éducative.

- **La dimension technique** réunit les compétences et expertises nécessaires afin d'obtenir les autorisations d'ouverture, les financements et la logistique.

⁴⁷ ASQUIN A., FALCOZ C., PICQ T., « ce que manager par projet veut dire » Ed d'Organisation, 2005, p10.

Mes objectifs sont les suivants :

- Répondre aux obligations professionnelles des parents afin de favoriser leur insertion sociale tout en privilégiant le bien-être de l'enfant.
- Diversifier les outils afin de répondre aux problématiques des familles accueillies en créant de nouveaux supports d'accompagnement.
- Enrichir nos actions en favorisant la transversalité au sein de l'association afin de les rendre innovantes et complémentaires.
- Apporter sur le territoire une spécificité répondant aux besoins des familles et aux politiques sociales en matière d'inclusion.

L'évolution des pratiques professionnelles du CHRS et la prise en compte de l'enfant à travers un mode de garde adapté apporte sur le territoire une réponse précieuse aux problématiques parentales. Face à un contexte concurrentiel des établissements, cette spécificité est valorisée auprès des instances de tarification et des organismes d'orientation des publics. Cette approche d'accompagnement participe activement à l'évolution de l'intervention sociale.

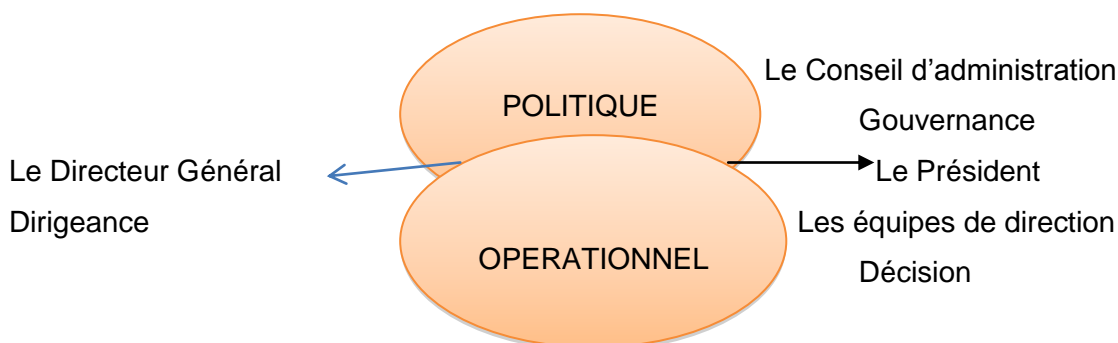
3.1 Une démarche favorisant l'implication des acteurs

Je propose la création d'une crèche de 45 places qui ouvrira au cours du deuxième semestre 2016 et l'adaptation des pratiques professionnelles entre les intervenants de la crèche et du service hébergement de façon à prendre en compte les dynamiques parentales dans les accompagnements.

3.1.1 La conduite managériale du projet

Le projet fédère les instances dirigeantes de l'association et s'appuie sur les articulations entre le Conseil d'Administration et la Direction Générale, et entre les équipes de direction au sens large.

Schéma de l'articulation entre les différentes instances de décision⁴⁸.



⁴⁸ NOBLE F., BOUFFIN G., « Entreprendre et diriger en action social : Gouvernance et dirigeance » Ed DUNOD, 2015.

François NOBLE et Gilles BOUFFIN apportent un éclairage sur les interactions entre les acteurs et leur autonomie de décision. Ils établissent 3 grands principes :

- « La fonction solidaire et les compétences collectives » : basée sur la coopération entre dirigeants.
- « La fonction contributive » : basée sur le débat démocratique.
- « Le processus délibératif » : basé sur la reconnaissance de l'unicité de décision comme fondement de l'organisation.

La relation de travail au sein du Comité de Pilotage est basée sur la « coopération » et la « réflexion contributive » afin d'enrichir le projet de création de la crèche et de donner une réponse aux besoins d'un territoire et du public.

Mon rôle actuel est bien de prendre la responsabilité du pilotage, de la coordination et de l'organisation dans la conduite du projet. Cela se fait par l'animation des différentes instances de décision, des rencontres partenariales et institutionnelles décisionnaires en matière d'agrément et d'autorisation d'ouverture. Mon rôle est aussi celui d'un manager de Pôle en proposant une action diversifiée tout en valorisant le travail existant auprès des bénéficiaires des différents services.

Mon action managériale va tout d'abord porter sur l'équipe du CHRS et des logements diffus et aura deux objectifs complémentaires. Celui de les impliquer dans le projet de la crèche et de favoriser l'évolution des pratiques professionnelles afin de les adapter aux besoins du public. L'équipe socio-éducative comprend de jeunes professionnels qui sont dans une phase d'acquisition de compétences et en demande de soutien face aux situations complexes. Le projet de la crèche a été bien accueilli par l'équipe qui a perçu l'intérêt qu'il représente pour les familles et une opportunité d'enrichir l'accompagnement. La démarche a consisté à repérer les principales problématiques des familles en matière de parentalité, de les décliner en actions possibles et d'ajuster les savoirs et savoir-être des professionnels. Le développement des compétences des professionnels s'est réalisé de façon individuelle et collective et prend appui sur l'entretien professionnel et les réunions d'équipe. Il se décline par la formation en externe, via le plan de formation sur 3 ans et en interne, via la transmission des connaissances et des réflexions sur la posture par le Pôle Enfance et Parentalité.

Par la suite, une fois l'ouverture de la crèche programmée, une nouvelle équipe sera à constituer. Je veillerai alors à recruter le cadre responsable de service six mois avant l'ouverture afin de constituer une équipe en capacité d'adhérer au projet éducatif et pédagogique. Pour cela je vais privilégier la mobilité interne en accord avec le Pôle Enfance et Parentalité. La réactualisation des outils réglementaires de la crèche sera

effectuée dans l'année afin de les adapter à la réalité et d'impliquer la nouvelle équipe de la crèche.

3.1.2 Le pilotage du projet

Le concept de « gouvernance » du verbe grec kubernân exprime l'idée de piloter. Il est utilisé pour la première fois par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes. Il réapparaît dans les discours économiques et de gestion des entreprises à la fin des années 1980. L'idée est de démontrer que « les lieux de négociations et de pouvoirs sont pluriels... /...Les lieux d'élaboration des politiques et des réponses aux besoins se redéfinissent autrement, ce qui modifie les espaces de pouvoir et de compétence, tout comme les marges de liberté et de négociation des acteurs »⁴⁹. Il s'agit de piloter une action collective en prenant en compte la contribution des acteurs dont les intérêts sont communs ou opposés. Pour mener à bien ce projet, je coordonne l'ensemble des instances, présente les avancées, les difficultés rencontrées, m'assure de la participation de chacun des membres et facilite la circulation de l'information.

Une gouvernance associative au service du projet.

Le projet de création de la crèche a été voté en Assemblée Générale en juin 2013 avec délégation pour le Directeur Général de sa mise en œuvre opérationnelle.

En septembre 2014, le Conseil d'Administration m'adresse, en accord avec le Directeur Général, une lettre de mission afin de mettre en œuvre le projet de la crèche. J'ai souhaité par ailleurs utiliser les instances de décisions déjà instaurées présentées ci-dessous. Ce travail mutualisé est indispensable pour garantir l'inscription de la crèche dans une transversalité d'actions.

Le Comité de Direction :

Il est composé du Directeur Général et des Directrices des deux pôles. Il est l'instance de concertation, de négociation et de régulation qui nous permet en tant que cadres dirigeants de concevoir le projet de la crèche.

La commission immobilière interne à l'association :

Composée de 3 membres du Conseil d'Administration, du Directeur Général et de l'architecte consultant, elle a pour objectif de valoriser le patrimoine, de rénover les bâtiments en fonction de la mission sociale de l'Association. Elle a été saisie pour

⁴⁹ LEFEVRE P., « guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales » Ed DUNOD, 2006, p 81.

l'élaboration des plans de la crèche et le dépôt du permis de construire. Celui-ci a été accordé en décembre 2013 avec une validité de 2 ans. J'ai intégré la commission immobilière afin de travailler sur l'adaptation des plans en fonction des injonctions de la PMI, pour sélectionner l'entreprise qui réalisera les travaux et suivre les travaux et les aménagements.

L'articulation des différentes instances de décision et de soutien.

Le Comité de pilotage (COFIL) :

Il est composé des instances institutionnelles telles que la PMI, le Service Petite Enfance de la mairie d'Antony, mandatés par leur institution pour s'engager dans le projet. Il comprend aussi les représentants des services internes à l'Association, à savoir le Directeur Général et la directrice du Pôle Enfance et Parentalité. Afin de représenter le CHRS il intègre la chef de service du Pôle Insertion. J'anime ce COFIL, il a pour rôle de définir les orientations stratégiques du projet, de valider les étapes essentielles et d'apporter les modifications nécessaires. Le COFIL se réunit tous les trimestres. Les acteurs institutionnels ont des intérêts différents qu'il faut arbitrer. Le Service Petite Enfance souhaite obtenir le plus grand nombre de places réservées aux habitants d'Antony sur des horaires classiques, compte tenu de la demande non pourvue. Le Directeur Général, quant à lui, prospecte auprès des entreprises afin de vendre des places à l'année pour assurer l'équilibre financier. La PMI se positionne sur l'adéquation entre les modalités de garde et le bien-être de l'enfant. Son avis a un impact sur l'accord d'autorisation d'ouverture. La chef de service argumente sur les besoins des parents en matière de mode de garde en fonction de leur emploi.

3.1.3 Une communication interne et externe afin d'informer et promouvoir le projet

« La communication donne forme, elle traduit une légitimité institutionnelle, elle met en marche une organisation et des systèmes. Le manager est, par sa fonction, celui qui assure l'harmonisation et la cohérence »⁵⁰. La communication est un outil de direction qui permet de donner du sens à l'action entreprise, d'expliquer et de rassurer, d'obtenir l'adhésion pour faciliter le faire ensemble. Communiquer c'est aussi savoir entendre les ressentis des collaborateurs et maintenir un pouvoir de direction en diminuant les rumeurs et les résistances et en maîtrisant le contenu de l'information en fonction de son objectif et des destinataires. La communication externe est tout aussi importante puisqu'elle légitime

⁵⁰ LEFEVRE P., 2006, « Le guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales » Ed DUNOD, p :235.

l'action de l'établissement, construit une image positive dans un paysage institutionnel concurrentiel.

Une stratégie de communication vise à « entretenir ou susciter l'adhésion et la motivation des acteurs, partenaires et clients d'un établissement »⁵¹, elle doit s'adapter aux interlocuteurs, s'inscrire dans le temps afin que les acteurs soient informés de l'avancée du projet et restent impliqués. Les outils de communication doivent être préparés afin que le message soit entendu et intégré. Ils doivent être variés pour remplir les objectifs d'information, de recueil de perception, de collaboration, d'échanges, de confrontation des points de vue afin d'enrichir le projet.

Promouvoir en interne le projet de création de la crèche.

Une communication au sein de l'association.

Le projet est officialisé par son annonce en Assemblée Générale en juin 2014 par le Président de l'Association et au mois de janvier 2015 au cours d'un temps festif rassemblant annuellement l'ensemble des salariés. L'information a permis à tous les salariés de connaître le projet, ses objectifs grâce à une information descendante du Président à l'ensemble des salariés. La communication à la Délégation Unique du Personnel s'est faite dans un premier temps par le Directeur Général. Puis lorsque le projet a été sous ma responsabilité j'ai rencontré régulièrement les représentants du Comité d'Entreprise lorsque la question de la crèche était à l'ordre du jour.

Une communication en direction des équipes.

Le projet se déroule en 3 temps pour les équipes. Le premier porte sur un changement des pratiques professionnelles qui doit être accompagné car il peut être source d'appréhension et d'un sentiment de remise en question des compétences. Le deuxième temps concerne la réflexion et la rédaction des documents réglementaires de la crèche. Les membres de l'équipe peuvent ne pas se sentir concernés. Il est donc important d'expliquer le sens de leur implication et de les guider par un professionnel spécialiste de ce domaine comme le chef de service de la crèche du centre maternel, d'organiser des temps de présence à la crèche pour que l'intérêt soit suscité et que des compétences soient acquises. Le troisième temps est axé sur l'organisation des échanges avec la nouvelle crèche. La communication devra, d'une part, être facilitatrice de relations de travail et de connaissances mutuelles pour une culture commune et être organisationnelle afin de définir des règles de fonctionnement à travers des écrits qui devront être appliqués afin d'organiser, d'harmoniser et de structurer les articulations entre les deux services.

⁵¹ LEFEVRE P., 2006, « Le guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales » Ed DUNOD, p :238.

Une communication auprès des représentants des familles.

A travers le Conseil de Vie Sociale j'ai pu communiquer sur le projet de création de la crèche en indiquant aux personnes qu'elles seront questionnées sur leurs besoins en matière de mode de garde et sur notre volonté de prendre en compte dans nos accompagnements le soutien à la fonction parentale, tant sur le plan individuel que sur le plan collectif.

Communication institutionnelle et valorisation du projet à l'externe.

Dans une démarche de développement de Pôle, communiquer sur l'ouverture de la crèche et notre capacité à innover sur les prises en charge des familles hébergées revêt un caractère essentiel tant elle construit une image positive basée sur l'expérience, la compétence et notre capacité d'adaptation. Je souhaite m'appuyer sur ces nouvelles compétences et offre de services pour répondre à l'appel à projet de la DRIHL « Création de places d'hébergement d'urgence pour familles » dans le cadre du plan national de réduction du recours à l'hôtel. Notre réponse à l'appel à projet a été adressée à la DRIHL le 2 mai 2015. Par ailleurs, je dois aussi mettre en place une démarche commerciale afin de toucher les entreprises qui pratiquent des horaires atypiques. Je prévois ainsi d'organiser une inauguration de la crèche le 1er mois de son ouverture et d'inviter les instances politiques (mairie, Conseil Général, représentant de l'Etat, les instances sociales CAF, Conseil Général, partenaires associatifs...), des entreprises (hôpital privé d'Antony...), les salariés et les parents.

Une communication auprès de la DRIHL et du Conseil Général.

Un courrier informatif et une demande de rencontre avec la DRIHL et le Conseil Général est prévu afin de les informer du projet d'ouverture de la crèche et de valoriser notre spécificité d'accompagnement dans le cadre du soutien à la fonction parentale et d'une offre de garde d'enfants pour le CHRS et les logements diffus.

Une démarche promotionnelle en direction des entreprises.

Pour établir cette démarche, je vais m'appuyer sur le prestataire qui a effectué l'étude de marché pour établir les plaquettes de présentation de la crèche, la réactualisation du site internet de l'Association et le démarchage des entreprises, et cela 6 mois avant l'ouverture programmée de la crèche.

3.2 Impulser une dynamique inter services, la crèche, un levier de changement

« Le terme synergie, dérivé du mot grec sunergia, qui signifie « coopération », rend bien la magie et la puissance des équipes »⁵². La réflexion collective apporte des compétences au niveau du groupe mais aussi au niveau de l'individu. Chaque professionnel apporte en groupe de travail une expertise qui devient un socle de connaissance qui s'enrichit dès lors que le collectif perdure. François NOBLE et Gilles BOUFFIN, indique une «construction du capital social» ou chaque acteur devient «contributeur et dépositaire»⁵³. En effet, le processus de coopération enrichit les compétences collectives qui correspondent à la «contribution». Les acteurs sont dépositaires de ce « construit ensemble » dans un processus d'appropriation.

Parvenir à une compétence collective entre la crèche et le CHRS est l'objectif que je me suis assigné. Il est essentiel pour que l'équipe de la crèche puisse intégrer la dimension sociale des prises en charge des enfants. Il est aussi indispensable que l'équipe du CHRS intègre le soutien à la fonction parentale dans un travail de collaboration en privilégiant les actions transversales et la contribution active. Pour cela je vais m'appuyer sur :

- Les outils de la loi de 2002 pour le CHRS et les documents réglementaires à élaborer pour la crèche, base de la réflexion sur les positionnements et les pratiques professionnelles.
- La création de temps de réunion inter-équipes pour décroisonner et enrichir la prise en compte de l'enfant et de sa famille.
- La formation professionnelle pour enrichir les connaissances et savoir-faire.

3.2.1 La conduite de changement au sein du CHRS

Les modalités d'intervention au CHRS sont en pleine mutation, elles doivent s'adapter aux nouveaux besoins des familles et saisir l'opportunité de la création de la crèche pour repenser les pratiques. La prise en compte du soutien à la fonction parentale par les équipes se décline en actions mais est avant tout une posture professionnelle qui proscrit les discours moralisateurs et les positions de détention d'une vérité.

⁵² Clifford F.Gray et Erik W.Larson, « management de projet », Ed Dunod, p :371.

⁵³ NOBLE.F, BOUFFIN. G « Entreprendre et Diriger en action sociale : Gouvernance et dirigeance»

De plus les interactions avec la crèche vont amener d'autres modalités de partenariat et les équipes doivent en comprendre le sens et y trouver de la plus-value pour faire vivre cette collaboration.

Des cadres, soutien du changement.

L'objectif est de favoriser une alliance avec les 2 chefs de service, celui du CHRS et de la crèche du centre maternel afin que le projet soit relayé auprès des équipes. Le chef de service du CHRS est un vecteur essentiel de changement de par sa proximité avec les équipes. Son implication consiste à fédérer autour du projet, à savoir, l'adaptation des pratiques professionnelles aux besoins des familles et le travail de collaboration avec la crèche. Cela suppose qu'il perçoive l'intérêt de la démarche proposée et qu'elle corresponde à ses attentes. Le chef de service de la crèche n'est pas placé sous ma responsabilité. Il n'est pas concerné par la création de la crèche qu'il peut percevoir par ailleurs comme un concurrent potentiel. Mon objectif est de le considérer comme un partenaire détenteur de savoir qui, en collaboration avec le chef de service du CHRS, anime les groupes de travail concernant les outils réglementaires tels que le projet pédagogique...Il sera aussi un vecteur de communication en direction de l'équipe de la crèche du centre maternel. Pour cela, je communique sur le sens du projet et sa mise en œuvre et délègue la responsabilité aux deux chefs de service de mener les groupes de travail avec les équipes. Des temps de rencontres sont programmés pour la restitution des travaux afin d'évaluer, de réajuster et de poursuivre en fonction de mes avancées en Comité de Pilotage.

Des groupes projets pour construire la coopération.

Les groupes de travail favorisent la coopération entre les acteurs, valorisent les connaissances et savoir-faire mutualisés et permettent l'évolution des pratiques professionnelles. Ces groupes de travail sont constitués du chef de service du Pôle, de l'équipe du CHRS et des logements diffus. Les thèmes à aborder sont précisés en COPIL. Les productions des groupes de travail apportent matière à réflexion et contribuent à l'avancée du projet.

Les thèmes travaillés sont :

- Le recensement des besoins des familles du CHRS et des logements diffus en matière de garde d'enfants : élaboration et passation d'un questionnaire, afin de contribuer à l'analyse des besoins.
- l'élaboration du projet éducatif et pédagogique, du livret d'accueil, du règlement de fonctionnement de la crèche avec le soutien et la contribution du chef de service de la crèche actuelle.

- l'analyse des besoins des familles en matière de soutien à la fonction parentale. Ce thème a été élaboré avec la psychologue du Pôle Insertion en travaillant directement sur les situations des familles actuellement hébergées afin de repérer les principales problématiques et d'envisager des modalités de réponses. Pour l'équipe il a aussi permis d'établir les besoins en formation afin d'enrichir leurs compétences.

La transversalité associative pour enrichir les compétences.

Le Directeur Général a donné l'impulsion pour créer une dynamique partenariale entre les deux Pôles afin d'améliorer l'unité associative, de favoriser la complémentarité, d'intégrer la nouvelle crèche dans un fonctionnement collaboratif afin de ne plus considérer les activités de façon scindée.

Le Comité de Direction a décliné cette volonté en plan d'actions en utilisant les savoir-faire internes et les opportunités. Les différents services vont apprendre à travailler ensemble et à recevoir indifféremment les ménages des deux Pôles. Les services impliqués sont :

La ludothèque, en privilégiant le jeu, aide les enfants à grandir et les parents à vivre des moments privilégiés avec eux. Le jeu contribue à la convivialité, l'éducation, la socialisation, l'apprentissage de règles à respecter. Elle permet aux parents qui ont peu de ressources de bénéficier de jeux source d'éveil et d'enrichissement pour l'enfant. Les parents se rendent compte que des jeux sont possibles très rapidement après la naissance de l'enfant et qu'ils sont fondamentaux dans le processus de développement et d'épanouissement. Par la façon de jouer en fonction des âges, le parent s'approprie les grandes étapes du développement de son enfant, apprend à l'observer et à repérer son évolution.

L'Espace Périnatalité, est dans une phase de développement avec des moyens humains supplémentaires. Il élargit ses plages horaires d'accueil et voit l'opportunité d'ouvrir sa structure à d'autres mères de famille et de faire vivre un projet qui est d'impliquer les pères aux soins et à l'éducation de leurs enfants.

Pour l'équipe du CHRS, l'espace périnatalité est un lieu ressources qui peut soutenir les mères dans leur maternité et dans les gestes des premiers mois. Il permet d'aborder des questions de contraception, d'éveil du jeune enfant. L'équipe socio-éducative va pouvoir par le biais de temps de co-animation connaître les enfants, les parents et poursuivre l'action de l'espace périnatalité dans le cadre des missions du CHRS et logement diffus.

3.2.2 La réactualisation des outils de la loi 2002, pour un nouvel élan fédérateur

« Passer de la protection de la personne fragile à la reconnaissance d'un usager citoyen ». ⁵⁴ La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, prévoit les outils pour l'exercice des droits des personnes accueillies dans les établissements.

Le projet d'établissement du CHRS.

Le projet d'établissement élaboré en 2013, lors de l'ouverture du CHRS, devra faire l'objet d'une mise à jour afin de prendre en compte « les évolutions en termes de public et de missions, de donner des repères aux professionnels et de conduire l'évolution des pratiques et de la structure dans son ensemble » ⁵⁵. Cet outil fournit la base de référence qui alimente la démarche d'évaluation.

Le projet d'établissement actuel précise l'histoire, l'évolution de l'association, décline les missions du CHRS, son public, l'offre de services, les principes d'intervention, les professionnels en précisant leurs qualifications et fonctions, les objectifs de développement.

Pour favoriser ce savoir collectif je constitue un groupe de travail composé des salariés et du chef de service et utilise le guide de recommandations des bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM « Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service » notamment sur l'organisation de la démarche en prenant en compte les étapes suivantes :

- L'analyse du public, ses caractéristiques, attentes, besoins et les ressources partenariales sur le territoire.
- La définition des priorités et des thématiques à développer, l'outil utilisé sera les fiches actions.
- La phase de rédaction, celle-ci est réalisée par le chef de service qui remettra les parties rédigées au groupe de travail pour validation.
- La phase de validation
- La phase de suivi et d'évaluation.

⁵⁴ « Les droits des usagers dans les établissements sociaux et médico-sociaux », www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/d_usagers-2.pdf

⁵⁵ ANESM, « Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service », synthèse, janvier 2012, p:1

Le règlement de fonctionnement.

Le règlement de fonctionnement doit être mis en cohérence avec le projet d'établissement. C'est pourquoi il est lui aussi réactualisé à partir de celui qui a été élaboré en 2013. Il est réglementé par le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF)⁵⁶. Il vise à définir les droits de la personne accueillie, les principes qui régissent la vie collective ainsi que les modalités pratiques d'organisation et de fonctionnement. La vie collective en CHRS peut être perçue par les familles comme contraignante et aller à l'encontre du respect de leur vie privée. Il me paraît essentiel de réinterroger nos règles de fonctionnement afin de poursuivre le travail engagé sur le soutien à parentalité dans une dynamique de réhabilitation de l'image parentale. Cette démarche comprend la constitution d'un groupe de travail composé de l'équipe du CHRS et du chef de service. Elle s'appuie sur une méthodologie d'intervention décrite dans le guide pratique « Elaborer le règlement de fonctionnement »⁵⁷. Le groupe de travail consulte les représentants des résidents dans le cadre du Conseil de Vie Sociale afin de connaître leurs contraintes de vie au sein de la structure, d'entendre leurs propositions, de dynamiser certains droits qui n'étaient plus activés faute de participation (ex, commission menus du service restauration).

Les thèmes abordés actuellement, concernent :

- Le service de restauration : mise en place de plateaux repas pour augmenter l'amplitude horaire de l'accès au self, participation à la commission menus, réaménagement de la salle pour favoriser les repas en famille.
- L'accès de la structure aux visiteurs : allongement du temps des visites pendant le week-end, possibilité de prendre un repas au self.
- Les interventions des professionnels dans les hébergements. Considérés comme un lieu privé, cette question relève du respect de la vie privée et du droit à l'intimité. Les circonstances justifiant l'entrée dans les chambres ont été précisées.

3.2.3 Les outils de coopération entre la crèche, l'équipe socio-éducative du CHRS et du Logement diffus

Pour une continuité d'action entre la crèche, le CHRS et les logements diffus, un protocole de collaboration est établi afin de définir les actions de prévention et de soutien parental. Celui-ci a été travaillé avec les équipes du CHRS et Logement diffus. Il est déjà mis en application avec la crèche du centre maternel.

⁵⁶ CASF, Articles L.311-4, L.311-9, et R.311-33 à R.311-37.

⁵⁷ FNARS, ANIL, guide pratique « Elaborer le règlement de fonctionnement », www.fnars.org/.../4723-rediger-un-reglement-de-fonctionnement.

J'ai donc, au cours de rencontres régulières avec les cadres de la crèche et du CHRS, élaboré les modalités de coordination. L'objectif est de créer un lien entre les deux services afin de favoriser une cohérence d'intervention et d'accompagner les préconisations données par la crèche aux parents (diversification alimentaire, propreté, langage ...). De relayer auprès des parents les demandes de la crèche en matière de présence de l'enfant, de ponctualité, de documents administratifs, de soins, de suivi médical. Ces habitudes de travail entre les équipes sociales et la crèche du centre maternel sont un socle de savoir-faire pour le projet de la future crèche.

Ce protocole de collaboration consiste à organiser les modalités suivantes :

- La présence de l'équipe sociale au sein de la crèche du centre maternel. Elle permet aux équipes de confronter leurs pratiques professionnelles et leur secteur d'intervention afin de pouvoir se positionner sur le projet de la future crèche.
- Des rencontres entre les chefs de service de la crèche, du centre maternel, du CHRS et les travailleurs sociaux concernés afin de planifier les nouvelles admissions des enfants du CHRS, organiser l'inscription et la phase d'adaptation, échanger sur l'évolution des enfants, les dynamiques familiales, les solutions à apporter en situation de difficultés.
- Des réunions pluridisciplinaires visant l'élaboration des rapports qui doivent être adressés à l'Aide Sociale à l'Enfance. Une coordination entre les services pour déterminer le professionnel présent lors des réunions de synthèse ou des commissions locales enfance (CLE).

3.2.4 L'élaboration des outils réglementaires de la crèche

Le décret du 07 juin 2010 stipule que « Les établissements et les services d'accueil non permanents d'enfants veillent à la santé, à la sécurité, au bien-être et au développement des enfants qui leur sont confiés. Dans le respect de l'autorité parentale, ils contribuent à leur éducation. Ils concourent à l'intégration des enfants présentant un handicap ou atteints d'une maladie chronique qu'ils accueillent. Ils apportent leur aide aux parents pour favoriser la conciliation de leur vie professionnelle et de leur vie familiale »⁵⁸.

Ce décret fixe les outils réglementaires⁵⁹ engageant la crèche sur ses valeurs d'accueil, les règles de sécurité, ses relations avec les familles, les options pédagogiques, son intégration dans l'environnement et les réponses apportées à l'accueil d'un public spécifique. Ces documents réglementaires sont la base du dossier de la demande d'autorisation et devront être élaborés avant la constitution de l'équipe de la crèche. Je

⁵⁸ Décret n°2010-613, loi du 7 juin 2010, article 2.

⁵⁹ Des extraits du projet social et éducatif sont mentionnés en annexe.

vais donc m'appuyer sur l'équipe du CHRS et des logements diffus, sur l'expertise de la directrice du Pôle Enfance et Parentalité afin de définir les orientations inscrites. L'ensemble des documents seront réactualisés avec les équipes et les parents de la crèche après les 6 mois d'ouverture afin de les adapter aux réalités.

Le projet d'établissement.

Il définit la place donnée à l'enfant et à sa famille, il permet au personnel de se retrouver autour de valeurs communes et d'améliorer le service au public. Il indique la volonté de la formation continue des personnels.

Le projet social⁶⁰.

Il « précise notamment les modalités d'intégration de l'établissement ou du service dans son environnement social »⁶¹. Le projet social présente les modalités de fonctionnement de la structure dans une spécificité liées aux horaires élargis et à la prise en compte des diversités familiales, les différents membres de l'équipe (qualifications et fonctions), la place des familles et leur participation à la vie de l'établissement.

Le projet éducatif.

Il « précise les dispositions prises pour assurer l'accueil, le soin, le développement, l'éveil et le bien-être des enfants »⁶².

Il traduit une vision globale de l'éducation, une représentation de l'enfant et de son développement, sous-entendus par des savoirs et des valeurs. Concrètement, il détermine les méthodes de travail, l'organisation des groupes d'enfants et des activités.

Le projet éducatif présente les modalités d'accueil de l'enfant (l'adaptation et intégration de l'enfant, la répartition des espaces de vie...), les réponses aux besoins de l'enfant (l'alimentation, le sommeil, l'hygiène et la propreté, la santé et la sécurité), les modalités d'éveil (le jeu, les ateliers de développement, la vie collective et ses apprentissages, les moments festifs).

⁶⁰ Se reporter à l'annexe 4 « présentation d'extraits du projet social de la crèche »

⁶¹ Décret n°2010-613, loi du 7 juin 2010, article 11.

⁶² Décret n°2010-613, loi du 7 juin 2010, article 11.

3.3 Un accueil spécifique de l'enfant dans un contexte de mixité sociale, des orientations définies dans le projet social et éducatif

Les valeurs que je souhaite mettre en avant se rapportent au constat suivant : bien souvent les inégalités entre enfants sont déjà présentes à leur arrivée à l'école, en raison des différences de niveaux culturels, de richesse de vocabulaire, et d'interactions éducatives en famille. Lutter contre les inégalités sociales en amont de l'école est essentiel et s'établit à travers la prise en compte des diversités culturelles dans un contexte de mixité sociale. La crèche, porteuse d'innovation et de valeurs de par sa spécificité d'ouverture à horaires atypiques et de la diversité des familles accueillies doit être réfléchi en termes d'organisation, d'accueil et d'implication des parents. Le projet pédagogique est un outil qui formalise les moyens permettant la qualité de l'accueil, la place des parents, le vivre ensemble, le développement harmonieux de l'enfant et la transversalité des actions avec le CHRS. Ces principes d'actions ont été déterminés en fonction des échanges réalisés lors des COPIL et ils seront réajustés à l'arrivée de la responsable de service prévue 6 mois avant l'ouverture de la crèche.

3.3.1 La promotion de l'égalité et la reconnaissance de la diversité

« Le développement de la conscience de soi prend son origine dans le regard de l'autre »⁶³. Comme l'explique le pédiatre et psychiatre WINNICOTT. Ainsi l'enfant, pour grandir et s'épanouir a besoin de tisser une relation singulière avec un adulte. Pour répondre à ce besoin d'attachement de l'enfant, l'adulte déploie un certain nombre d'attitudes, de paroles afin de permettre au jeune enfant de se sentir reconnu dans son individualité, au sein du groupe. La reconnaissance de son individualité prend en compte la dimension culturelle, les valeurs, la vision de l'éducation dans des domaines variés tels que le sommeil, l'alimentation.... élaborées par toutes les familles quelques soit leurs origines culturelles. L'enfant est alors confronté à la culture de son environnement familial et à celle de la crèche.

La crèche, lieu du vivre ensemble, doit admettre la diversité comme une richesse afin de favoriser la cohérence entre les différents milieux de vie de l'enfant. La diversité, renvoie à une reconnaissance des singularités, sans projet de réduction ou d'effacement de la part des professionnels de la crèche. Celle-ci devient alors un appui éducatif établi à travers de nouvelles pratiques et la place laissée aux parents. Et se décline à travers les actions suivantes :

⁶³ « Métiers de la petite enfance. Eveil et développement de l'enfant. » Ed ELSEVIER MASSON, N°224-225, septembre 2015, p :24.

Une adaptation possible au niveau de l'organisation.

Certaines habitudes familiales demandent des adaptations d'organisation, notamment en ce qui concerne la composition des repas, le moment du coucher de l'enfant, les difficultés de certaines familles à respecter le contrat de présence de l'enfant (absence sans prévenir, arrivée ou départ tardifs). Ces questions modifiant l'organisation seront à traiter par les cadres.

Une reconnaissance de la diversité au niveau des pratiques.

Etablir un dialogue avec chaque famille afin d'engager une réflexion commune sur les besoins de l'enfant et co-construire pas à pas un consensus prenant en compte les habitudes familiales et le fonctionnement de la crèche. Cela demande de repérer avec les équipes les savoir-faire, les compétences, les normes éducatives et les valeurs de la crèche, afin qu'ils soient un socle commun, explicités aux parents.

Un accueil attentif lors de l'inscription à la crèche et au quotidien.

Les parents sont reçus sur rendez-vous par la responsable de la crèche avec une explication du projet social, du projet pédagogique, une visite du lieu, une présentation de l'organisation et de l'équipe dans sa composition et son rôle.

L'inscription de l'enfant se fait avec le médecin de la crèche et le chef de service afin d'échanger avec les parents sur les besoins de l'enfant et leurs attentes. Les aspects administratifs, ainsi que les droits, règles contenus dans le règlement de fonctionnement seront communiqués par la responsable de service.

L'adaptation, premier temps d'accueil de l'enfant et de ses parents s'effectue en fonction des besoins. L'adaptation permet une séparation progressive de l'enfant, facilite son intégration dans un nouvel environnement qu'est la crèche, permet à l'équipe de pouvoir comprendre ses habitudes de vie et favorise cette coopération entre parents et professionnels. La période d'adaptation est composée de deux phases. Dans un premier temps, le parent reste avec son enfant au sein de la structure sur des moments différents: le repas, le coucher, les activités. Dans un deuxième temps l'enfant reste seul sur des périodes progressivement plus importantes.

L'accueil, tout au long de la prise en compte de l'enfant et de sa famille au sein de la crèche est le support d'une approche individualisée de l'enfant en fonction de son rythme et des grandes étapes de son développement accompagnés aussi bien par l'équipe de professionnels que par les parents. Cet accueil des parents se matérialise par une présence des professionnels et de l'écoute. Communément dans le fonctionnement des crèches, il y a la notion de référence. Ce professionnel accompagne l'enfant dans sa vie à la crèche il est l'interlocuteur privilégié des parents. Par expérience, compte tenu des

mouvements d'équipe, de l'amplitude horaire, des contraintes de planification des présences, il arrive très souvent que le professionnel référent change ou soit absent. Ce changement devient donc pour l'enfant et les parents une source d'inquiétude et demande un effort pour réinvestir un référent différent qui peut lui aussi changer. C'est pourquoi, j'opte pour un référent de lieu de vie, chargé de veiller au bon fonctionnement de la section et à une prise en charge adaptée de l'enfant suivant ses besoins et à un interlocuteur privilégié pour tous les parents qui est la directrice adjointe. Cette organisation demande que tous les professionnels d'une section s'impliquent auprès de tous les enfants et soient en capacité de travailler en équipe dans l'échange afin de pouvoir écouter, transmettre les informations et répondre aux parents. Un rendez-vous d'étape est proposé par la directrice à chaque parent, trois mois après l'entrée de l'enfant dans la structure, en début et fin de chaque année.

3.3.2 La participation des parents à la vie de la crèche

Il me paraît primordial de « dés institutionnaliser » la crèche par rapport au CHRS afin de valoriser la participation des familles à la vie dans la « cité » comme elles peuvent le faire lorsqu'elles accompagnent leurs enfants à l'école.

Ouvrir la crèche à des familles du bassin de l'emploi et du CHRS afin que soit porté et valorisé la « diversité » et le vivre ensemble est un point fort de ce projet. Il permet de travailler auprès des équipes pour qu'il n'y ait pas de différenciation entre les enfants, de porter le soutien à la fonction parentale avec un devoir d'alerte en fonction de l'intérêt de l'enfant sans a priori par rapport à son milieu familial et d'inciter tous les parents à participer aux instances représentatives pour garantir la pluralité des points de vue.

L'évolution des modes de garde collectifs du jeune enfant à travers les 70 dernières années pose la question de la place des parents dans les crèches et les relations qu'ils peuvent avoir avec les professionnels. Il est à noter que l'histoire fondatrice des crèches est bien la substitution parentale. Le professionnel qui était l'acteur porteur du savoir et qui plaçait le parent en position de défaillance intervient actuellement dans la complémentarité et prend en compte l'enfant au sein de sa famille.

Cette question a évolué, les textes législatifs précisent la place des parents notamment la circulaire n°83 du ministère des Affaires Sociales et de la solidarité Nationale⁶⁴. Cette dimension sera prise en compte dans le projet tel qu'il est conçu ainsi que l'articulation avec les professionnels pour le bien-être de l'enfant afin que les parents reconnaissent l'expertise des professionnels et que ceux-ci reconnaissent la légitimité des parents. En effet, les inégalités entre parents et professionnels peuvent être liées à une différence

⁶⁴ Ministère de la santé n°30 26 aout 1983.

d'accès au savoir, de parcours de vie qui fragilise la famille et qui la place en position d'apprenant face au pouvoir informel mais présent des professionnels⁶⁵. Ce sentiment peut être renforcé par la culpabilité de la famille à ne pas offrir à son enfant des conditions de vie stable.

La place laissée aux parents au sein de la crèche est portée par les valeurs fondatrices du projet et par les obligations légales. Elle est d'autant plus prégnante que la crèche, par ses horaires atypiques, peut très vite être considérée par les parents comme un mode de garde où l'enfant est « déposé » ou « retiré » rapidement car encore endormi, dans des horaires où le parent ne voit pas son enfant en activité. C'est pourquoi il est prévu dans le projet pédagogique de la crèche de permettre aux parents qui le souhaitent de pouvoir participer à des temps de vie de leur enfant : repas, coucher, activité, soit dans une salle dédiée afin de recréer la cellule familiale, soit au sein du lieu de vie.

L'implication favorisée des parents ne doit pas être confondue aux actions menées pour soutenir la fonction parentale. En effet, à travers les échanges avec les professionnels du CHRS et de la crèche du centre maternel, il apparaît que les familles ont des réticences à s'investir au sein de la crèche. Soit elles ont un sentiment d'illégitimité, soit elles appréhendent les conséquences d'observations portées par les professionnels sur la relation parent/enfant. C'est pourquoi l'opportunité de créer une crèche à mixité sociale, permet d'impulser un projet social portant sur un regard attentif des professionnels vers l'enfant et sa famille en s'éloignant des pratiques visant à pallier aux manques des parents.

Une participation institutionnalisée des parents.

La présence des parents aux Conseils de Crèche favorise la participation des parents à la vie de la crèche par l'expression collective et le dialogue constant. Il contribue à améliorer la qualité de l'accueil de l'enfant par la consultation des parents sur l'organisation et la vie quotidienne de la crèche, les orientations pédagogiques et éducatives, les activités offertes aux enfants, les projets d'aménagement et de travaux. Le Conseil de crèche se réunit 3 fois par an, il est composé de la directrice du pôle, de la cadre responsable, des représentants des parents et du personnel et de membres du Conseil d'Administration.

La présence des parents est aussi prévue à la commission menu. Celle-ci a lieu une fois par mois. Elle est mutualisée avec la crèche du centre maternel, avec la présence du responsable de la restauration, de la diététicienne, de l'infirmière puéricultrice et des représentants des parents des deux crèches. Elle permet de vérifier les menus en

⁶⁵ BLANC MC., BONNESSE ML., 2008, « Parents et professionnels dans les structures d'accueil de jeunes enfants : enjeux, intérêts et limites des interactions » Ed ASH professionnels p :85.

fonction des besoins nutritionnels des enfants. Les parents donnent leurs avis sur la qualité des menus et l'organisation des temps de repas.

3.3.3 Soutenir la fonction parentale

L'accompagnement des parents revêt plusieurs formes. Comme dans toutes les crèches, des échanges ont lieu quotidiennement entre parents et professionnels. Des rencontres individuelles avec les parents, à l'initiative de la psychologue, de l'Educatrice de Jeunes Enfants, de la responsable de service sont aussi prévues. Ceci afin de faire le point sur l'évolution de l'enfant, de modifier ou compléter la formule d'accueil et d'apporter le soutien nécessaire interne ou externe à la crèche.

L'organisation de groupes de paroles thématiques animés par la psychologue ou l'Educatrice de Jeunes Enfants seront proposés aux parents. Cela donne une dimension collective aux échanges dans l'idée de recevoir des informations par des professionnels et de pouvoir les enrichir à travers les expériences des autres parents. A titre d'exemple, un groupe de parole sur le thème de l'entrée à l'école peut être organisé en début d'année pour préparer les parents d'enfants proche de l'âge de la scolarisation. D'autres thématiques peuvent être abordées comme l'hygiène des nourrissons, les activités à faire avec son enfant ou comment poser des limites à son enfant, etc.

Des ateliers parents-enfants mensuels seront également mis en place. Ils permettent aux parents de partager des activités avec leur enfant au sein de la structure.

Enfin, des petits déjeuners thématiques réuniront au sein de la crèche les parents volontaires autour d'un sujet (le sommeil, les repas, la propreté, l'autorité, etc.) proposé par les professionnels ou par les parents. La discussion est animée par la psychologue ou l'EJE. L'objectif est de créer du lien social et de pouvoir échanger sur des thèmes qui concernent les parents.

3.4 L'architecture de la mise en œuvre du projet de création de la crèche

3.4.1 La subsidiarité partenariale : une ouverture sur un territoire

L'accueil des enfants de moins de 6 ans est régi par le décret n°2010-613 du 7 juin 2010. Il fixe réglementairement le nombre de places maximum d'accueil en fonction du type d'établissement, établit la qualification des professionnels et le taux d'encadrement, veille à l'aménagement des locaux pour qu'ils soient compatibles aux besoins et à la sécurité des enfants.

Ce décret s'appuie sur celui du 1^{er} août 2000 qui simplifie et harmonise les normes relatives à la création et à la gestion des structures sous l'appellation « d'établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans ». Il réglemente les conditions permettant un accueil de qualité en s'appuyant sur les préconisations des professionnels de la petite enfance et l'évolution des connaissances sur le développement de l'enfant.

L'ouverture de la crèche est soumise à une autorisation octroyée par le Président du Conseil Général après avis de la PMI de secteur qui est la seule autorité compétente. La PMI quant à elle a pour mission le suivi et le contrôle du projet avant et après son ouverture. De plus, les établissements associatifs, considérés comme des établissements de droits privés doivent obtenir l'avis du maire de la commune. Sa réponse n'a cependant aucune conséquence légale sur la décision du Président du Conseil Général.

Afin de voir aboutir la demande d'autorisation, il est important, dans ma fonction de direction, de communiquer régulièrement sur le projet de création de la crèche auprès des instances décisionnelles et d'impliquer leurs services dans les réunions de pilotage tels que le COPIL.

Pour faciliter le dialogue, susciter l'intérêt et valoriser le projet auprès des instances, je vais utiliser plusieurs leviers :

- L'ancrage territoriale de notre association, reconnue pour accompagner des familles en grandes difficultés et pour gérer une crèche qui travaille déjà en partenariat avec le Conseil Général, la PMI, la Mairie, la CAF.
- Les relations de qualité établies entre le Président de l'association, le Directeur Général et le Maire d'Antony et le Président du Conseil Général.
- L'intégration au COPIL des responsables de services de la mairie et de la PMI afin de les impliquer dans l'élaboration du projet, dans la demande d'autorisation et d'obtenir leur soutien auprès des instances décisionnaires.

Avant la constitution formalisée du dossier de demande d'autorisation, les 4 instances suivantes ont été rencontrées à plusieurs reprises.

Le maire de la commune :

Le maire de la commune a été rencontré par le Président de l'association et le Directeur Général afin de l'informer du projet de création de la crèche et du dépôt de la demande du permis de construire. Le maire a émis un avis favorable à l'implantation de la crèche sur sa commune. Celle-ci répond à un besoin formulé par les parents auprès du service petite enfance. L'intégration de la responsable du service dans le COPIL permet de maintenir le lien avec la mairie et de favoriser le partenariat. Le maire sera sollicité pour donner son avis lors de la constitution du dossier de demande d'autorisation.

Le Président du Conseil Général :

Le Président de l'association rencontre le Président du Conseil Général annuellement, c'est au cours de ces rencontres que le Président du Conseil Général est tenu informé des avancées du projet.

La Protection Maternelle Infantile :

Un contrôle de conformité est exercé par la PMI en complément du dossier de la demande d'autorisation adressé au Conseil Général. Ce contrôle vise à rendre compte de la qualité des prises en charge (vérification de l'organigramme, des diplômes des professionnels, du taux d'encadrement, des plannings...), de la sécurité alimentaire, sanitaire et des locaux (récépissé de déclarations de l'activité de restauration, sécurité incendie...).

La puéricultrice responsable du service de PMI de secteur a été invitée au Comité de Direction afin de lui présenter le projet. Il a ensuite intégré le COPIL.

Je l'ai rencontrée régulièrement afin d'apporter les modifications nécessaires à l'amélioration de l'accueil qui ont porté sur :

- Les plans intérieurs afin de séparer les lieux de repos par tranches d'âge.
- Les plannings afin de répartir le temps de l'infirmière et de l'Éducatrice de Jeunes Enfants sur l'amplitude horaire.
- L'organisation de l'accueil de l'enfant en horaires décalés et de ses parents, notamment la transmissions des informations.
- L'organisation du temps de travail du médecin et du psychologue afin qu'ils puissent rencontrer l'ensemble des enfants sur une amplitude horaire plus importante.

La Caisse d'Allocation Familiale :

Une demande d'agrément et de subvention est à constituer pour obtenir la Prestation de Service Unique, celle-ci a déjà été demandée par la crèche du Pôle Enfance et Parentalité. Le correspondant sera contacté pour la constitution du dossier d'agrément.

3.4.2 Une organisation répondant aux besoins spécifiques des parents

Son implantation géographique.

La crèche est localisée en centre-ville et accessible en transport en commun. Située dans l'enceinte de l'association, elle intègre le bâtiment près du siège social, éloignée du CHRS, avec une adresse et un accès différents. Cette configuration géographique est fondamentale car elle favorise l'inclusion citoyenne en permettant la rupture avec la stigmatisation de ce public, qui sera considéré comme une famille de la ville.

La réglementation ne fixe pas de norme en ce qui concerne la superficie ou la configuration des locaux, mais des préconisations sont faites par la PMI. La surface totale du bâtiment est de 477m² sur trois étages. Un ascenseur permet l'accès à chaque étage supérieur, doublé d'un escalier. Chaque section dispose d'une surface de 10,6m² par enfants tous locaux confondus pour une capacité d'accueil de 45 places, répartie en 3 lieux de vie.

Le rattachement de la crèche.

Deux solutions sont envisageables : rattacher la crèche directement au siège social mettrait l'accent sur son autonomie et son ouverture vers l'extérieur mais pourrait avoir une incidence sur l'efficacité de la collaboration avec le Pôle Insertion. La rattacher au Pôle Insertion, peut accentuer le versant social avec une influence sur les pratiques, tournées sur l'observation de l'enfant et des dynamiques familiales centrées sur la protection de l'enfance. C'est pourquoi, l'accueil de familles de l'extérieur est essentiel pour ouvrir la crèche sur d'autres pratiques professionnelles.

Offrir un lieu neutre, attentif, sécurisant, mettant en valeur la diversité des familles, est l'idée porteuse que je souhaite mettre en avant. C'est pourquoi, j'opte pour intégrer la crèche au Pôle Insertion tout en privilégiant le partenariat extérieur (mairie d'Antony et entreprises privées) et en favorisant la mutualisation avec le siège sur certains services administratifs, comptables, généraux (réparation, entretien, lingerie) afin de promouvoir une logique transverse et de veiller à l'équilibre budgétaire.

Des horaires élargis correspondant aux besoins des familles tout en veillant à la rentabilité de la structure.

L'accueil des enfants est basé sur 3 types d'horaires :

- De 5h30 à 23h du lundi au vendredi
- De 23h00 à 5h30 du lundi au vendredi
- Et le samedi de 5h30 à 23h00.

L'équilibre budgétaire de la crèche est déterminé par le nombre de professionnels par rapport au nombre d'enfants réellement accueillis et le taux d'activité nécessaire pour percevoir la Prestation de Service Unique (PSU) octroyée par la CAF.

Conformément à l'étude de marché, il m'est difficile d'estimer avant l'ouverture le nombre d'inscription sur les horaires de nuit et du dimanche. Ces temps d'accueil me paraissent les plus difficiles à équilibrer. C'est pourquoi je privilégie dans un premier temps l'ouverture de 5h30 à 23h du lundi au samedi inclus. Le projet travaillé dans ce mémoire porte sur ces horaires et non sur la nuit et le dimanche.

Une crèche accessible financièrement aux familles les plus modestes.

La Prestation de Service Unique attribuée par la CAF, consiste à verser à l'établissement le complément financier à la participation de la famille. Il est calculé à partir des ressources et de la composition familiale. La PSU facilite l'accueil en crèche des familles les plus modestes par un allègement de leurs contributions financières. Obtenir l'agrément PSU est essentiel au projet puisque celui-ci s'adresse principalement à des familles à faibles ressources.

Ce financement s'effectue en fonction d'un taux d'activité annuel supérieur à 70% calculé en fonction de la présence effective de l'enfant. L'agrément modulé permet d'établir par avance le nombre d'heures prévisionnelles qui servira de base au calcul du taux d'activité à atteindre pour le versement de la PSU.

Pour déterminer le taux d'activité, je dois évaluer le nombre prévisionnel d'enfants accueillis sur des tranches d'heures à faible effectif à savoir de 5h30 à 7h00 et de 19h00 à 23h00 pour déterminer le taux d'activité.

La question de l'ouverture le week-end est aussi importante. Elle est aussi soumise à autorisation et il est difficile par avance de savoir si l'accueil des enfants se fera en nombre suffisant et quelle sera la plage horaire à retenir. La demande d'un complément d'agrément peut être longue à obtenir. De façon à ne pas prendre de retard, j'ai à ce titre opté pour la demande de deux agréments différenciés. Cela me laisse ainsi la possibilité de l'activer en fonction des demandes d'accueil.

La création d'une commission d'attribution des places.

Afin de promouvoir la vocation sociale de la crèche, la répartition des enfants sera la suivante : 60% des enfants du CHRS et des logements diffus et 40% des enfants du bassin d'emploi. Les familles hébergées quittant notre structure dans l'année pourront continuer à bénéficier de la crèche si elles le souhaitent. Ainsi, il n'y a pas d'interruption dans les parcours d'emploi et l'enfant reste dans un environnement qu'il connaît et où il a ses repères. Pour maintenir l'implication des partenaires et favoriser la transparence des attributions de places, je prévois de constituer une commission d'admission qui se réunira

une fois par an en mai pour préparer la rentrée de septembre. La commission sera composée du chef de service du Pôle Insertion (CHRS et Logement diffus), de la responsable de la crèche, du Service Petite Enfance de la mairie, de la CAF et de la PMI.

Le calcul du taux d'activité déterminant de la Prestation de Service Unique.

La crèche offre un fonctionnement de 5h30 à 23h sur 202 jours par an (365 – 11j fériés – 52 dimanches). A l'ouverture de la crèche, je propose un accueil du lundi au vendredi, avec la possibilité dans un deuxième temps, d'ouvrir sur le week-end et les jours fériés en fonction des demandes. La crèche ne fermera pas pendant les vacances scolaires.

Le taux d'activité est mesuré par :

- La présence des enfants qui est quantifiée par un système de badge individuel.
- La capacité d'accueil calculée en fonction du nombre d'enfants par tranche horaire, l'amplitude horaire d'ouverture et le nombre de jours d'accueil.

Globalement, l'activité maximale s'élève à 237 825 h (302j X 45 enfants X 17,5h) et l'activité pondérée est arrêtée à 157 040h.

Le calcul de l'activité doit tenir compte des arrivées et des départs progressifs des enfants. Mon estimation faite auprès de l'autorité de tarification qui est la CAF est la suivante :

De 05h30 à 07h30 : 10 enfants avec un encadrement de 2 professionnels

De 07h30 à 08h30 : 15 enfants avec un encadrement de 3 professionnels

De 08h30 à 18H00 : 45 enfants avec un encadrement de 8 professionnels

De 18h00 à 19h30 : 15 enfants avec un encadrement de 3 professionnels

De 19h30 à 23h00 : 10 enfants avec un encadrement de 2 professionnels

3.4.3 Une composition d'équipe répondant au projet social de la crèche

L'encadrement professionnel et la composition du personnel respectent le cadre réglementaire. Il est fait en fonction du nombre de places et s'appuie sur l'article 46 R.2324-34, R.2324-35 et R2324-46 du code de la santé publique et du décret de juin 2010⁶⁶ pour assurer à l'enfant un accueil adapté à son âge et à ses besoins. L'équipe doit être pluridisciplinaire, qualifiée, dans les domaines psychologique, sanitaire, éducatif.

L'encadrement doit respecter la règle d'au moins 1 adulte pour 5 enfants qui ne marchent pas et de 1 adulte pour 8 enfants qui marchent. Cette règle s'applique en fonction du nombre d'enfants présents dans la structure et non pas sur le nombre théorique de

⁶⁶ Décret relatif aux établissements d'Accueil des enfants de moins de 6 ans.

places. Les qualifications à prévoir sont constituées de 40% de personnel d'encadrement des enfants ayant une qualification d'infirmière de Puériculture, Educateur de Jeunes Enfants et 60% de titulaires avec une autre qualification, CAP petite enfance, TISF.... Pour une qualité de prise en charge spécifique et au regard du projet à caractère social que je souhaite mettre en place, le choix est fait de composer l'équipe en étant au-delà du cadre réglementaire et de recruter des auxiliaires de puériculture, des CAP Petite Enfance et des éducatrice de jeunes enfants. La différence indiciaire est très faible et n'impacte pas le budget de fonctionnement.

Les effectifs du personnel qualifié assurent la couverture complète de l'amplitude horaire et permettent ainsi le respect du cadre réglementaire. Ce personnel intervient conformément à une fiche de poste et un déroulement de tâches. Les qualifications d'auxiliaire de puériculture et EJE constituent l'élément essentiel dans l'organisation du bon fonctionnement des lieux de vie.

La direction de la crèche peut être de différentes qualifications, médecin qualifié, puéricultrice (3 ans d'expérience) ou éducateur de jeunes enfants (3 ans d'expérience sous condition de la présence d'un personnel para médical dans l'équipe). Au regard de la pénurie de ces profils en Ile De France, des dérogations sont possibles, notamment sur la durée de l'expérience antérieure requise. Afin d'assurer la responsabilité du fonctionnement de la crèche, le choix de la qualification se portera sur une infirmière puéricultrice. Une éducatrice de jeunes enfants par lieux de vie sera recrutée et sera référente des enfants et des familles. Ce choix permet de prendre en compte l'aspect sanitaire et éducatif de la prise en charge de l'enfant. Le personnel de la crèche sera sous ma responsabilité.

De par l'amplitude horaire de 5h30 à 23h, du lundi au samedi, le calcul des équivalents temps plein sont les suivants :

1 professionnel pour 5 bébés, soit 3ETP pour 15 bébés accueillis à la crèche sur 45 places.

1 professionnel pour 8 enfants marcheurs soit 4,5 ETP pour 35 enfants sur 45 places.

Selon la formule suivante :

Nombre d'enfants X amplitude hebdomadaire
Nombre ETP théorique temps de travail hebdomadaire par ETP

Amplitude horaire	formule	Nombre d'ETP
5h30 à 7h et de 19h à 23h	$(20/7,5) \times (27,5/35)$	3 ETP
7h à 19h	$(45/7,5) \times (60/35)$	10 ETP
TOTAL		13 ETP

Afin de prévoir les congés, absence du personnel dans une continuité de prise en charge, il est prévu de recruter 3 ETP supplémentaires en volantes et un professionnel en plus du fait d'une structure à étage pour les déplacements des enfants par petits groupes. La convention collective 66 sera appliquée pour la crèche comme pour tous les services de l'association.

La composition de l'équipe est donc la suivante :

- 01 ETP, Responsable de service : Infirmière puéricultrice grille cadre technique indice 806,4,
- 01 ETP, Agent administratif grille agent administratif 467,47,
- 01 ETP, infirmière puéricultrice indice 655,75,
- 03 ETP, Educateurs de jeunes enfants grille idem indice 555,11,
- 15 ETP Auxiliaires de puériculture ou CAP petite enfance grille idem indice 525,90,
- 0,5 ETP, Psychologue grille cadre technique indice 806,4,
- 0,2 ETP, Médecin pédiatre
- 03 ETP, Agent de services intérieur grille idem indice 442,58.

Le recrutement des professionnels composant l'équipe :

L'équipe à constituer est importante en nombre. La création d'un service tel qu'une crèche demande une organisation fiable dès le départ puisque la sécurité des enfants en dépend. Je vais tout d'abord m'attacher à recruter le responsable de service 6 mois avant l'ouverture afin qu'il participe à la constitution de l'équipe, à l'aménagement de la crèche, à la finalisation des outils tels que le règlement de fonctionnement, le livret d'accueil, les signatures des contrats d'accueil des familles et, enfin, à l'élaboration des plannings.

Préalablement à toute diffusion d'offre d'emploi pour de nouvelles embauches, je vais privilégier les mutations internes. Pour cela, je vais tout d'abord consulter la Délégation Unique du Personnel pour les informer des intentions de recrutement et de la procédure. Je vais aussi utiliser l'affichage dans les services ainsi que l'intranet.

Dans le cadre d'une politique des ressources humaines, je vais examiner les possibilités de promotions internes, les transformations des CDD en CDI, l'augmentation des temps de travail, notamment celui du médecin et du psychologue de la crèche existante. Cette démarche se fera en concertation avec la directrice du Pôle Enfance et Parentalité pour ne pas déséquilibrer l'équipe de la crèche du centre maternel. Cette démarche aura pour

objectif de créer une dynamique en laissant la possibilité aux salariés d'avoir de nouvelles responsabilités et un renouveau dans leurs fonctions.

La sélection des candidats internes et externes se fera par l'intermédiaire d'un comité intégrant la responsable de service et la directrice du Pôle Enfance et Parentalité afin de recruter des salariés sur les deux crèches en fonction des mutations internes prévues.

Rôles et fonctions des professionnels⁶⁷:

La crèche sera rattachée au Pôle Insertion sous ma direction en articulation avec le responsable de service de formation Infirmier de puériculture. Les fiches de poste seront élaborées en amont du recrutement. L'équipe pluridisciplinaire, permet de prendre en compte l'enfant dans la dimension du soin, de l'éducatif et soutien familial. Chaque professionnel, de par sa qualification, a une compétence et travaille en complémentarité. Afin de favoriser la cohésion d'équipe je m'attacherai, 6 mois après l'ouverture, à faire travailler les équipes par l'intermédiaire du responsable de service sur l'élaboration d'un référentiel métier. Celui-ci constitue la synthèse des valeurs et objectifs de l'équipe. Il définit les identités professionnelles avec les fonctions, missions et compétences de chaque professionnel. Le référentiel métier permettra de réactualiser les fiches de poste qui ont été établies avant l'ouverture de la crèche. Dans l'année, je m'attacherai à effectuer les entretiens professionnels de chaque salarié afin d'établir les compléments de formation nécessaires.

L'intégration des salariés dans la structure :

Le recrutement d'un salarié nécessite la mise en place d'une démarche d'intégration dès son arrivée. Elle vise à réussir à la fois l'adaptation du salarié à son poste de travail et au sein de l'association. Au cours de la période d'intégration, l'objectif est de mettre en confiance le salarié et de lui communiquer au fil des jours toutes les informations et les connaissances utiles à sa prise de fonction.

L'intégration se fera en plusieurs étapes :

- Sur 2 jours, avec une présentation de l'association, de ses missions et de ses activités, pour cela un livret d'accueil sera remis, rassemblant l'ensemble des documents de présentation (projet associatif, organigramme...). Puis, une visite de l'ensemble des structures sera effectuée avec une présentation de l'équipe du CHRS afin d'amorcer un travail collaboratif et enfin, une présentation des modalités de fonctionnement de la crèche sera effectuée en mettant l'accent sur les valeurs d'accueil de l'enfant.

- Sur 3 jours, une immersion professionnelle au sein de la crèche du centre maternel. Un accompagnement s'avère indispensable pour que le salarié devienne opérationnel

⁶⁷ Les fonctions des professionnels composant l'équipe sont détaillées en annexe.

rapidement et en confiance. Il repose sur la formation du salarié au poste de travail et la mise en place d'un suivi sous la responsabilité du responsable de service.

- Une arrivée progressive des enfants au sein de la crèche sera prévue afin de prendre les repères nécessaires pour de bonnes pratiques professionnelles.

Cette démarche d'intégration permet au nouvel arrivant de se sentir soutenu pour développer ses compétences. Elle s'inscrit plus largement dans la politique de gestion des ressources humaines de l'association.

3.4.4 Le montage financier

Le financement des travaux.

La création de la crèche demande la réhabilitation du bâtiment de la future crèche qui sera financée par les fonds propres de l'association. Le choix de l'entreprise s'effectuera par la commission immobilière interne à l'association sous l'expertise de l'architecte. Les modalités de mise en œuvre sont déclinées en amont : contacter 5 entreprises choisies en fonction de critères d'expériences de travaux déjà réalisés en crèche ou au sein de l'association (rénovation du centre maternel en 2014), afin de les mettre en concurrence. Concernant la réputation de l'entreprise, un contact avec les anciens clients sera pris. Pour présenter l'ensemble des entreprises à la commission immobilière, je vais utiliser la méthode pratiquée pour les appels d'offre, à savoir, anonymiser le dossier de candidature, fixer des critères (coût, délais, réputation, expérience, entreprise généraliste ou faisant appel à des sous-traitants...), établir des notes pondérées en fonction de l'importance du critère. Deux entreprises seront retenues et reçues en entretien pour permettre à tous les membres de la commission immobilière d'effectuer un choix.

Le budget de fonctionnement et d'investissement.

Afin d'établir les moyens financiers qui seront nécessaires, je vais organiser des séances de travail avec le responsable financier du siège de l'association et l'expert-comptable pour un budget prévisionnel.

Le budget de fonctionnement comprend les produits d'exploitation :

- Recettes des participations de la part des familles.
- Subvention de la Prestation de Service Unique versée par la CAF.
- Subvention versée par la mairie d'Antony, 1 euros de l'heure par enfant résident sur la commune.
- Subvention versée par le Conseil Général de 0,77 euros de l'heure par enfant, ainsi qu'une prime de 37 520 euros par an.

- Recettes de vente de place aux entreprises entre 10 000 et 15 000 euros la place à l'année.

Le budget de fonctionnement comprend les charges liées au fonctionnement :

- Charges liés au fonctionnement du bâtiment (assurance, énergies...).
- Charges liées au fonctionnement logistique (informatique, petit matériel...).
- Charges de fournitures d'hygiène, alimentaire et éducative (couches, jeux éducatifs...).
- Charges liées aux salariés (salaires, charges sociales et cotisations).

Le budget d'investissement est particulièrement important lors d'une ouverture de crèche, dû au matériel spécifique à acheter qui doit être adapté à l'enfant (mobilier de nursing et du matériel éducatif).

La mutualisation des services déjà existants.

La restauration : les trois lieux de vie seront approvisionnés en repas en liaison chaude par la restauration collective de l'association elle répond aux normes HACCP. Le conditionnement est organisé au travers de containers iso thermiques. La température de chaque container est enregistrée au départ et à l'arrivée par chaque lieu de vie, sous contrôle de l'infirmière puéricultrice ou du cadre en son absence. Une commission «menus» se tient une fois par mois en présence de l'infirmière puéricultrice et des parents délégués pour vérifier les menus et apporter si nécessaire les modifications souhaitées.

Les services techniques : composés à l'heure actuelle de 3 professionnels à temps plein. Ils contribuent à l'entretien des locaux en effectuant des réparations sur site et le suivi des travaux réalisés par les entreprises. Ils s'assurent du respect de tous les contrôles de sécurité et maintenance.

3.5 La démarche d'évaluation

La démarche qualité et l'évaluation participent à l'évolution nécessaire des associations qui se sont au cours de leur histoire professionnalisées et se sont progressivement détachées d'une organisation essentiellement humaniste. La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, introduit l'évaluation externe « portant sur les activités et la qualité des prestations des établissements et services visés à l'article L.312-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF). L'évaluation externe porte de manière privilégiée sur la pertinence, l'impact et la cohérence des actions déployées par les établissements et services, au regard d'une part, des missions

imparties et d'autre part des besoins et attentes des populations accueillies (cf. décret n°2007-975 du 15 mai 2007, rubrique "Outils") »⁶⁸.

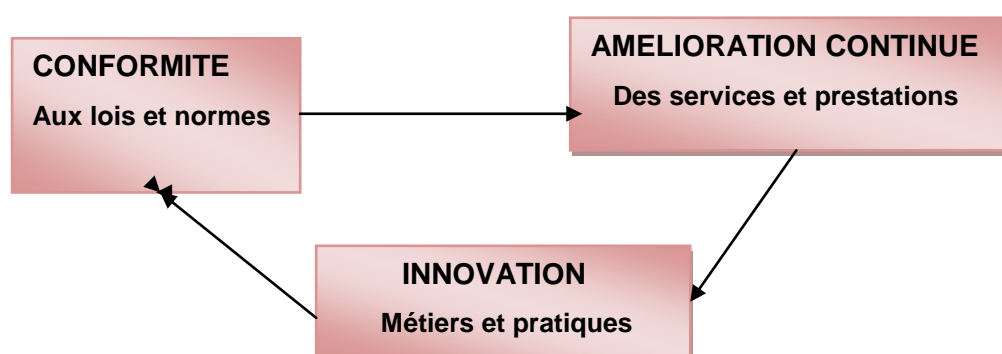
L'évaluation externe a été réalisée par un cabinet agréé en décembre 2014. Elle a concerné au sein du Pôle Insertion uniquement le CHRS et a pointé dans ses préconisations la nécessité d'acquérir des compétences de soutien à la fonction parentale.

L'évaluation doit prendre en compte les trois aspects du projet, celui de l'adaptation des pratiques aux besoins des familles accompagnées dans le cadre du CHRS, celui de la crèche dans son rôle éducatif et social et enfin celui de la qualité des échanges entre les équipes de la crèche et du CHRS pour une cohérence d'accompagnement.

3.5.1 Les trois dimensions de l'évaluation

La démarche d'évaluation a pour objectif de questionner la pertinence de l'action en direction des personnes accompagnées et de pouvoir en fonction des manques repérés faire évoluer l'offre de services. Cette démarche ne doit pas formaliser et rationaliser de façon excessive les pratiques. Le risque serait de limiter les acteurs à un rôle d'exécution « l'individu au travail a des initiatives du fait des difficultés qu'il rencontre dans l'accomplissement de ses tâches et parce qu'il poursuit des enjeux en rapport avec les résultats de son travail »⁶⁹. L'idée est bien de garder le principe d'amélioration et d'interroger les certitudes. Elle n'a pas pour vocation d'interroger uniquement les prestations en direction des usagers ou la conformité des pratiques à la législation, mais se situe à tous les niveaux de responsabilités. L'évaluation est globale et systémique⁷⁰.

Les fondements de la qualité :



⁶⁸ ANESM, « évaluation externe définition », www.anesm.sante.gouv.fr > Evaluation externe.

⁶⁹ FOUURIAT M., 2011, « Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux », Ed Presse de l'EHESP, p : 216.

⁷⁰ LEFEVRE P., 2006, « Guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales, Ed DUNOD, p :218.

Dans une démarche participative, cette approche permettra à l'ensemble des salariés d'exprimer leur vision sur le fonctionnement de l'association, du Pôle Insertion, de la crèche et du CHRS. Pour cela, l'ensemble des salariés du service de la crèche, CHRS et logements diffus seront sollicités, ainsi que les services tels que la restauration, les services techniques.

Un support d'évaluation sera mis en place pour évaluer les points forts et les manques, afin d'apporter les axes d'amélioration qui seront appliqués et eux même évalués.

3.5.2 La mise en œuvre de l'évaluation et la démarche qualité

L'évaluation interne de ce nouveau service se déroulera en plusieurs étapes et prendra sens à travers la rédaction d'un document qui sera la base des prochains axes de travail et sera un appui à l'évaluation externe.

Pour le lancement de la démarche d'évaluation, la communication reste un outil essentiel pour informer les salariés, donner du sens et susciter l'implication de tous. Je vais mobiliser le soutien de la gouvernance de l'association et l'adhésion des chefs de service. Je fais le choix d'expliquer la démarche au sein de chaque service lors de la réunion institutionnelle qui a lieu hebdomadairement.

Pour l'élaboration de la démarche je vais utiliser le guide de l'ANESM sur la « conduite de l'évaluation interne ».

Un des principes de mise en œuvre indique que « L'évaluation porte sur les effets produits par les activités leur adéquation aux attentes des personnes accueillies, leur cohérence avec les missions imparties et les ressources mobilisées et permet d'interroger le cœur de métier c'est à dire les réponses apportées aux usagers »⁷¹. L'évaluation est un processus permanent de mesure entre ce qu'il est prévu de mettre en place et la réalité. Ce processus permet d'identifier et de corriger les fonctionnements.

L'évaluation est composée de 3 thèmes selon une temporalité à court, moyen et long terme et s'inscrit sur les phases de la création de la crèche afin d'en établir les avancées et la pertinence d'action, sur l'adaptation des pratiques professionnelles des équipes éducatives et enfin sur la qualité des coopérations entre la crèche et le CHRS.

La méthode employée est la suivante :

Définir auprès des équipes le cadre de l'évaluation.

Le référentiel d'évaluation est élaboré par l'équipe de cadres en deux lieux complémentaires : le comité de direction et la réunion de chefs de services. Il sera

⁷¹ ANESM, « Conduite de l'évaluation interne dans les établissements », p:12.

présenté en Comité de Pilotage auprès des équipes et lors du Conseil de Vie Sociale. Il permet d'évaluer : les articulations entre les services du siège et de la crèche en ce qui concerne la restauration et les services techniques ; la pertinence des outils de la loi 2002 réactualisés dans le cadre du CHRS et créés dans le cadre de la crèche ; les bonnes pratiques répondant aux besoins des personnes accompagnées, les articulations entre la crèche, le CHRS et les logements diffus en fonction de l'ensemble des protocoles établis, l'encrage de la crèche sur le territoire.

Recueillir des informations fiables et pertinentes.

Les données seront à recueillir auprès des professionnels et des familles. Afin de ne pas multiplier les réunions qui sont difficiles à organiser compte tenu de la présence en continu des professionnels auprès des enfants pour la crèche et des familles pour le CHRS, je vais mener les réunions d'évaluation sur les temps des réunions institutionnelles avec une fréquence d'une fois par mois. Celles-ci commenceront une fois les équipes stabilisées dans leurs fonctionnements. Les réunions s'organiseront par services. Une mise en commun et réflexion sur leurs capacités à travailler en transversalité se dérouleront en réunions collectives une fois par mois.

Structurer l'analyse en établissant des constats et en repérant les causes des écarts.

La rédaction se fera avec les chefs de service et sera présentée à l'équipe au fur et à mesure pour procéder aux ajustements. Une fois les écarts déterminés et leurs causes identifiées, je devrai mobiliser les équipes afin de travailler sur les solutions et les actions d'amélioration afin qu'elles s'en saisissent et qu'elles soient appliquées.

L'élaboration du plan d'amélioration.

Celui-ci comprend les objectifs d'amélioration, les actions à mener, les moyens à mobiliser, les services concernés, les résultats et effets attendus.

3.5.3 L'évaluation de la conduite du projet, les indicateurs

Les indicateurs sont les supports de l'évaluation. Ils permettent sous forme de tableau de bord de mesurer l'évolution du projet de façon continue et de façon plus ponctuelle et ses effets. Cela permettra d'ajuster les actions.

Indicateurs d'évaluation du management du projet et de sa mise en œuvre :

Le recrutement	<ul style="list-style-type: none">-Nombre de salariés souhaitant recourir à la mobilité interne.-Nombre de postulants avec les qualifications réglementaires et expériences.-Temps de constitution de l'équipe.-Stabilité de l'équipe malgré l'amplitude horaire.
Formation	<ul style="list-style-type: none">-Nombre de salariés souhaitant une formation.-Recueil des besoins de formation.-Elaboration du plan de formation.-Nombre de formations acceptées en fonction du budget.-Mise en place du calendrier de formation.-Qualité d'organisation pour pallier aux absences.
Les groupes de travail	<ul style="list-style-type: none">-Nombre de participants et implication, assiduité.-Respect des échéances.-Nombre de thèmes traités, pertinences.-Qualité des travaux et rédactionnelles.
Respect des échéances	<ul style="list-style-type: none">-Date de remise de la demande d'autorisation d'ouverture et acceptation du dossier.-Date de début des travaux et de fin.-Achat de mobilier, installation, vérification de tous les lieux de vie.-Passage des commissions de sécurité, autorisation d'ouverture.-Mise en place des équipes, réalisation des plannings.-Inscription des parents.-coordonner les différents services : self-Organisation des premiers accueils

Indicateurs d'évaluation sur le CHRS :

La pertinence de l'action	<ul style="list-style-type: none">-Nombre de personnes sollicitant un mode de garde.-Nombre de personnes adhérant à l'accompagnement.-Nombre de partenaires nous sollicitant.-Nombre d'orientation sur la problématique de garde d'enfant et de soutien parental.
L'efficience de l'accompagnement	<ul style="list-style-type: none">-Nombre de projet individuel portant la notion de soutien à la parentalité.-Nombre de bilans et de rapports adressés à l'ASE.-Nombre d'actions collectives en direction des parents et des enfants.-Nombre d'accompagnement sur des structures de soutien à la parentalité.-Nombre d'heures dédiées à l'accompagnement quotidien (TISF).-Nombre d'heures dédiées à l'accompagnement des familles.
L'efficacité de l'accompagnement	<ul style="list-style-type: none">-Nombre d'enfant accédant à la crèche, les liens avec les prof de la crèche.-Nombre de parents insérés professionnellement.-Implication des parents aux activités collectives et orientation individuelle.-Qualité des prises en charge des troubles de l'enfant.-Adhésion des parents aux mesures éducatives.
L'impact de la prise en compte de la parentalité dans les accompagnements	<ul style="list-style-type: none">-Diminution du nombre de mesures éducatives imposées.-Capacité des parents à se saisir des partenaires institutionnels.-Relation de confiance permettant de libérer la parole sur d'éventuelles difficultés ou questions.

Indicateurs d'évaluations sur la crèche :

Pertinence de l'action	<ul style="list-style-type: none">-Nombre d'inscriptions sur le bassin d'emploi.-Nombre d'inscriptions sur les horaires atypiques.-La répartition des inscriptions entre le CHRS, les Logement diffus et les parents du bassin d'emploi (mixité sociale).
Organisation des temps d'accueil	<ul style="list-style-type: none">-Respect des taux d'encadrement.-Qualification des professionnels.-Rentabilité des horaires atypiques.-Pertinence des plannings.
L'accueil des enfants et parents	<ul style="list-style-type: none">-Temps et qualité d'accueil lors des inscriptions.-Temps et qualité des adaptations.-Temps consacrés aux parents sur les temps d'arrivée et de départ, qualité des échanges et connaissances de l'enfant.
L'accompagnement de l'enfant	<ul style="list-style-type: none">-Diversité, adaptation aux âges des activités proposées.-Choix des activités en fonction de la qualité d'éveil.-sensibilité à la dimension familiale de l'enfant et capacité à travailler avec le CHRS.
La participation des parents, soutien à la fonction parentale	<ul style="list-style-type: none">-Nombre de parents participant aux instances réglementaires (Conseil de parents, commission menus).-Nombre de parents participant aux groupes thématiques, aux temps festifs.-implication à des temps collectifs organisés.-Nombre de RDV auprès du psychologue, EJE et régularité des RV.

Conclusion de la troisième partie.

Cette troisième partie m'a permis de démontrer la méthodologie associée au projet que je mène. Cette démarche vise à établir la crèche comme un lieu où la complémentarité d'approche, les différents temps de prise en charge, la pluralité des points de vue des professionnels soient une véritable force pour favoriser un développement harmonieux de l'enfant et redonner une place aux parents. La phase de préparation prendra du temps, de l'ordre de l'année. Elle est dépendante des délais des procédures concernant les autorisations, les travaux, les passages des commissions de sécurité et la constitution de l'équipe. L'élargissement des horaires et des jours d'ouverture se fera aussi par étapes et demandera de poursuivre le travail de communication et de prospection. Cela demandera à la direction d'accompagner de façon rapprochée les évolutions afin de ne pas s'éloigner du projet initial, porteur de valeurs et de sens.

L'implication des équipes pour faire avancer ce projet a permis de mutualiser les compétences à travers les deux Pôles de s'approprier d'autres savoirs et de décroisonner les services CHRS et crèche du centre maternel, les échanges se poursuivent, d'autres projets émergent entre les équipes.

Conclusion Générale.

La création de la crèche telle que j'ai souhaité la conduire contribue à infléchir les répercussions des mutations de la société, source d'inégalités sociales et de mettre en avant le processus de mobilité sociale. Je fais alors référence à cette capacité des familles à se mobiliser et à faire évoluer positivement leur situation et à notre responsabilité à les soutenir dans leurs démarches en proposant notamment un mode de garde adapté. Cette structure s'ouvre à des parents appartenant à des catégories socio-professionnelles variées. La valeur fondatrice de la crèche est d'associer des familles différentes en favorisant leur implication au sein de la crèche et de tenir compte de la spécificité de chaque enfant et de sa situation familiale et culturelle. En effet notre société est marquée par des écarts entre milieux sociaux d'appartenance que cela soit pour le niveau de revenus, l'accès à la culture, le lieu d'habitation, la réussite scolaire des enfants. La rupture d'égalité dans les espaces sociaux pèse sur le fonctionnement de la société, le bien-être des personnes, met à mal l'idée de cohésion et de justice sociale. Le vivre ensemble est parfois marqué par la recherche du vivre « entre-soi », l'exemple de l'école est caractéristique. Un certain nombre de parents adoptent des stratégies pour éviter à leurs enfants certaines écoles qu'ils jugent d'un niveau scolaire bas compte tenu notamment du niveau socio-culturel des familles. Ce phénomène reste tout de même moins prégnant pour les crèches, l'enjeu de la réussite déterminant l'avenir de l'enfant ne prend pas les mêmes proportions. Les parents établissent un lien de confiance avec les professionnels avec qui ils peuvent échanger, participent à la vie de la crèche et ont régulièrement des temps de rencontres avec les parents.

L'enjeu d'ordre social porté au niveau de l'accueil en crèche consiste à favoriser le lien dans les rapports entre les membres de la société, en permettant à des familles qui n'ont pas toujours lieu de se rencontrer de pouvoir se parler, se connaître et peut-être éviter les préjugés.

La crèche dans le projet actuel, d'ouverture à horaires atypiques, sera amenée à évoluer. En effet, même si de plus en plus de salariés sont concernés par la flexibilité des horaires de travail, le besoin n'est pas encore exprimé clairement. L'amplitude horaire tendra à s'élargir en fonction des demandes et de la capacité à stabiliser les équipes tant au niveau des effectifs que du sens des interventions auprès des enfants et de leurs familles.

Durant ce temps de formation, après avoir lu des ouvrages sur la fonction de direction, je me suis questionnée sur l'impact des apports de la théorie sur ma pratique et les éléments clés que j'ai pu retenir : une fonction de direction qui s'est complexifiée à travers la structuration et l'évolution des organisations et des politiques sociales, la nécessaire

capacité du directeur à prendre du recul, d'analyser et d'élaborer des stratégies afin de faire face à cette complexité. J'en suis arrivée à la conclusion que ce qui m'anime dans ma fonction de directrice est cette approche fondée sur l'engagement et la proximité, porteuse de projets, d'évolution et du faire ensemble.

Le paragraphe introductif de l'ouvrage « guide du management stratégique »⁷² m'évoque l'activité menée au sein du Pôle qui est comparable à celle d'une ruche et de son effervescence. J'aime cette image car elle rend compte de la sécurité portée par la structure, nécessaire pour évoluer positivement que ce soit dans un parcours de vie pour les familles que dans un parcours professionnel pour les membres de l'équipe. Elle rend aussi compte de cette volonté d'ouverture pour l'ensemble de nos actions vers l'extérieur. Les professionnels, de par leurs différentes activités évoluent dans l'intervention sociale du territoire, rencontrent des structures partenariales. Cette inscription dans l'environnement poursuit l'idée « d'élargir les horizons ». Le retour dans la structure est basé sur la richesse des échanges et la collaboration pour une qualité de prise en charge. La permanente restructuration du Pôle, le développement d'activités nouvelles lorsqu'elles sont bien accompagnées sont vécues par les équipes comme des possibilités de mouvements professionnels et pour le dirigeant comme une opportunité pour repenser les pratiques et questionner l'évolution du public, le « changement est alors source de transformation ».

⁷² LEFEVRE P., « Guide du management stratégique », 2006, Ed DUNOD.

Bibliographie

Ouvrages

- BARBANT JC., 2011, « Sociologie de l'expertise de l'intervention sociale: Modèles et éthiques du champ de l'ingénierie sociale », Ed. L'Harmattan 356p.
- BATIFOULIER F., 2011, « Manuel de direction en action sociale et médico-sociale », Ed DUNOD.
- BEN SOUSSAN P., 2011, « Le livre noir de l'accueil de la petite enfance », Ed. ERES 337p.
- BLANC MC., BONNABESSE ML., 2008, « Parents et professionnels dans les structures d'accueil de jeunes enfants : Enjeux, intérêts et limites des interactions », Ed Lamarre, 164p.
- BOUVE B., 2001, « Crèches collectives (Les) : usagers et représentations sociales », Ed. L'Harmattan 310p.
- CADART M., 2008, « Crèches dans un réseau de prévention précoce (les) », Ed. ERES, Coll. 1001 BB, n° 92, 232p.
- GRAY C., LARSON E., 2007, « Management de projet », Ed. DUNOD, 592p.
- HOUZEL D., 1999, « Les enjeux de la parentalité », Ed. ERES, 160p.
- HELFER JP., KALIKA M., ORSONI J., 2008, "Le management stratégie et organization", Ed VUIBERT, 481p.
- LEFEVRE P., 2006, « Guide du management stratégique des organisations sociales et médico sociales », Ed. DUNOD, 557p.
- MINTZBERG H., 1989, « Le management voyage au centre des organisations », Ed. EYROLLES, 684p.
- NEYRAND G., « Enfant (l'), la mère et la question du père. Un bilan critique de l'évolution des savoirs sur la petite enfance », Editions PUF, 2000 (3ème éd. 2005).
- NOBLE F., BOUFFIN G., « Entreprendre et diriger en action sociale : Gouvernance, dirigeance et management associatifs », Ed Santé Social, DUNOD, 2015
- PAUGAM S., 2014, « L'intégration inégale. Force, fragilité et rupture des liens sociaux », Ed. PUF, coll. "Le lien social", 528p.
- PEROZ C., 2010 « La qualité et l'évaluation dans le secteur social et médico-social », Ed Seli Arslan, 209p.
- RASSE M., VAMOS J., 2009, « Accueillir un bébé à la crèche », Ed Erès, Coll. Les Cahiers de Spirale.
- RIBES B., 2003, « l'accompagnement des parents », Ed DUNOD.

- SCHUHL C., 2012 « Réaliser un projet accueil petite enfance : Du projet d'établissement au projet pédagogique », Ed Chronique Sociale, 118p.

Rapports / Etudes / Documents de travail

- AORIF, juin 2014, « Relevé les défis de la crise du logement en Ile de France », 52p.
- CHEREQUE F., VANACKERE S., janvier 2014, Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS), « Evaluation de la 1ère année de mise en œuvre du plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale », 255p.
- COMITE NATIONAL DE L'ENFANCE, décembre 2009, « L'évolution des modes de gardes de l'enfant ».
- COUR DES COMPTES, 2011, « La politique publique de l'hébergement des personnes sans domicile », Rapport d'évaluation.
- COUR DES COMPTES, 2013, « Accueil des enfants de moins de 3 ans : une politique ambitieuse, des priorités à mieux cibler », Synthèse du rapport public thématique.
- DIHAL, juin 2011, « Une stratégie du « Logement d'abord » pour les personnes sans abri ou mal logées ».
- DRESS, 2012, « Enfants de familles en difficultés : quelles modalités d'accueil ? », N°35.
- ENFAMS, octobre 2014, « Enfants et familles sans logement personnel en Ile de France », Observatoire du Samu social de Paris, 442p.
- FNARS, « Rapport annuel du 115 », 2014, 33p.
- HAUT CONSEIL DE LA POPULATION ET DE LA FAMILLE, 2003, « La parentalité en questions perspectives sociologiques », 53p.
- LESNARD L., DE SAINT POL T., 2008, « Organisation du travail dans la semaine des individus et des couples actifs: le poids des déterminants économiques et sociaux » ÉCONOMIE ET STATISTIQUE N° 414.
- MAINAUD T., 2012, « Les établissements d'hébergement pour adultes et familles en difficulté sociale » DRESS, N°166, 408p.
- OBSERVATOIRE DE PARIS, 2011, « La présence des sans-abri sur le territoire parisien et l'action de la collectivité pour aider à leur réinsertion », 20p.
- OBSERVATOIRE NATIONAL DE LA PETITE ENFANCE, 2013, « L'accueil du jeune enfant en 2013 », 41p.
- ROUGIER I., IGAS, 2009 « Développer la fluidité des parcours de l'hébergement au logement », 155p.
- TABAROT, 2008, « Le développement de l'offre d'accueil de la petite enfance », 274p.

Rapport de conférence

- COMITE NATIONAL DE L'ENFANCE, 2009, « Evolution des modes de garde de l'Enfant » 25p.

- ACEPP, 2008, « Construire une pédagogie à partir de la diversité des enfants et des familles : un enjeu pour la petite enfance ».

Guides

- ANESM, « La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre », juin 2008
- ANESM, « Repérage et accompagnement des situations de ruptures dans les parcours personnalisés des publics accueillis en CHRS », juin 2014.
- MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, 2014, « Accueil de la petite enfance », guide pratique.

Revue

- BLANC MC., BONNABESS M., 2008, « Parents et professionnels dans les structures d'accueil de jeunes enfants, Enjeux, intérêts et limites des interactions », Editions ASH professionnels.
- L'OBSERVATOIRE NATIONAL DE LA PETITE ENFANCE, 2013, « l'accueil de jeune enfant en 2013 », Données statistiques (CAF).
- BOISARD P., 2013, « L'adaptation des horaires de travail aux fluctuations de la demande : la stratégie des entreprises », Travail et Emploi N°59
- LESNARD L., 2006, « Flexibilité des horaires de travail et inégalités sociales », Ed Données sociales-la société française.

Thèse

- THIERY N., « l'identité parentale en situation de précarité : le point de vue de femmes accueillies en CHRS », Science Humaine, Université Paris X-Nanterre, juin 2008.

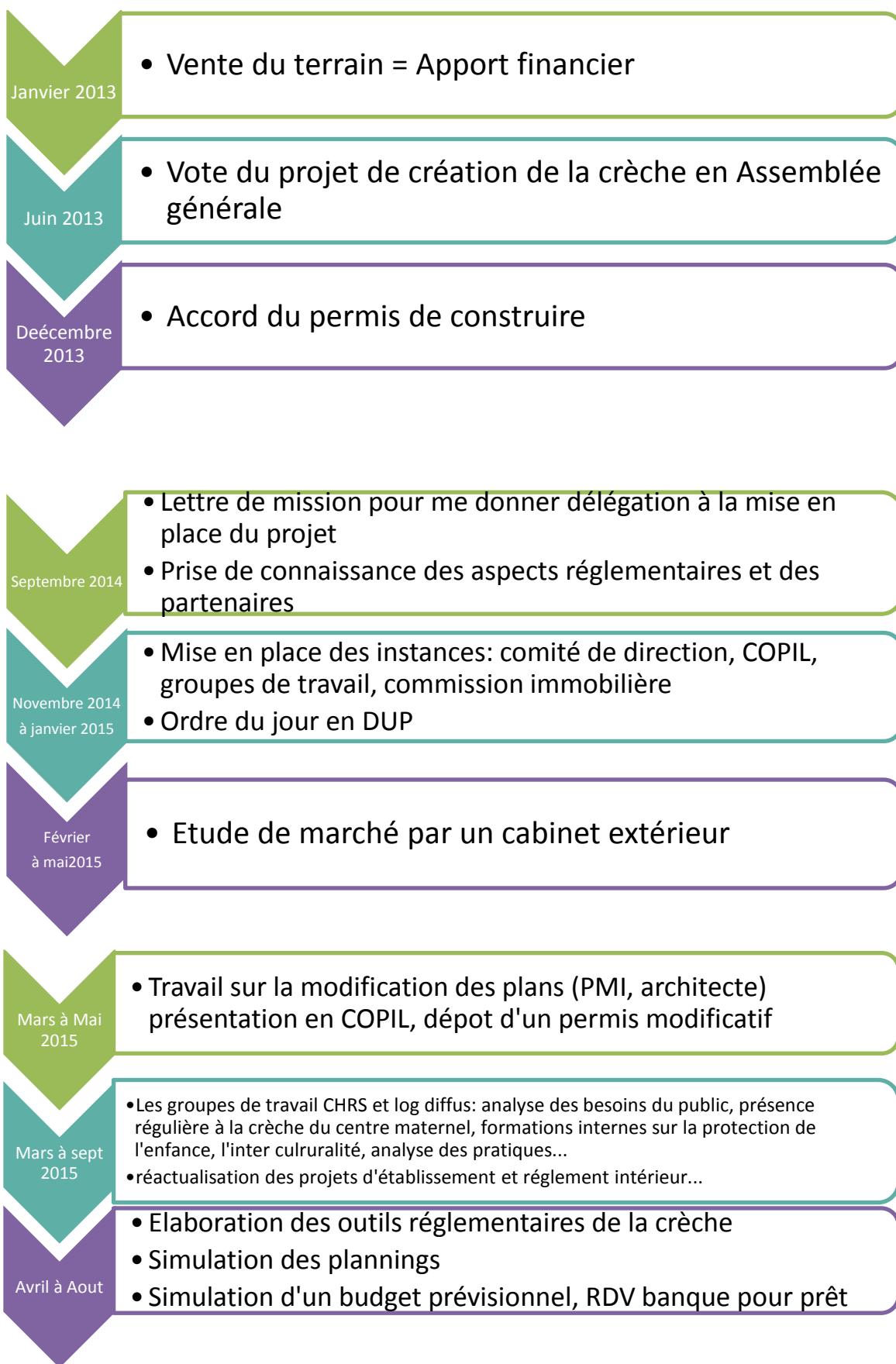
Articles

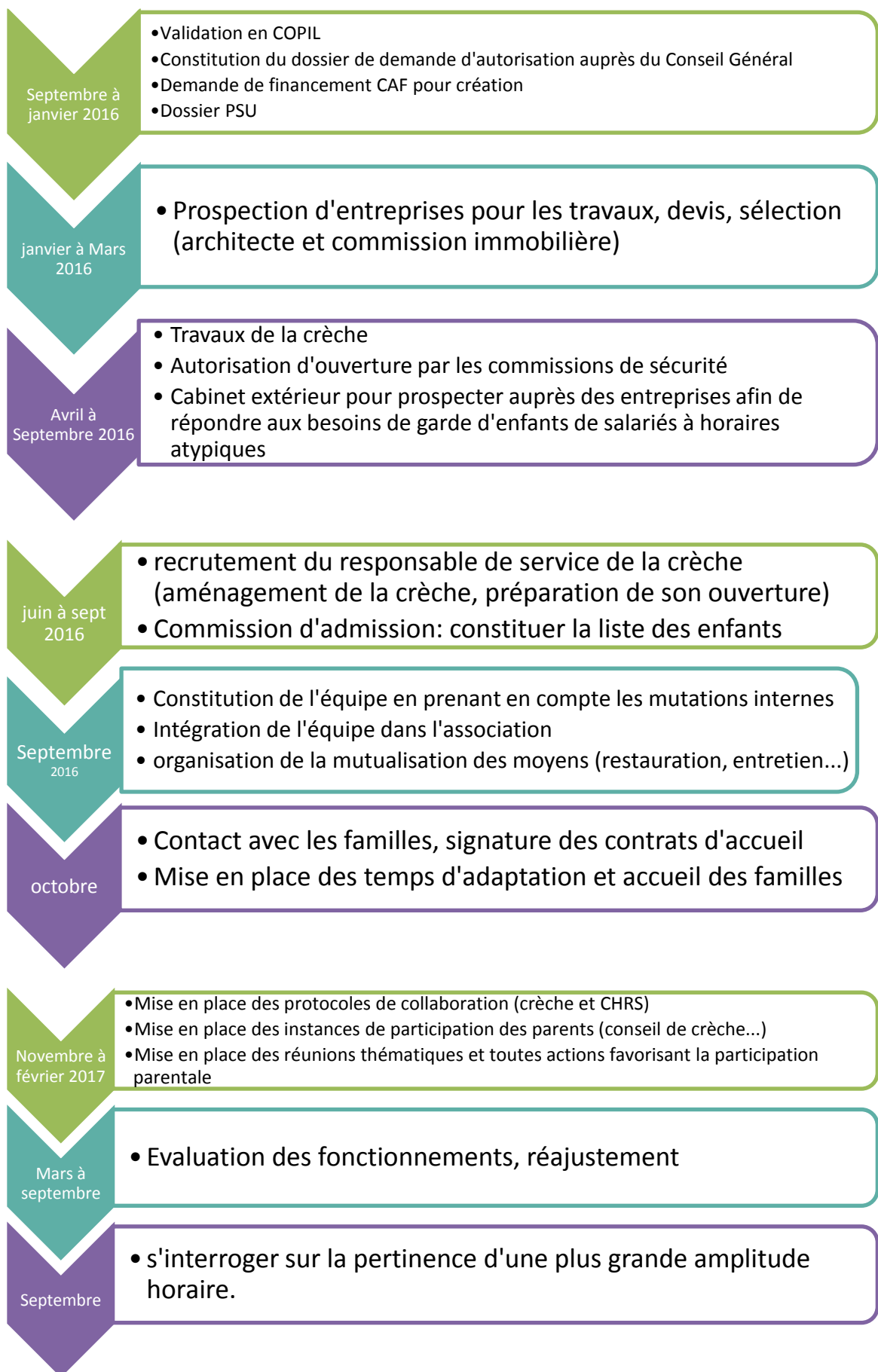
- BREGEON P., 2013, « Histoire du réseau des centres d'hébergement et de réinsertion sociale et de l'hébergement social », Archives-ouvertes, [http://hal archives-ouvertes.fr](http://hal.archives-ouvertes.fr), 27p.
- DRIHL, 2013, « Qui demande un logement social en Ile de France », <http://urls.fr/Lc4>.
- BOISSARD P., 2011, « L'adaptation des horaires de travail aux fluctuations de la demande », Travail et emploi N°59, 12p.
- LESNARD L., 2006, « Flexibilité des horaires de travail et inégalités sociales », Données Sociales, la Société Française, 8p.
- MARPSAT M., 1999, « Un avantage sous contrainte : le risque moindre pour les femmes de se trouver sans abri » INED, Vol.54.No6, pp.885-932.

Liste des annexes

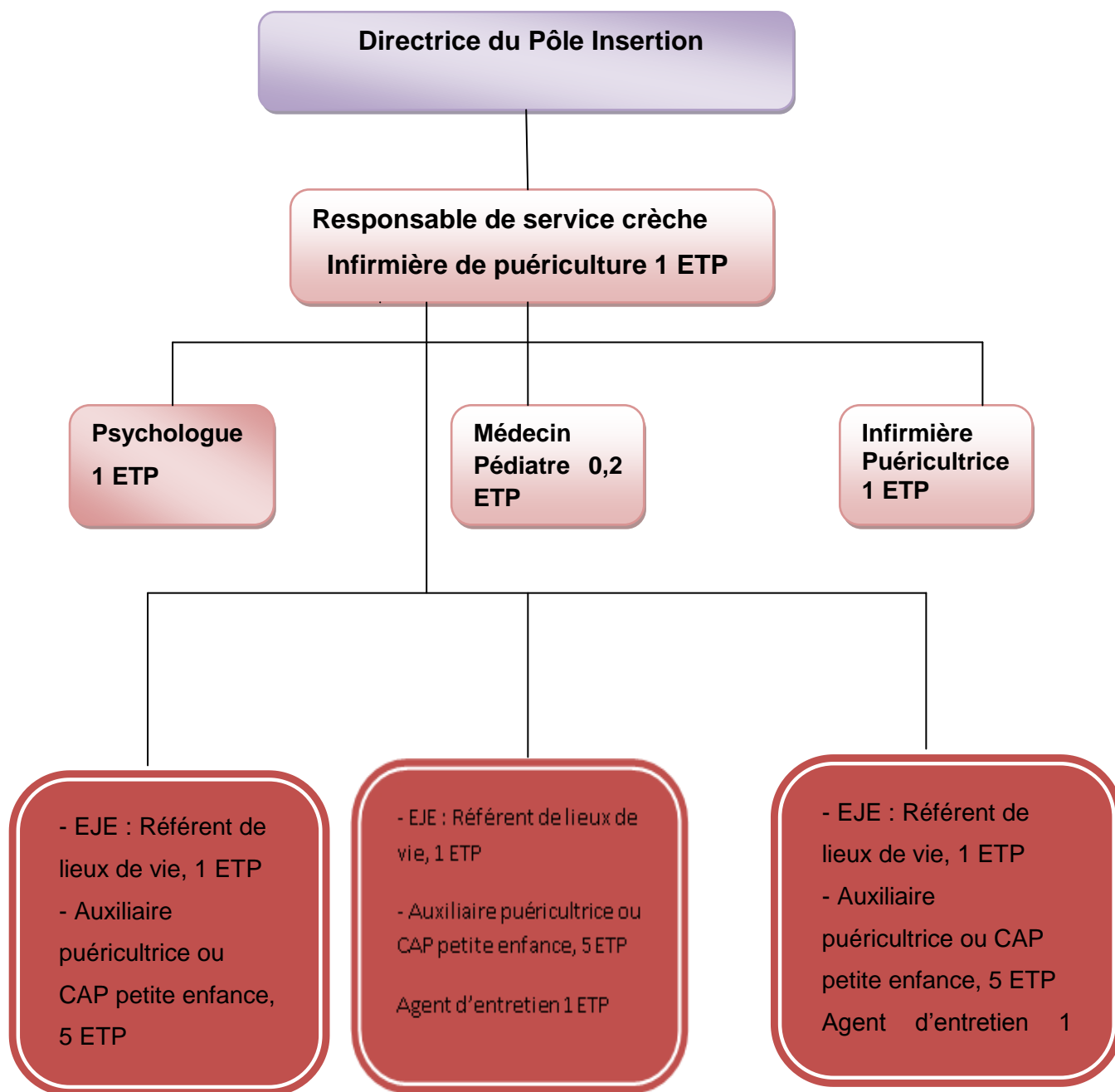
- Annexe 1 :** Les grandes étapes du projet
- Annexe 2 :** Organigramme de la crèche
- Annexe 3 :** Fonctions des professionnels de la crèche
- Annexe 4 :** Les modes de coopération entre la crèche et le CHRS
- Annexe 5 :** Extrait du projet social de la crèche
- Annexe 6 :** Plans de la crèche
- Annexe 7 :** Notice de sécurité incendie et accessibilité personnes handicapées
- Annexe 8 :** Budget prévisionnel de l'action
- Annexe 9 :** Organigramme intégrant la crèche au sein du Pôle

Annexe 1 : les grandes étapes du projet





Annexe 2 : Organigramme de la crèche



Annexe 3 : Fonctions des professionnels de la crèche

La directrice du Pôle Insertion:

La directrice veille à ce que les missions et les obligations demandées à la structure par la réglementation soient assurées de manière satisfaisante à l'égard des enfants et des familles, des institutions chargées des autorisations et de la surveillance en matière de bonnes pratiques et de sécurité. Elle veille aussi à la gestion administrative et financière de la crèche.

Le responsable de service :

Le responsable de service garantit la qualité de l'accueil de l'enfant et la relation avec les familles. Il organise l'accueil des familles et participe aux décisions d'admission et de répartition des enfants dans les groupes. Il veille à la mise en œuvre des protocoles d'hygiène et médicaux. Il tient à jour le dossier personnel de chaque enfant, le registre des présences, le suivi des contrats d'accueil avec les familles. Le responsable de service établit auprès des équipes le lien entre le soin, l'éducatif et la dimension sociale des prises en charge de l'enfant et de sa famille.

L'auxiliaire de puériculture :

La fiche métier du Ministère de la Santé et des affaires sociales précise que « L'auxiliaire de puériculture réalise des activités d'éveil et des soins visant au bien-être, à l'autonomie et au développement de l'enfant. Son rôle s'inscrit dans une approche globale et prend en compte la dimension relationnelle des soins ainsi que la communication avec la famille dans le cadre du soutien à la parentalité. L'auxiliaire de puériculture participe à l'accueil des enfants et à l'intégration sociale d'enfants porteurs de handicap, atteints de maladies chroniques ou en situation de risque d'exclusion», Ce qui s'inscrit parfaitement dans les orientations de notre association.

Au-delà de ce premier élément, Il est important de préciser les fonctions complémentaires. L'auxiliaire de puériculture partage tous les temps forts de la journée d'un enfant.

- Les soins de nursing, de confort indispensables pour accompagner l'enfant au quotidien (change, biberon etc....)
- Des activités d'éveil pour aider au développement de l'enfant (musique, jeux, chant etc....) sous l'orientation de l'EJE.
- Tâches d'hygiène notamment le matériel et les jouets.

L'éducateur de jeunes enfants :

L'éducateur de jeunes enfants exerce une fonction de référent de lieux de vie. L'éducateur de jeunes enfants est un travailleur social spécialiste de la petite enfance. Ses fonctions se situent à trois niveaux : éducation, prévention, coordination. Il s'attache à favoriser le développement global et harmonieux des enfants en stimulant leurs potentialités intellectuelles, affectives, artistiques. En créant un environnement riche et motivant, il contribue à leur éveil et à leur apprentissage à la vie sociale.

La fiche métier du Ministère de la Santé et des affaires sociales précise qu'il joue un rôle dans :

- la prise en charge du jeune enfant dans sa globalité en lien avec sa famille : ce qui suppose une éthique, des connaissances et des techniques spécifiques. Cela entraîne, un travail en équipe, l'élaboration, la mise en œuvre, l'évaluation des projets éducatifs et sociaux et la contribution au projet d'établissement et de service.

- un positionnement particulier dans le champ du travail social : « spécialiste de la petite enfance, il a pour mission d'adapter ses interventions aux différentes populations, de lutter contre les risques d'exclusion, de prévenir les inadaptations socio-médico-psychologiques. Il crée un environnement permettant la construction de liens sociaux et un accompagnement de la fonction parentale. Pour accomplir ses missions, il est amené à développer des partenariats avec les professionnels du champ sanitaire, social et de l'éducation nationale ».

L'infirmière puéricultrice :

L'infirmière joue un rôle de prévention, de protection auprès des enfants, de veille et d'alerte sur l'hygiène de l'environnement et la sécurité des enfants. Elle conseille les parents sur les questions de santé. Participe à la consultation du médecin, contribue à l'élaboration des protocoles médicaux, assure le suivi des prescriptions médicales. Conseille les équipes sur l'aspect sanitaire et participe à la mise en œuvre des prescriptions en matière d'ergonomie qui vise à la prise en compte du confort des professionnels dans l'exercice de leurs fonctions. Elle élabore le plan alimentaire et supervise sa mise en œuvre. A ce titre, elle travaille en lien avec la cuisine centrale et participe aux commissions menus. Elle participe aux réunions de synthèse concernant les situations des enfants. Elle peut être amenée à occuper un poste d'encadrant auprès des enfants d'un groupe de vie.

Le psychologue :

Le psychologue observe et suit le développement de l'enfant. Accompagne et soutien les familles en rendez-vous individuel. Améliore et perfectionne les connaissances du personnel. Participe aux réunions de synthèse. Il anime des ateliers à thèmes à

destination des parents au sein de la crèche. Il travaille en partenariat avec des institutions tel que le CMMP et soutien les familles dans leurs démarches de soins. Il participe aux réunions de synthèses et reste un interlocuteur privilégié de l'équipe du CHRS et des logements diffus

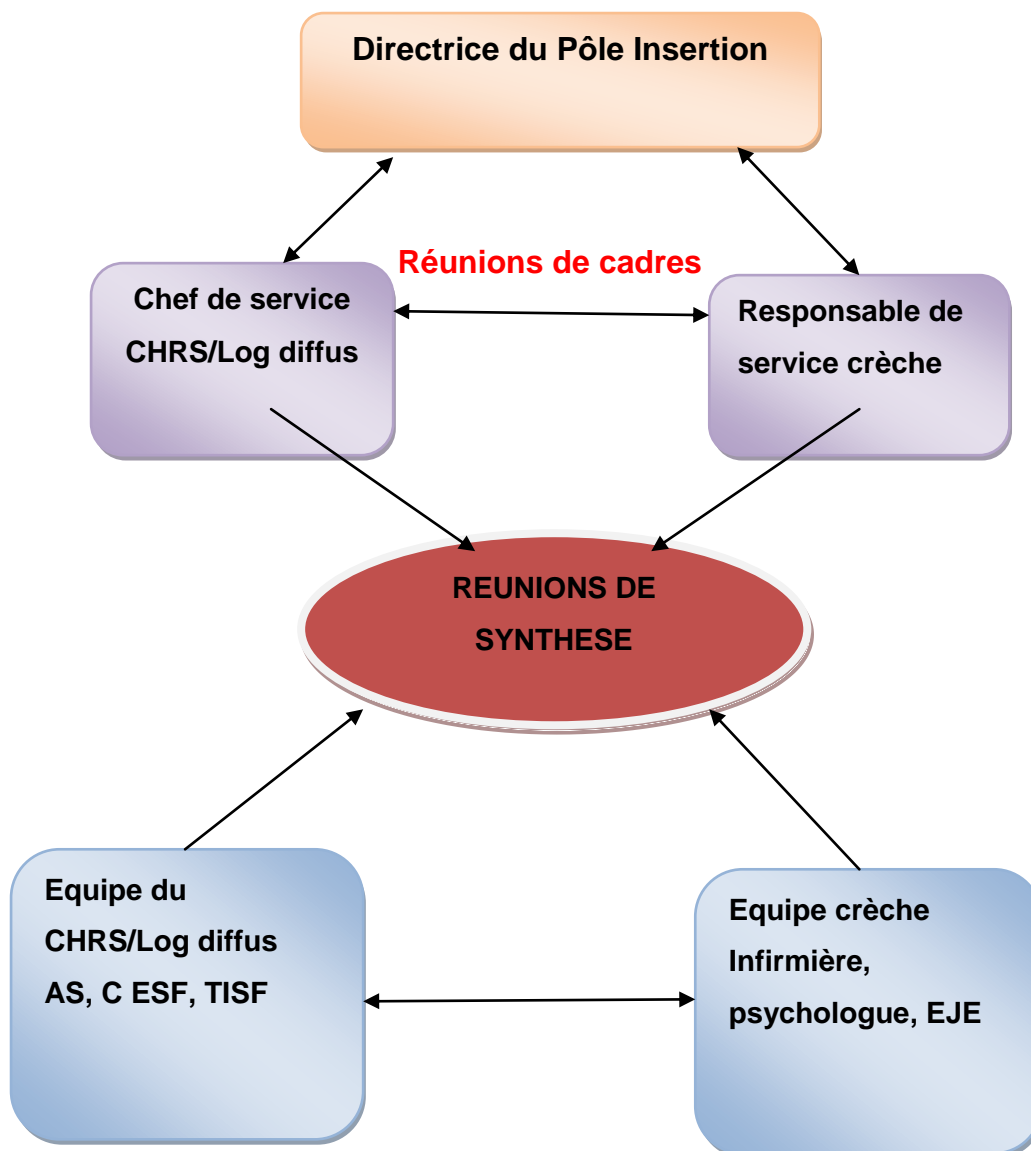
Le médecin :

La surveillance médicale générale est assurée par un médecin attaché à l'établissement afin de :

- Donner son avis lors de l'admission d'un enfant après examen médical en présence des parents.
- D'assurer les actions d'éducation et de promotion de la santé auprès du personnel,
- De veiller à l'application des mesures préventives d'hygiène générale et des mesures
- A prendre les mesures nécessaires en cas de maladie contagieuse ou d'épidémie ou d'autres situations dangereuses pour la santé,
- D'assurer le suivi préventif des enfants accueillis, et de veiller à leur bon développement et à leur adaptation dans la structure en liaison avec le médecin de famille.

Les familles sont informées des visites médicales pour leur enfant et peuvent s'y associer. Une fiche sanitaire est établie par le médecin de l'établissement pour chaque enfant admis dans l'établissement.

Annexe 4 : Les modes de coopération entre la crèche et le CHRS



AS : Assistant du service social

C ESF : Conseillère en Economie Sociale et Familiale

TISF : Technicien en Intervention Sociale et Familiale

EJE : Educateur de Jeunes Enfants

Annexe 5 : Extrait du projet social de la crèche

L'organisation des lieux de vie d'âges mixtes.

La crèche a été conçue pour une organisation en multi âge, c'est-à-dire que chaque lieu de vie accueillera des enfants d'âges mélangés de 2 mois et demi à 3 ans et jusqu'à 5 ans pour les enfants en situation de handicap, sur acceptation de la dérogation par la responsable de la PMI.

Différents intérêts pour les enfants ont motivé ce choix pédagogique :

- Le multi âge favorise les interactions entre enfants et contribue à développer des attitudes d'entraide et de coopération.
- Cette démarche pédagogique est davantage centrée sur l'apprentissage entre pairs par imprégnation, imitation et favorise la moindre dépendance à l'adulte.
- Les plus petits voient les plus grands évoluer et ont des « modèles-enfants » à imiter, ce qui est stimulant pour eux.
- Les plus grands sont valorisés par le fait d'être un exemple et font des efforts de communication pour se faire comprendre des plus petits.
- Cette organisation améliore le respect du rythme individuel. Les groupes pourront d'ailleurs être décloisonnés par moments dans la journée pour permettre de proposer des activités et des temps répondant aux besoins et rythmes spécifiques à certains enfants et pas forcément à une tranche d'âge.
- Cette démarche confronte également les enfants à la différence d'âge et/ou de développement et les invite à respecter cette diversité. L'accueil des enfants porteurs de handicap s'en trouvera également facilité par le fait que l'enfant et sa famille ne seront pas confrontés à une intégration ou un changement de groupe en fonction de l'âge pointant le handicap.
- Il sera possible d'accueillir des fratries dans un même lieu de vie.

Les résultats attendus d'une organisation en multi âge permettent également pour :

- les parents: un délai d'attente de place en crèche raccourci, l'admission n'étant plus (ou peu) conditionnée par l'âge,
- les professionnels : une valorisation et un moindre risque de routine et d'usure professionnelle,
- pour les financeurs et l'Association : une amélioration de l'activité réalisée.

Concilier souplesse d'accueil et besoins physiologique de l'enfant.

L'étude NICHD est la plus importante étude sur le sujet des conséquences de l'accueil du jeune enfant en collectivité tant par la taille de l'échantillon (1 364 enfants) que par la durée de suivi (en cours depuis 1991). Elle met en avant que confier un enfant à la garde pendant de longues heures au cours des premières années de sa vie est susceptible d'aggraver les problèmes de comportements (agressivité, désobéissance, colères, caprices). Les horaires de travail décalés des parents ont également des effets négatifs pour le développement de l'enfant. Ils impliquent des réveils trop tôt, des couchés trop tard, et des gardes selon des horaires irréguliers rendant difficile pour l'enfant un rythme lui permettant de se repérer. Ces enfants sont d'ailleurs nommés « les bébés pyjama », ils quittent ou arrivent à la crèche endormis sans que vraiment se fasse la transition entre la famille et le professionnel.

L'enjeu de ce projet est bien de concilier souplesse d'accueil en fonction des horaires professionnels des parents, rythme de l'enfant en fonction de son âge et de ses besoins physiologiques. Il faut aussi veiller à la sérénité d'accueil en évitant les allers et venues des enfants et des parents tout au long de la journée. C'est pourquoi il est nécessaire d'organiser les temps d'arrivée et de départ des enfants, de repas et de repos en prenant en compte les besoins de l'enfant. Le parent travaillant à horaires atypiques peut s'il le souhaite participer au temps du repas, change, couché de son enfant afin de ne pas interrompre brutalement ces moments importants. Une salle aménagée leur sera dédiée afin de permettre de reconstituer la cellule familiale. Le projet pédagogique prévoit aussi une présence des parents auprès de son enfant sur le lieu de vie.

L'arrivée et le départ de l'enfant.

L'amplitude d'ouverture de la crèche et la contrainte de l'accueil de l'enfant sur une durée maximale de 10 heures (recommandation de la PMI), demande de prévoir plusieurs plages horaires pour l'organisation des arrivées et des départs. Il me paraît important d'éviter la présence des parents sur les lieux de vie sur de longues plages horaires pour plusieurs raisons : Il est difficile pour les enfants qui restent de voir les enfants qui partent avec leurs parents. Les professionnels doivent suspendre leurs activités pour accueillir les parents et donner les informations. Ils ne peuvent donc pas être attentifs aux autres enfants. Il est donc nécessaire d'organiser des plages horaires pour les arrivées et les départs, en respectant le temps d'accueil : les enfants arrivés à 5h30 doivent quitter la crèche à 15h30. Les enfants devant quitter la crèche à 23h00 devront arriver à 13h00.

L'accueil et le départ des enfants se fait donc au rez-de-chaussée avec un professionnel dédié sur les plages horaires annoncées : 5h30 à 9h30 ; 11h30 à 15h30. Les parents

viennent à l'accueil où sont situés les casiers. Le professionnel retrace le temps de l'enfant à la crèche avec un cahier de transmission informatisé.

Les enfants devant quitter la crèche jouent en activités libres et dirigées dans la salle polyvalente. Ils sont dans une dynamique d'activités en attendant leurs parents. Les enfants qui arrivent rejoignent leurs lieux de vie accompagnés d'un professionnel. De 17h à 19h et de 20h à 23h00 les départs se font avec les parents sur les lieux de vie.

Les temps de repas.

Les temps de repas du matin et du midi sont mutualisés sur les 3 lieux de vie, ils se font au rez-de-chaussée, pour être près de la salle polyvalente et de l'accueil afin d'éviter de se rendre dans les étages sur les temps d'arrivées et de départs des enfants.

Le petit déjeuner : Deux services : 6h30 à 7h30 et de 8h30 à 9h30

Le repas de midi : Deux services : 11h30 à 12h30 et de 12h30 à 13h30

Les enfants qui prennent leur repas de midi à la crèche doivent arriver avant 12h30. Les enfants qui ne mangent pas doivent partir entre 11h30 et 12h30, une collation composée de fruit (quartiers de pomme) est prévue à 11h30 pour permettre aux enfants de patienter jusqu'au repas sans perturber l'équilibre alimentaire.

Le goûter : De 16h à 16h45

Le repas du soir : De 19h à 20h, les enfants qui ne mangent pas à la crèche doivent partir avant 19h00.

Les temps de repos.

Ceux-ci sont très dépendants des temps de repas et des départs/arrivées des enfants et prennent en compte les besoins de l'enfant.

Lorsque l'enfant arrive à 5h30 et ce jusqu'à 7h30, il lui sera proposé de se recoucher afin de respecter le nombre d'heures de sommeil nécessaires.

La sieste sera organisée en fonction des 2 services du repas de midi avec 2 salles de repos distinctes afin de ne pas réveiller les enfants du 1er service qui dorment. Un premier temps de repos à partir de 12h30 et un deuxième temps à partir de 13h30.

Le soir, les enfants peuvent être couchés à partir de 20h00 après le repas. Pour ceux qui partent avant 21h00, ils sont gardés éveillés et laissés habillés. Pour ceux qui partent après 21h, ils sont mis en pyjama et couchés, c'est le parent qui le réveille.

Les moments de transition et transmissions.

On distingue les moments entre les professionnels et les parents et les moments entre les professionnels entre eux. Ces échanges constituent des transmissions. On entend par le terme de transition, le passage de l'enfant entre les parents et les professionnels (matin ou soir), les transferts entre les lieux de vie (regroupement matin et soir).

Les moments de transmissions : Parent/Professionnels.

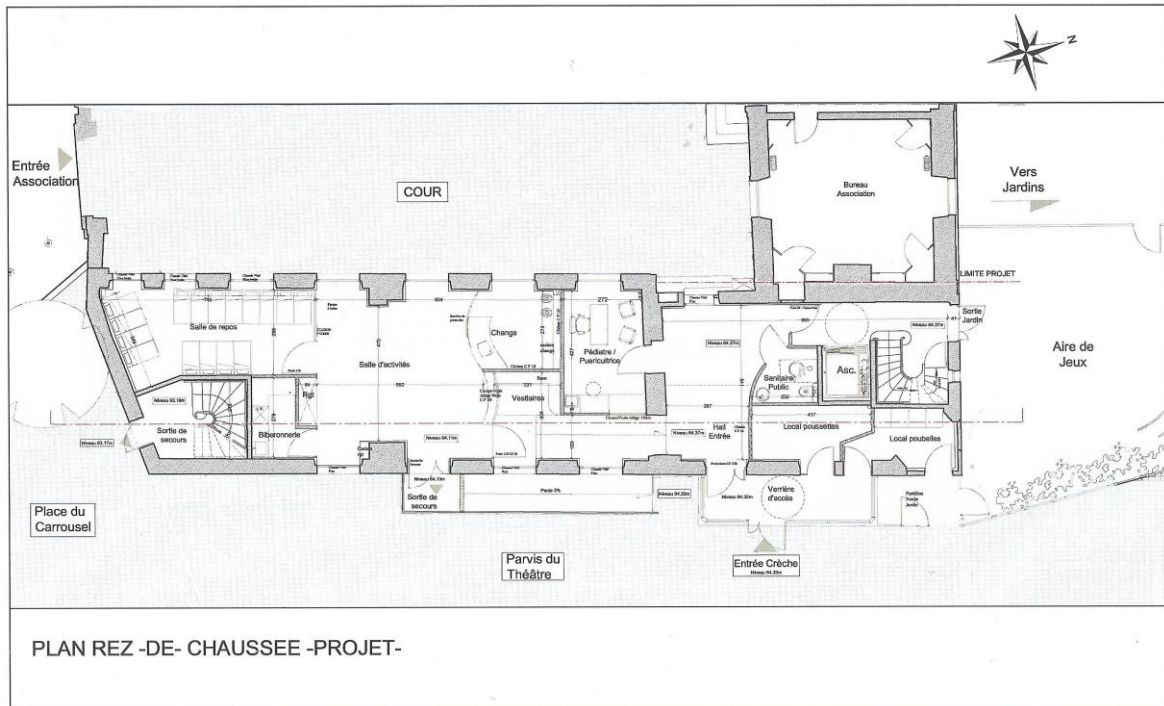
Les transmissions entre les parents et les professionnels sont des échanges qui permettent de transmettre les informations importantes (état de santé, évènements familiaux, question des rythmes et de l'alimentation etc....). Elles se font généralement le matin lors de l'arrivée de l'enfant. Un classeur de transmissions est à disposition des professionnels pour y retranscrire les informations recueillies. Ces échanges se reproduisent au départ de l'enfant. Le professionnel retranscrit le déroulé de la journée. Cela permet également aux parents et à l'enfant de se sentir reconnus et considérés au milieu du groupe.

Les moments de transmissions : Professionnels/Professionnels.

Ces transmissions s'appuient sur différents supports :

- Tableaux blancs qui indiquent le nombre de changes, de biberons, le suivi du régime alimentaire..... Il y a un tableau dans chaque biberonnerie et espace de changes de chaque lieu de vie.
- Dossier administratif de chaque enfant.
- Classeur de transmissions, il consolide tous les échanges oraux entre parents et professionnels ou professionnels entre eux (croisement des équipes et réunions institutionnelles).
- Cahiers d'informations, c'est un support qui permet d'informer des modifications importantes dans l'organisation de chaque lieu de vie. Ce support sert également aux parents pour faire remonter vers la direction, leurs remarques, leurs suggestions et propositions. Le responsable du service apporte les éléments de réponses à celles qui relèvent de sa compétence et transmet une synthèse pour celles qui demandent une réponse à un autre niveau hiérarchique. Le cahier est visé une fois par mois par la Direction.
- Cahier des protocoles et procédures médicales existent sur chaque lieu de vie. Il est mis à jour chaque fois que nécessaire par l'infirmière puéricultrice et visé par le médecin et la direction une fois par trimestre.
- Dossier médical, confidentiel dans le bureau du médecin.

Annexe 6 : Plans de la crèche



MENTION LEGALE, NOTE, COMMENTAIRE

MAÎTRE D'OUVRAGE

Association Saint-Raphael
2, place du Carrousel
92160 Antony
Tél: 01 46 68 39 91 Fax: 01 46 68 38 11

MAÎTRE D'ŒUVRE

Archicopro
130bis, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
Tél: 01 46 43 30 73 Fax: 01 46 43 01 98

PHASE

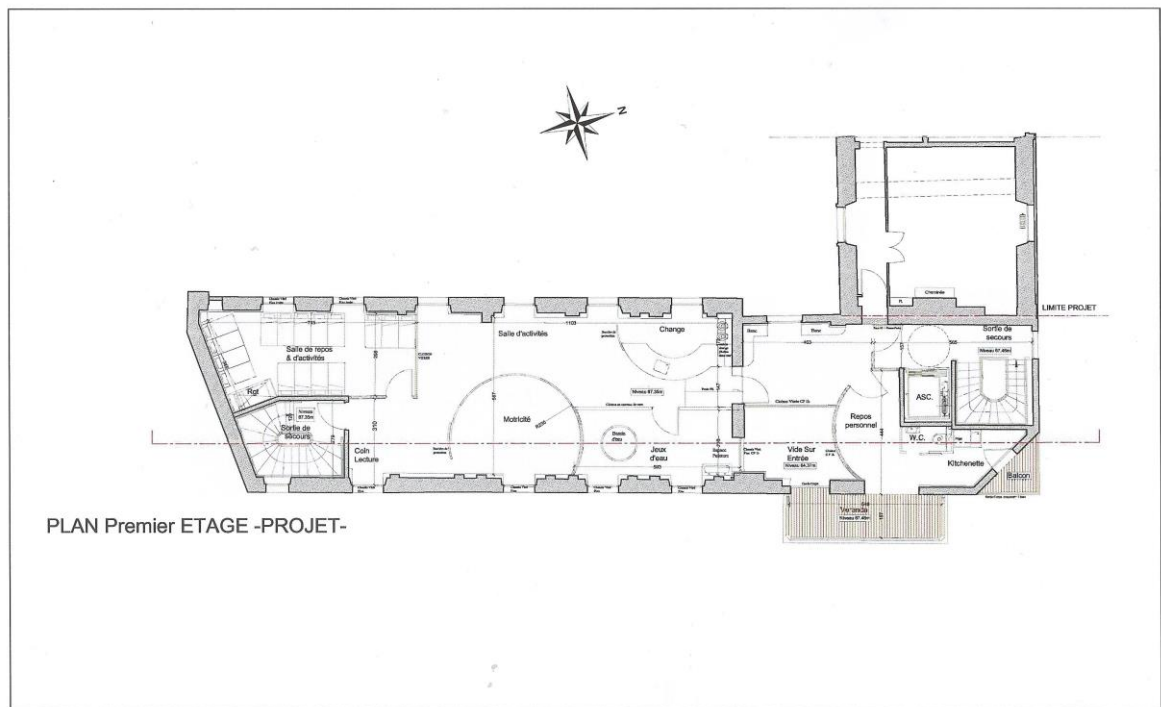
Permis De Construire
Création d'une crèche
(Jour & nuit)

DATE 12 / 12 / 2013

ECHELLE 1 / 100'

TITRE DOCUMENT

Plan Rez-de-Chaussée -PROJET-



MENTION LEGALE, NOTE, COMMENTAIRE

MAÎTRE D'OUVRAGE

Association Saint-Raphael
2, place du Carrousel
92160 Antony
Tél: 01 46 68 39 91 Fax: 01 46 68 38 11

MAÎTRE D'ŒUVRE

Archicopro
130bis, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
Tél: 01 46 43 30 73 Fax: 01 46 43 01 98

PHASE

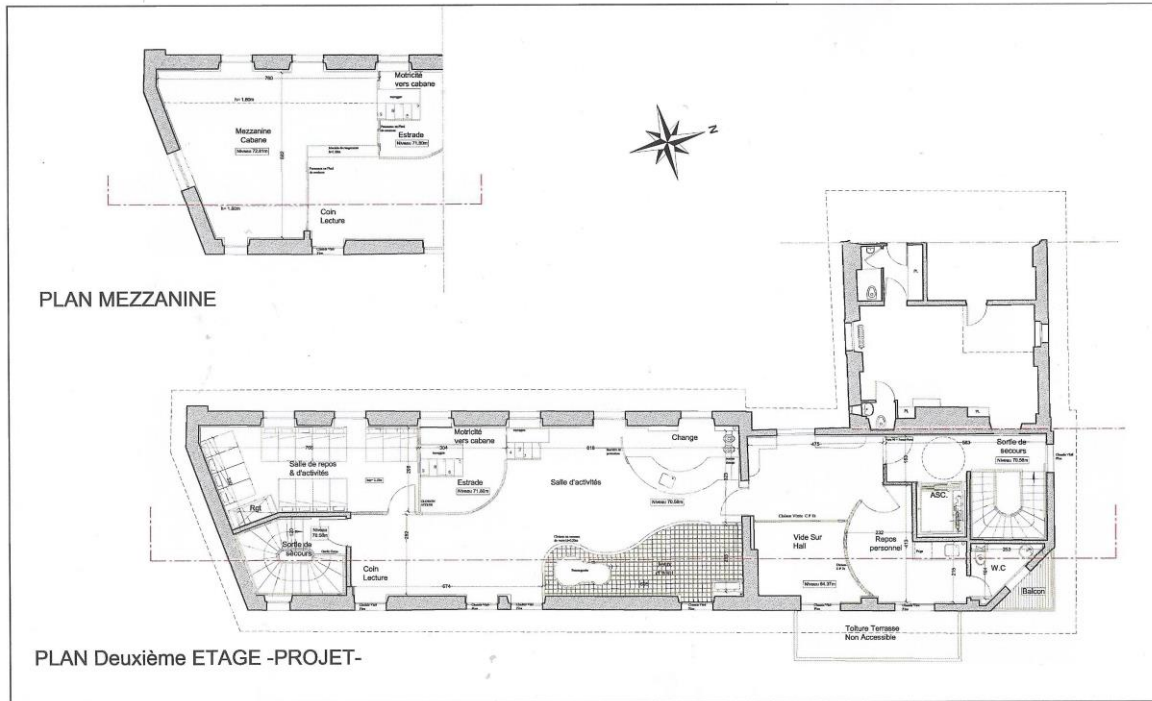
Permis De Construire
Création d'une crèche
(Jour & nuit)

DATE 26 / 07 / 2013

ECHELLE 1 / 100'

TITRE DOCUMENT

Plan Premier étage -PROJET-



MENTION LEGALE, NOTE, COMMENTAIRE

MAITRE D'OUVRAGE

Association Saint-Raphael
2, place du Carmouzel
92160 Antony
Tel: 01 46 66 26 51 Fax: 01 46 66 26 11

MAITRE D'OEUVRE

Archicopro
130bis, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
Tel: 01 46 43 20 73 Fax: 01 46 43 01 66

PHASE

Permis De Construire
Création d'une crèche
(Jour & nuit)

DATE: 28 / 07 / 2013

ECHELLE: 1/100°
TITRE DOCUMENT:
Plan Deuxième étage
Plan Mezzanine -PROJET-

Annexe 7 : Notice de sécurité incendie et accessibilité personnes handicapées

NOTICE D'ACCESSIBILITE HANDICAPES

1. PRESENTATION DU PROJET

Les travaux consistent en la création d'une crèche accueillant des enfants le jour et la nuit dans bâtiment existant, donnant sur le parvis du futur théâtre d'Antony.

La crèche s'étend sur trois niveaux : rez-de-chaussée, 1er et 2ème étage. Le sous-sol est destiné aux locaux techniques non accessibles au public.

2. CHEMINEMENTS EXTERIEURS

Le cheminement extérieur permet l'accessibilité à l'établissement d'une façon normale sans marche ni obstacle.

3. ACCES AUX BATIMENTS ET A L'ETABLISSEMENT

- Les locaux sont accessibles par le futur Parvis du théâtre.
- Deux portes à deux vantaux clairement signalées permettront l'accès aux locaux du rez-de-chaussée de l'établissement.

4. CIRCULATIONS INTERIEURES HORIZONTALES

- Une circulation intérieure de 1,40 m permettra l'accès à tous les locaux.
- Les circulations comportent plusieurs espaces de manœuvre de retournement de diamètre de 1,50m.
- Toutes les portes auront un passage libre de 0,90 m minimum.
- Les escaliers comportent un dispositif d'éclairage électrique distribué de telle façon que l'ensemble de la circulation soit traité sans créer de gêne visuelle. Il est à noter que les escaliers sont existants.
- Les valeurs d'éclairage ne seront pas inférieures à :
 - o 300 lux au droit des postes d'accueil
 - o 200 lux en tout point des circulations intérieures horizontales
 - o 200 lux en tout point de chaque escalier
- Les circulations horizontales et verticales seront munies d'éclairages de secours, notamment au droit des portes de sortie.
- Les dispositifs d'accès et les informations fournies par la signalétique feront l'objet d'une qualité d'éclairage renforcée.

5. CIRCULATIONS INTERIEURES VERTICALES

- Les circulations verticales sont constituées par :
- Un ascenseur sera mis en place permettant les déplacements entre les rez-de-chaussée, 1er et 2ème étage.
 - L'appareil sera conforme à la norme NF EN 8170 relative à l'accessibilité aux ascenseurs pour toute personne, y compris les personnes avec handicap.
 - Un escalier existant. Il n'est pas prévu de modification dans le cadre des travaux.
 - Un escalier de secours à créer.

6. REVÊTEMENTS DE SOL, MURS ET PLAFONDS

Circulations horizontales et locaux :

Sols :

- Toutes les circulations et les divers locaux recevant un revêtement permettant une circulation aisée des personnes handicapées.
- Les revêtements de sol, présenteront une dureté nécessaire pour ne pas gêner les mouvements aisés d'un fauteuil roulant.

7. PORTES

- La porte d'accès aux locaux sera de type à 2 vantaux de 0,90 m chacun, repérable ouvert comme fermé, par ses éléments visuels contrastés par rapport à l'environnement. (bandes situées à 1,10 m et 1,60 m).
- Toutes les portes intérieures au droit des circulations, pour accéder aux locaux, seront de type à la franchise de 0,90 m minimum de passage libre.
- La porte d'accès aux sanitaires handicapés sera ouvrante avec passage libre de 0,90 m.
- Chaque porte sera facilement manœuvrable, conformément aux normes handicapés.
- Les poignées de portes seront de type à levier (aucune poignée à bouton) et seront situées à plus de 0,40 m d'un angle rentrant d'une paroi en rebout et à la hauteur réglementaire pour une personne handicapée.
- Les portes à ouverture ou fermeture automatique comporteront un signal sonore et lumineux.
- Les portes équipées ou non d'un ferme-porte doivent permettre une ouverture dont l'effort nécessaire ne dépassera pas les 50 N.

8. EQUIPEMENTS DIVERS

- Tous les éléments de commandes, boutons ascenseur, interrupteurs, etc... seront compris entre 0,90 m et 1,30 m.

9. SANITAIRES

- Un sanitaire aménagé, pour les personnes handicapées circulant en fauteuil roulant, et équipé d'un lavabo accessible et divers aménagements tels que robinet miroir, distributeur de savon, sèche-mains sera aménagé au rez-de-chaussée.
- La porte d'entrée comportera un dispositif pour permettre la fermeture derrière soi.
- Un espace de manœuvre giratoire de 1,50 m de diamètre est prévu devant la porte et à l'intérieur du cabinet d'aisance.
- Il comporte un lave-mains dont le plan supérieur est situé à une hauteur maximale de 0,85 m ;
- La surface d'assise de la cuvette sera située à une hauteur comprise entre 0,45 m et 0,50 m du sol, abattant incliné.

- Une barre d'appui latérale sera installée à côté de la cuvette, permettant le transfert d'une personne en fauteuil roulant et une aide au relevage. La barre sera située à une hauteur comprise entre 0,70 m et 0,80 m. Sa fixation ainsi que le support permettront à un adulte de prendre appui de tout son poids.

10. SORTIES

- Chaque sortie sera repérable de tout point où le public est admis, soit directement, soit par l'intermédiaire d'une signalisation écrite et comportant des pictogrammes.
- Les éléments d'information et de signalisation seront lisibles et visibles par tous les usagers.

MENTION LEGALE, NOTE COMMENTAIRE

MAITRE D'OUVRAGE

Association Saint-Raphael

2, place du Carroussel
92160 Antony
Tél: 01 46 66 35 91 Fax: 01 46 66 36 11

MAITRE D'OEUVRE

Archicopro

130bis, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
Tél: 01 46 43 00 73 Fax: 01 46 43 01 86

PHASE

Permis De Construire
Création d'une crèche
(Jour & nuit)

DATE 26 / 07 / 2013

TITRE DOCUMENT
Notice d'accessibilité
handicapés

NOTICE D'ACCESSIBILITE HANDICAPES

1. PRESENTATION DU PROJET

Les travaux consistent en la création d'une crèche accueillant des enfants le jour et la nuit dans bâtiment existant, donnant sur le parvis du futur théâtre d'Antony.

La crèche s'étend sur trois niveaux : rez-de-chaussée, 1er et 2ème étage. Le sous-sol est destiné aux locaux techniques non accessibles au public.

2. CHEMINEMENTS EXTERIEURS

Le cheminement extérieur permet l'accessibilité à l'établissement d'une façon normale sans marche ni obstacle.

3. ACCES AUX BATIMENTS ET A L'ETABLISSEMENT

Les locaux sont accessibles par le futur Parvis du théâtre.

Deux portes à deux vantaux clairement signalées permettront l'accès aux locaux du rez-de-chaussée de l'établissement.

4. CIRCULATIONS INTERIEURES HORIZONTALES

Une circulation intérieure de 1,40 m permettra l'accès à tous les locaux

Les circulations comportent plusieurs espaces de manœuvre de retournement de diamètre de 1,50m.

Toutes les portes auront un passage libre de 0,90 m minimum.

Les escaliers comporteront un dispositif d'éclairage électrique distribué de telle façon que l'ensemble de la circulation soit traité sans créer de gêne visuelle.

Il est à noter que les escaliers sont extérieurs.

Les valeurs d'éclairage ne seront pas inférieures à :

- o 300 lux au droit des postes d'accueil
- o 200 lux en tout point des circulations intérieures horizontales
- o 200 lux en tout point de chaque escalier

Les circulations horizontales et verticales seront munies d'éclairages de secours, notamment au droit des portes de sortie.

Les dispositifs d'accès et les informations fournies par la signalétique feront l'objet d'une qualité d'éclairage renforcée.

5. CIRCULATIONS INTERIEURES VERTICALES

Les circulations verticales sont constituées par :

- Un ascenseur sera mis en place permettant les déplacements entre les rez-de-chaussée, 1er et 2ème étages.
- L'appareil sera conforme à la norme NF EN 8170 relative à l'accessibilité aux ascenseurs pour toute personne, y compris les personnes avec handicap.
- Un escalier existant. Il n'est pas prévu de modification dans le cadre des travaux.
- Un escalier de secours à créer.

6. REVETEMENTS DE SOL, MURS ET PLAFONDS

Circulations horizontales et locaux :

Sols :

- Toutes les circulations et les divers locaux recevront un revêtement permettant une circulation aisée des personnes handicapées.
- Les revêtements de sol, présenteront une dureté nécessaire pour ne pas gêner les mouvements aisés d'un fauteuil roulant.

7. PORTES

La porte d'accès aux locaux sera de type à 2 vantaux de 0,90 m chacun, repérable ouverte comme fermée, par des éléments visuels contrastés par rapport à l'environnement, (bandes situées à 1,10 m et 1,60 m).

Toutes les portes intérieures au droit des circulations, pour accéder aux locaux, seront de type à la française de 0,90 m minimum de passage libre.

La porte d'accès aux sanitaires handicapés sera ouvrante avec passage libre de 0,90 m.

Chaque porte sera facilement manœuvrable, conformément aux normes handicapés.

Les poignées de portes seront de type à levier (aucune poignée à bouton) et seront situées à plus de 0,40 m d'un angle rentrant d'une paroi en rebord et à la hauteur réglementaire pour une personne handicapée.

Les portes à ouverture ou fermeture automatique comporteront un signal sonore et lumineux.

Les portes équipées ou non d'un ferme-porte doivent permettre une ouverture dont l'effort nécessaire ne dépassera pas les 50 N.

8. EQUIPEMENTS DIVERS

Tous les éléments de commandes, boutons ascenseur, interrupteurs, etc... seront compris entre 0,90 m et 1,30 m.

9. SANITAIRES

Un sanitaire aménagé, pour les personnes handicapées circulant en fauteuil roulant, et équipé d'un lavabo accessible et divers aménagements tels que en l'amenant à l'endroit, distributeur de savon, sèche-mains sera aménagé au rez-de-chaussée.

La porte d'entrée comportera un dispositif pour permettre la fermeture derrière soi.

Un espace de manœuvre giratoire de 1,50 m de diamètre est prévu devant la porte et à l'intérieur du cabinet d'aisance.

Il comportera un lave-mains dont le plan supérieur est situé à une hauteur maximale de 0,85 m ;

La surface d'assise de la cuvette sera située à une hauteur comprise entre 0,45 m et 0,50 m du sol, abattant inclus.

Une barre d'appui latérale sera installée à côté de la cuvette, permettant le transfert d'une personne en fauteuil roulant et une aide au relevage.
La barre sera située à une hauteur comprise entre 0,70 m et 0,80 m.
Sa fixation ainsi que le support permettront à un adulte de prendre appui de tout son poids.

10. SORTIES

- Chaque sortie sera repérable de tout point où le public est admis, soit directement, soit par l'intermédiaire d'une signalisation écrite et comportant des pictogrammes.
- Les éléments d'information et de signalisation seront lisibles et visibles par tous les usagers.

MENTION LEGALE, NOTE COMMENTAIRE

MAITRE D'OUVRAGE

Association Saint-Raphael

2, place du Carrousel
92160 Antony

Tel: 01 46 98 35 81 Fax: 01 46 98 35 11

PHASE

Permis De Construire

Création d'une crèche
(Jour & nuit)

DATE 26 / 07 / 2013

TITRE DOCUMENT

Notice d'accessibilité
handicapés

Archicopro

130bis, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

Tel: 01 46 45 00 73 Fax: 01 46 43 01 86

Annexe 8 : Budget prévisionnel de l'action

Financement des travaux et aménagement de la crèche

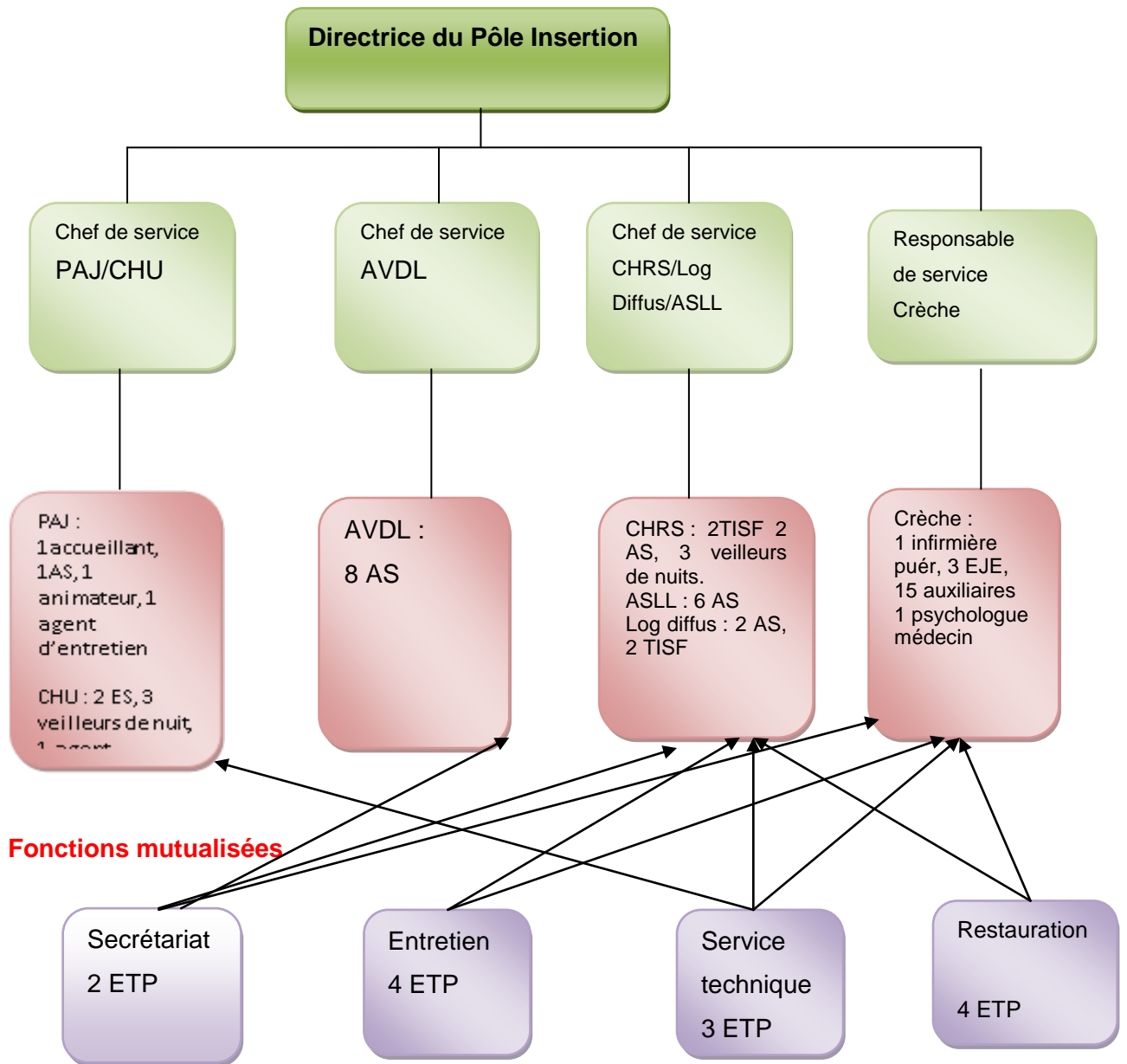
COUT DU PROGRAMME			FINANCEMENT ESCOMPTE	
TRAVAUX	52,58%	1 934 400€	ETAT	
TERRAIN	32,61%	1 200 000€	Conseil Général	
HONORAIRES	06,83%	251 472€	Conseil Régional	360 000€
Bureau d'études	03,36%	123 734€	Commune	
Equipements	02,67%	98 000€	CAF	360 000€
Dom Ouvrage	01,06%	39 000€	Emprunt	1 759 116€
Mission sécurité	0,68%	24 883€	Apport personnel	1 200 000€
Géomètre	0,21%	7 627€		
TOTAL	100%	3 679 116€	TOTAL	3 679 116€

3-2. Budget prévisionnel de l'action

Exercice 2016 date de début : date de fin :

DEPENSES	MONTANT EN EUROS	RECETTES	MONTANT EN EUROS
I - Charges Directes affectées à l'action		I - Ressources directes affectées à l'action	
60 - Achats	54 900	70 - Ressources propres	210 575
- Prestations de service		-Participation des usagers	80 575
- Achat de matières et fournitures	54 900	- Participation des entreprises	130 000
- Autres fournitures		- Produits des activités annexes	
61 - Services extérieurs	16 200	74 - Subventions d'exploitation	916 457
- Locations	6 800	- État : précisez le(s) ministère(s)sollicités(s)	
- Entretien et réparation	2 500	-Communes(s)	157 040
- Assurances	2 700	-Conseil Général	120 921
- Documentation	300	-Conseil Général (prime)	37 520
62 - Autres services extérieurs	3 900		
- Rémunération intermédiaires et honoraires			
- Publicité, publication	500		
- Déplacements missions	1 000		
- Frais postaux et de télécommunication	2 000		0
- Services bancaires et autres	400		
63 - Impôts et taxes	0	- Organismes sociaux	
- Impôts et taxes sur rémunération		CAF (PSU)	600 976
- autres impôts et taxes		- Fonds européens	
64 - Charges du personnel	800 164	- CNASEA (emplois aidés)	
- rémunération du personnel	513 433	- Autres recettes (précisez)	
- Charges sociales	286 731	75 - autre produit de gestion courantes	0
- Autre charges sociales		Dont cotisations	
65 - autres charges de gestion courante	43 347	76 - Produits financiers	
66 - charges financières	84 565	77 - Produits exceptionnels	
67 - charges exceptionnelles		78 - Reprise sur amortissement	
68 - Dotation aux amortissement	123 956	79 - transfert de charges	
II - Charges indirectes affectées à l'action		I - Ressources indirectes affectées à l'action	
Charges fixes de fonctionnement			
Frais financiers			
Autres			
TOTAL DES CHARGES PREVISIONNELS	1 127 032	TOTAL DES PRODUITS PREVISIONNELS	1 127 032
86 - Emploi des Contributions volontaires e	0	87 - Contributions volontaires en nature	
-Secours en nature		- Bénévolat	
- Mise à disposition gratuite des biens et prestations		- Prestations en nature	
- Personnels bénévoles		- Dons en nature	
TOTAL DES CHARGES	1 127 032	TOTAL DES PRODUITS	1 127 032

Annexe 9 : Organigramme intégrant la crèche au sein du Pôle



CLANET

Isabelle

Novembre 2015

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale**

ETABLISSEMENT DE FORMATION : ETSUP Paris

**Créer une crèche à horaires atypiques pour des familles en CHRS et du bassin
d'emploi pour soutenir la fonction parentale et favoriser la mixité sociale.**

Résumé :

L'évolution des pratiques professionnelles en CHRS sont incontournables, elles correspondent aux nouveaux besoins des familles accueillies. Ces familles souvent vulnérables de par leur parcours de vie, leur situation familiale, leur isolement social peinent à s'inscrire dans un rôle parental adapté au bon développement de leur enfant. D'autre part, pour pouvoir envisager l'après CHRS, l'insertion professionnelle reste une étape incontournable pour la majorité des familles.

Compte tenu de ces éléments, la création d'une crèche rattachée au Pôle Insertion permet d'une part de répondre au besoin de garde d'enfants pour concilier vie familiale et professionnelle et d'autre part de soutenir les parents dans leur fonction parentale.

Cette crèche telle qu'elle est conçue prévoit une amplitude horaire afin de s'adapter aux horaires flexibles des emplois occupés. La constitution de l'équipe renforce le caractère éducatif et de soutien à la parentalité, tout en privilégiant l'ouverture sur l'extérieur par l'accueil de parents du bassin d'emploi, facteur d'intégration des familles du CHRS dans la cité.

La force de ce projet est la mise en place d'un travail collaboratif et transversal entre les équipes de la crèche et du CHRS afin d'évaluer les situations et d'apporter des réponses dans une continuité d'accompagnement à la fonction parentale.

Mots clés :

CHRS, FAMILLES, EXCLUSION, EVOLUTION DES PRATIQUES, FONCTION PARENTALE, CRECHE, INSERTION, EMPLOI, HORAIRES ATYPIQUES, TRANSVERSALITE, PARTENARIAT, DIVERSITE, MIXITE SOCIALE, ANTONY

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.