

**DIVERSIFIER L'OFFRE D'UNE MECS POUR REpondre
AUX BESOINS DES ENFANTS ET DE LEUR FAMILLE**

DE L'INSTITUTION « LIEU » A L'INSTITUTION « LIEN »

Christophe FREY

2016

Remerciements

A la patience de ceux qui nous entourent !

A l'ensemble de l'équipe du Foyer « La Providence »,

A son directeur et à l'équipe de direction.

A Sr. Antoinette, modèle de détermination et soutien exigeant !

Sommaire

Introduction	1
1 Evolution de la protection de l'enfance aujourd'hui	3
1.1 Cadre général des politiques publiques	3
1.2 La protection de l'enfance	4
1.2.1 Le cadre législatif de la protection de l'enfance	5
1.2.2 Les recommandations de l'ANESM	6
1.3 La décentralisation : le Conseil Départemental « chef de file » en matière de protection de l'enfance	7
1.3.1 Le schéma départemental enfance-famille 2012-2016 :	7
1.4 Données sociales et démographiques.....	10
1.4.1 La protection de l'enfance sur le territoire de la MCD de Sélestat.....	12
1.4.2 Caractéristiques des publics accueillis dans l'établissement	14
2 Le Foyer d'Enfants « La Providence ». Un acteur sur un territoire.	21
2.1 Présentation de l'établissement.....	21
2.2 Structures et organisations repérées	21
2.2.1 L'organisation actuelle de l'établissement	21
2.2.2 Les potentialités internes de développement.....	23
2.3 La dynamique RH	23
2.3.2 L'organisation et les logiques d'acteurs. Aspects managériaux.	28
2.3.3 Le projet d'établissement – les procédures d'évaluation.....	30
2.4 Les locaux.....	34
3 Accompagner l'évolution des compétences et des pratiques. Transformer les prestations.....	39
3.1 Repenser le lien avec les parents	39
3.1.1 Evolution de la structure familiale	39
3.1.2 Les transformations de la famille vs notre action institutionnelle	40
3.1.3 Pour une évolution des pratiques à partir du concept de « parentalité »	43
3.2 Rassurer et mobiliser les équipes.....	45
3.2.1 Mon style de direction	45
3.2.2 Manager pour motiver	48

3.2.3 Soutenir et mobiliser les équipes	49
4 Le projet de diversification des prestations	51
4.1 Calendrier et modalités d'appels à candidatures	51
4.1.1 Une stratégie définie par la Fondation.....	52
4.1.2 Un projet co-construit avec le Conseil départemental	52
4.1.3 Associer et mobiliser les salariés de l'établissement.....	53
4.2 La publication des appels à candidature	54
4.3 Nos projets – Vers une diversification de notre offre.....	56
4.3.1 Engager et réussir la transformation de lits en nouveaux services	57
4.3.2 Développer une culture de soutien aux compétences parentales.....	63
4.3.3 Faire connaître ce service.....	68
4.4 Intégrer la démarche qualité comme outil de management.....	71
Conclusion	73
Bibliographie.....	75
Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

ADJ	Accueil de Jour
AEMO/AED	Assistance Educative en Milieu Ouvert / Assistance Educative à Domicile
ANESM	Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
CASF	Code de l'Action Sociale et de la Famille
CC	Code Civil
CCAS	Centre Communal d'Action Sociale
CNAPE	Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfant
CUS	Communauté Urbaine de Strasbourg
DIPEC	Document Individuel de Prise en Charge
DREES	Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques
EHPAD	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes
ESMS	Etablissements et services sociaux et médico-sociaux
ETP	Equivalent Temps-Plein
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
HPST	Hôpital, Patients, Santé et Territoire
MCG/MCD	Maison du Conseil Général / Maison du Conseil Départemental
MDPH	Maison Départementale des Personnes Handicapées
MECS	Maison d'Enfants à Caractère Social
ONED	Observatoire Nationale de l'Enfance en Danger
PAD	Placement A Domicile
UTAMS	Unité Territoriale d'Action Médico-Sociale

Introduction

Chef de service au sein de l'établissement, je me situe, pour ce travail, en tant que directeur. Ancien travailleur social en AEMO, ma prise de fonction de cadre, au sein d'une MECS – voici 10 ans – s'accompagnait d'une interrogation autour des enjeux du placement en institution, et de cette impossible alternative entre AEMO et « tout placement ».

Le cadre des politiques publiques a pourtant favorisé l'émergence de réponses alternatives, et de longue date (expérimentation dans le Gard dès les années 1990). Pour des évolutions aux ambitions et contours très mesurés dans notre département.

Des études détaillées permettent pourtant d'entrevoir les effets notablement contraires aux intentions d'un placement, lorsque celui-ci dépossède les parents de certaines de leurs compétences, qui sont pourtant des droits : fragilisation des pratiques de parentalité ; recul de l'adhésion à une mesure. Et au final, fragilisation de la place même des parents.

Le contexte des politiques publiques, avec la loi du 5 mars 2007 dans ce champ spécifique, comme les orientations du Conseil départemental, offrent pourtant de réelles opportunités afin de répondre à cet enjeu.

Acteur reconnu dans le dispositif de protection de l'enfance, sur le territoire bas-rhinois, le Foyer « La Providence » dispose d'un savoir-faire en matière d'accompagnement des publics accueillis. J'ai souhaité qu'il puisse s'appuyer sur les opportunités de transformation de lits en nouvelles prestations pour développer la capacité des équipes à répondre au plus près des besoins des familles du territoire.

L'analyse des besoins, exposée en première partie, la présentation critique de l'établissement, nous aura amené à la problématique qui nous mobilise dans ce travail :

Comment favoriser une culture de l'innovation, de la transversalité, de la personnalisation de l'accompagnement, et avec quelle organisation transformée, sans fragiliser la qualité des prestations délivrées par l'établissement.

Le projet, tel que présenté en quatrième partie, s'attache ainsi à développer les trois objectifs généraux qui permettent de lever les résistances et de réussir ce changement :

- Engager la transformation de lits en nouvelles prestations. Avec les choix qui sont les miens en termes d'organisation.
- Développer une culture de soutien aux compétences parentales. Et préciser les modalités de mise en adéquation des besoins et des compétences professionnelles.

- Faire connaître ce service, et communiquer autour de l'évolution de l'identité de l'établissement.

Mon travail s'attache à montrer que dans le contexte contraint dans lequel nous sommes inscrits, il n'est pas nécessairement d'antinomie entre garantie de bientraitance, évolution des droits des usagers, et transformation des missions d'un établissement.

1 Evolution de la protection de l'enfance aujourd'hui

1.1 Cadre général des politiques publiques

Les années 80 voient s'installer de manière durable une croissance faible dans un certain nombre de pays occidentaux, en France en particulier, avec le développement d'un chômage de masse, et l'augmentation continue des coûts des politiques publiques. Les réformes hospitalières de la fin des années 80 ont par exemple pour objectif de limiter le déficit de la Sécurité Sociale. Elles sont structurées autour de plusieurs logiques qui deviendront incontournables dans l'ensemble des politiques publiques :

- Un fondement territorial, avec une régionalisation de l'Etat qui se confirmera dans la loi HPST.
- Une logique de programmation à travers le développement de schémas territoriaux.
- Une ambition de qualité de soins, avec sa traduction dans la notion de « performance », ce dans le contexte contraint de maîtrise des finances publiques.

Cet environnement est par ailleurs marqué par une évolution des droits des usagers, ce qu'illustre la note Questiaux, en 1982 : *« Il faut prendre en compte que ces bénéficiaires ont des droits à exercer. Il faut permettre aux individus concernés de devenir acteurs du changement de leurs conditions... Encore faut-il inventer, à la disposition des projets individuels et collectifs, des outils souples et pertinents »*¹.

L'actualité des années 90 donne lieu à un certain nombre de faits médiatiques dramatiques (Disparus de l'Yonne, Outreau, etc.). Ils amèneront l'opinion publique ainsi que les responsables politiques à porter une focale particulière sur les questions de maltraitance et d'abus sexuels, avec plusieurs traductions législatives et institutionnelles.

La loi 2002-2 de « *rénovation de l'action sociale et médico-sociale* » participe ainsi de ce rééquilibrage dans le rapport entre institutions et usagers. Elle introduit en effet des changements majeurs dans les conceptions et les pratiques des ESMS. En leur prescrivant un certain nombre d'évolutions, de principes et d'outils destinés à garantir ces droits des usagers.

L'ensemble de ces outils a progressivement été mis en place dans l'établissement, et font l'objet d'une réflexion continue quant à leur adéquation avec les besoins des publics accueillis, quant à leur efficience.

Les politiques européennes contribuent par ailleurs à l'évolution des politiques publiques au plan national, autour de la notion de « *désinstitutionalisation* » en particulier. Une Recommandation adoptée par le Conseil de l'Europe, faisant référence à la Convention

¹ QUESTIAUX Nicolas, 1982, *Orientations principales sur le travail social*

Internationale relative aux Droits de l'Enfant (CIDE) adoptée aux Nations Unies le 20 novembre 1989, souligne d'ailleurs, dans ses Principes fondamentaux :

- « *La famille est l'environnement naturel où l'enfant doit grandir dans une atmosphère de bien-être, la responsabilité première de l'éducation et du développement de l'enfant incombant aux parents ;*
- *le placement doit donc demeurer l'exception et avoir comme objectif premier l'intérêt supérieur de l'enfant et le succès de son intégration ou de sa réintégration sociale dans les meilleurs délais ; il doit garantir le plein respect des droits fondamentaux de l'enfant ;*
- *le placement ne doit pas durer plus longtemps que nécessaire et doit faire l'objet d'évaluations périodiques au regard de l'intérêt supérieur de l'enfant (...) »².*

1.2 La protection de l'enfance

Le grand tournant du champ de la Protection de l'Enfance se situe dans les années 80 : Le rapport Bianco-Lamy marque en effet « *le passage d'une logique de la substitution à la suppléance éducative* »³. La perspective du retour de l'enfant en famille, dans le cadre du placement, est inscrite comme une orientation majeure. Le secteur du milieu ouvert devient le premier pilier dans la gradation des mesures de prévention puis de protection, dans un contexte où s'affirment progressivement les droits des familles (La loi du 4 juin 1970 constituait déjà une évolution notable, en garantissant à la famille que la mesure de protection n'irait pas au-delà du nécessaire).

Un certain nombre de constats peuvent en effet être portés sur le dispositif de protection de l'enfance, constats principalement issus des différents rapports qui ont ponctué cette période. Ils portent d'abord sur l'efficacité du dispositif de protection de l'enfance et sur la variété des situations d'un département à l'autre, avec en particulier une surdétermination des places par l'offre⁴. Le Rapport NAVES-CATHALA (2000) confirmera en particulier cette disparité du nombre d'enfants confiés à l'ASE selon les départements.

Le premier rapport annuel de l'ONED (2005) propose d'expérimenter de nouvelles alternatives entre placement et mesures de Milieu Ouvert. Philippe BAS, à l'origine de la réforme de la protection de l'enfance de 2007 prône un renforcement de la prévention, une meilleure organisation du signalement ainsi qu'une diversification des modes de prise en charge. Ces orientations constitueront les trois axes majeurs de la loi du 5 mars 2007.

² CONSEIL DE L'EUROPE, 2005, *Recommandation relative aux droits des enfants vivant en institution*, n° REC(2005)5

³ LÖCHEN V., *Comprendre les politiques d'action sociale*, p. 148

⁴ LÖCHEN V., op. cit., p. 148

1.2.1 Le cadre législatif de la protection de l'enfance

Cette loi de réforme s'appuie en effet sur les constats et propositions émanant des différents rapports, et reprend des expériences positives qu'elle légalise et étend, et notamment :

- Organiser le signalement par la création d'une cellule de recueil des informations préoccupantes dans chaque département. La distinction entre intervention administrative et mesure judiciaire ne repose désormais plus sur les notions de risque et de danger, mais s'appuie sur la capacité pour les services de protection de l'enfance à proposer une solution acceptée par les parents, afin de remédier à la situation de l'enfant.
- Diversifier les modes de prise en charge en étendant la palette des modes d'intervention possibles entre maintien à domicile de l'enfant et placement. De nombreuses prestations développées de manière expérimentales sont ainsi légalisées : accueil de jour, hébergement exceptionnel avec AEMO, placement à domicile, etc.
- Prendre en compte « l'intérêt de l'enfant », par une implication renforcée de l'enfant et des parents dans les décisions le concernant, et par le renforcement de leur droit à l'information. Ces évolutions se traduisent en particulier dans l'élaboration d'un « Projet pour l'enfant », afin de formaliser ses droits, et son accompagnement. L'article L112-4 du Code de l'Action Sociale et de la Famille (CASF) souligne en particulier : *« L'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs ainsi que le respect de ses droits doivent guider toutes décisions le concernant »*.

La loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant - voulue par le législateur comme une évolution destinée à lever les obstacles au déploiement de la loi de 2007 - recentre la mission de la protection de l'enfance sur les besoins de l'enfant.

Cette évolution se traduisant par la réécriture de l'article L. 112-3 du code de l'action sociale et des familles (CASF), qui définit la protection de l'enfance. Ainsi rédigé, dans la loi de 2007 : *« La protection de l'enfance a pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs. »*⁵, il devient :

« La protection de l'enfance vise à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à

⁵ Loi du 5 mars 2007

préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits.

Elle comprend des actions de prévention en faveur de l'enfant et de ses parents, l'organisation du repérage et du traitement des situations de danger ou de risque de danger pour l'enfant ainsi que les décisions administratives et judiciaires prises pour sa protection. (...) Les modalités de mise en œuvre de ces décisions doivent être adaptées à chaque situation et objectivées par des visites impératives au sein des lieux de vie de l'enfant, en sa présence, et s'appuyer sur les ressources de la famille et l'environnement de l'enfant. Elles impliquent la prise en compte des difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives et la mise en œuvre d'actions de soutien adaptées en assurant, le cas échéant, une prise en charge partielle ou totale de l'enfant. Dans tous les cas, l'enfant est associé aux décisions qui le concernent selon son degré de maturité »⁶.

Cette évolution législative ne remet de fait pas en question les logiques de soutien actif auprès des parents, tels que définis dans la loi de 2007. Les précisions concernant les autres évolutions inscrites dans cette loi n'apporteront pas d'éclairage essentiel sur la problématique qui nous mobilise, sinon les évolutions concernant la gouvernance en matière de protection de l'enfance.

1.2.2 Les recommandations de l'ANESM

Les recommandations de l'ANESM, et en particulier la recommandation publiée sur « *l'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement* », offrent un cadre d'action à une évolution des prestations délivrées aux usagers. Celle-ci insiste en effet d'emblée sur une dimension sur laquelle nous aurons à revenir : « *Prendre en compte les parents, titulaires de l'autorité parentale, est indissociable de l'accompagnement des enfants* »⁷. Cette même recommandation souligne d'ailleurs cette notion de compétence parentale, qu'il s'agit de soutenir : « *Outre l'analyse de ces difficultés et le repérage des limites des parents, il est recommandé de repérer et nommer, avec ces derniers, leurs compétences parentales, celles qui leur permettront d'occuper une place dans la mise en œuvre du projet personnalisé de leur enfant* »⁸.

L'offre actuelle de l'établissement, concernant les usagers accueillis et leurs familles, prend-elle en compte ces évolutions ? Certains éléments tendent à montrer qu'une évolution des prestations proposées pourrait apporter un certain nombre de réponses en ce sens.

⁶ Loi 2016-297 du 14 mars 2016, relative à la protection de l'enfant

⁷ ANESM, *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement*, p.8

⁸ ANESM, *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement*, p.19

1.3 La décentralisation : le Conseil Départemental « chef de file » en matière de protection de l'enfance

Le mouvement de décentralisation engagée en France à partir de 1982 visait à la fois au rapprochement des instances de décision du citoyen, et une meilleure efficience des politiques publiques, au plus près des besoins des populations. L'acte I (1982-1986) opère en particulier le transfert d'un certain nombre de compétences dans le domaine de l'action sociale et la santé. L'acte II (2003-2004) élargit ces compétences, en reconnaissant en particulier au département un rôle de chef de file en matière sociale et médico-sociale.

Ce détour par les évolutions relevées durant le mouvement de décentralisation ouvre un certain nombre de clés de compréhension des enjeux de prise en charge actuels des publics accueillis dans le cadre de l'établissement. La loi du 5 mars 2007, votée au terme de la deuxième phase de décentralisation, affirme en particulier le rôle de « chef de file » du conseil général en matière de protection de l'enfance. Le Conseil départemental du Bas-Rhin a en effet progressivement mis en place les outils de pilotage, de coordination et de prévention dans ce champ spécifique.

1.3.1 Le schéma départemental enfance-famille 2012-2016 :

Le Conseil Général du Bas-Rhin a publié en mars 2012 son nouveau « *Schéma départemental Enfance-Famille 2012-2016* »⁹. Il revient en effet aux conseils généraux de définir et de mettre en œuvre leur politique d'action sociale (article L.312-4 du CASF).

Construit autour de cinq axes, il priorise les actions suivantes, dont nous retiendrons les principales orientations, ainsi que l'échéancier :

- *Axe 1 – Gouvernance.*

Trois orientations apparaissent clairement concernant la politique du département en matière de gouvernance.

La première concerne l'adaptation de l'offre aux d'accueil aux besoins des pouvoirs publics : « *Une telle évolution est pleinement conforme au nouveau cadre légal de l'appel à projets, mais nécessitera une évolution du partenariat avec les structures d'accueil. Des évolutions dans les projets d'établissements pour répondre aux besoins d'accueil dans leurs différentes dimensions seront nécessairement sollicitées* »¹⁰.

Il s'agit ensuite de favoriser les mutualisations et les coopérations (Actions 1.1.1 à 1.1.3), en identifiant dans un premier temps « *les domaines qui peuvent faire l'objet d'une*

⁹ « Schéma départemental Enfance-Famille 2012-2016 », Conseil Général du Bas-Rhin, mars 2012

¹⁰ Idem, p.9

mutualisation »¹¹. Un audit des structures, prévu dans ce Schéma, a d'ailleurs été réalisé au second semestre de l'année 2013. Ses résultats constituent une reconnaissance de la place de l'établissement dans le dispositif.

- *Axe 2 – Observation :*

L'objectif est d'améliorer la connaissance des besoins des publics en développant l'observatoire départemental de la protection de l'enfance.

- *Axe 3 – Coordination :*

Les actions programmées ont pour objectif de coordonner la mise en œuvre du schéma et de développer une instance territoriale de concertation.

- *Axe 4 – Prévention :*

Les rédacteurs y rappellent que la prévention est une *« mission et une volonté du Conseil Général »*¹², qui se traduit notamment par l'objectif affirmé *« d'éviter le recours aux mesures de placement »*¹³. S'appuyant sur le constat que *« la famille sait »*¹⁴, les orientations des actions auront pour objet de positionner un maximum les ressources familiales, pour une mise en œuvre à compter de 2014 (Action 4.1.3.)¹⁵.

- *Axe 5 – Prise en charge :*

Les orientations destinées à la transformation des modalités d'accompagnement confirment cette volonté de s'appuyer davantage sur les compétences parentales : *« De nouvelles clés d'intervention doivent donc être recherchées et mises en œuvre. Elles passent donc par la diversification des modalités de prise en charge afin que chaque situation trouve une réponse adaptée à la problématique dans le dispositif bas-rhinois, mais aussi par le développement des solutions de soutiens aux prises en charge afin de dépasser les limites posées aux professionnels par les situations d'enfants ou d'adolescents les plus complexes afin d'éviter les ruptures de parcours »*.

Les actions se traduiront en conséquence par les évolutions suivantes :

- Diversifier les modes de prise en charge. Adaptation souple et réactive à la situation individuelle : *« Assouplir les frontières des prise en charge proposées afin de favoriser la continuité des parcours »*.
- Privilégier les recours au placement familial (surtout pour les plus petits).
- Actions 5.1.4 et 5.1.5 (échéances en 2014-2015)¹⁶ :

Diversification des prises en charge par redéploiement : notion d'hébergement ponctuel.
« La suppression de 50 places d'internat au profit de 120 places d'accueil alternatifs garantira le maintien raisonnable de solutions d'accueil permanent au sein des structures

¹¹ Idem, p.11

¹² Idem, p.40

¹³ Idem, p.41

¹⁴ Idem, p.41

¹⁵ Idem, p.44

¹⁶ Idem, pp.63-64

tout en permettant à la fois la diversification des réponses apportées, la création de 70 places d'accueil supplémentaires sur d'autres modes pour répondre à l'augmentation du nombre d'enfants confiés et la maîtrise des coûts engagés ».

- Public ado : les mineurs confiés et leur famille adhèrent difficilement à une mesure de placement en internat. Pour ce public : nouveau mode d'accueil visant à leur proposer une prise en charge minimale.
- Compétences parentales : lieux d'accueil parents/enfants (5.1.7)¹⁷

¹⁷ Idem, p.66

Au-delà des orientations des politiques publiques, et des priorités du Conseil départemental en la matière, il apparaît utile de livrer une photographie des principaux enjeux et besoins repérés sur le territoire. J'ai réalisé ce diagnostic à partir des données transmises par les services du Conseil Départemental au cours des dernières années, et des échanges et entretiens réalisés avec nos différents partenaires :

1.4 Données sociales et démographiques

Le territoire de la MCG de Sélestat représente une population d'environ 150 000 habitants, pour une superficie de 980km². Sa longueur maximum est d'environ 45 kilomètres (entre Ichtratzheim et les limites haut-rhinoises du département) pour une largeur d'environ 42 kilomètres (entre Fouchy et Rhinau).

La population sur le territoire de la MCG de Sélestat ¹⁸				
Cantons	Population	Densité habitants/km ²	Variation 2006-2011	Superficie Km ²
Sélestat	31 799	239,8	+ 0,3%	132,6
Marckolsheim	23 532	108,0	+ 1,5%	217,9
Villé	10 819	97,5	+ 0,8%	111,0
Benfeld	20 850	165,2	+ 1%	126,2
Barr	19 978	122,1	+ 0,9%	163,7
Erstein	24 653	182,3	+ 1,5%	135,3
Obernai	20 952	223,2	+ 0%	93,9
MCG Sélestat	152 583	155,6		980,6
Bas-Rhin	1 099 269	231,2	+ 0,4%	4 755,0

- Il s'agit d'un secteur dynamique sur le plan de la population, avec une évolution globale de la population supérieure au taux départemental sur la période de référence (2006-2011).

Cette hausse est particulièrement marquée sur le territoire même de la commune de Sélestat, avec une hausse de 12,6% de la population entre 1999 et 2009 (+6,7% pour la population bas-rhinoise sur cette même période). Sélestat présente d'ailleurs la plus forte hausse des 12 plus grandes communes bas-rhinoises¹⁹.

Cette évolution se traduit par un important renouvellement de la population sur la Ville de Sélestat (+22,3%), supérieur à la moyenne bas-rhinoise (+21,9%), et particulièrement marquée sur l'IRIS centre-ville (+31,8%)²⁰.

¹⁸ Source : insee.fr – Données de 2001, sauf indications contraires.

¹⁹ Diagnostic territorial Sélestat, COMPAS-TIS, 2013, p.11

²⁰ Diagnostic territorial Sélestat, COMPAS-TIS, 2013, p.14

- Le territoire de la MCG de Sélestat accueille une proportion d'enfants de 0-14 ans supérieure à la moyenne bas-rhinoise (19,4% MCG Sélestat pour 17,8% sur le Bas-Rhin).

Sur la ville de Sélestat, la part des familles avec un seul enfant est supérieure à la moyenne bas-rhinoise. Il en va de même pour les familles nombreuses : une légère surreprésentation des familles de trois enfants et un écart significatif pour les familles de quatre enfants et plus²¹.

Concernant la famille toujours, la proportion globale de familles monoparentales est inférieure aux taux bas-rhinois sur l'ensemble du territoire de la MCG de Sélestat. Elles représentent 2056 familles, soient 14,4% de l'ensemble des familles (contre 18,5% pour la Bas-Rhin, et 50% des parents des enfants accueillis dans l'établissement²²). Elles constituent « *un public spécifique dans la réalité de l'intervention sociale. La monoparentalité accroît les risques de pauvreté, de précarité relationnelle et de difficultés éducatives. Elle accentue les difficultés plutôt qu'elle ne les crée* »²³.

Les familles avec un seul enfant (47% des familles) et les cellules monoparentales (6%) sont cependant surreprésentées dans la commune même de Sélestat. La ville regroupe 804 familles monoparentales en 2009, soit 25,9% des familles avec enfants. Ce ratio est supérieur à celui du Bas-Rhin (21,8%) et à celui de la France métropolitaine (23,9%). En dix ans, leur nombre a augmenté de plus de 40%, soit 240 familles monoparentales supplémentaires²⁴. Au centre-ville, cette proportion est plus importante, puisqu'elle atteint 39%²⁵.

Plus de 10% des ménages se situent sous le seuil de pauvreté sur la ville de Sélestat. Sur l'ensemble de la commune, le revenu médian par unité de consommation s'élève à 1536 euros par mois en 2010. Avec un montant inférieur à la moyenne départementale (1666 euros) et légèrement inférieur à la moyenne métropolitaine (1562 euros), Sélestat se situe cependant dans la tranche intermédiaire des 12 plus grandes villes bas-rhinoises²⁶.

A l'instar de sa principale agglomération, ces quelques indicateurs illustrent la fragilisation d'un territoire qui cumule un certain nombre de difficultés : hausse des titulaires des minimas sociaux, populations et cellules familiales fragilisés. Ces évolutions sont confirmées par le diagnostic réalisé par les professionnels de l'UTAMS de Sélestat. Nous en synthétisons les principaux points suivants :

- Eclatement de la cellule familiale ;
- Développement de l'isolement des parents ;

²¹ Diagnostic territorial Sélestat, COMPAS-TIS, 2013, p.20

²² Diagnostic interne au 31.11.2012

²³ UTAMS de Sélestat, *Projet de service et de développement social*, p.10

²⁴ Dernières Nouvelles d'Alsace, édition « Sélestat » du 15.01.2014

²⁵ Diagnostic territorial Sélestat, COMPAS-TIS, 2013, p.22

²⁶ Diagnostic territorial Sélestat, COMPAS-TIS, 2013, p.51

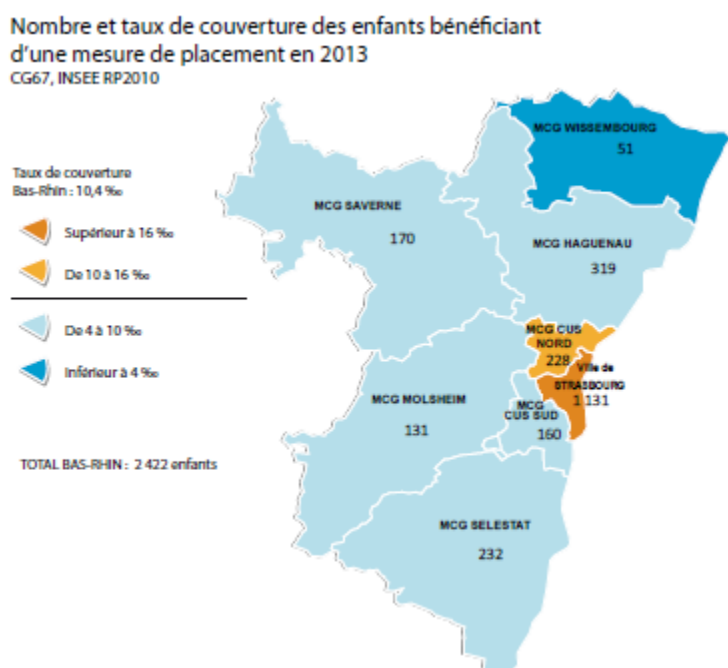
- Crise de l'autorité parentale constatée par les professionnels et les partenaires ;
- Troubles du comportement chez les parents, les jeunes enfants et les adolescents ;
- Insuffisance des structures d'accueil innovantes et une absence d'alternatives au placement²⁷.

Ils donnent en conséquence un relief et une pertinence particulière au développement de prestations innovantes à destination des enfants et de leurs représentants légaux.

1.4.1 La protection de l'enfance sur le territoire de la MCD de Sélestat

La Maison du Conseil Départemental (MCD) de Sélestat est le deuxième territoire, après la ville de Strasbourg, en termes de volume d'enfants accueillis en établissement²⁸.

Le nombre d'enfants et de jeunes bénéficiant d'un placement en famille d'accueil ou en établissement est de 232 (SPE, avril 2015). Ce chiffre représente une part de 6,1‰ parmi les moins de 18 ans.



Ce taux, inférieur à la moyenne bas-rhinoise, recouvre des réalités très disparates sur le territoire : entre 2,2‰ sur le canton de Barr et 10,9‰ sur celui de Sélestat. Il confirme la prééminence des difficultés sur le territoire de la Ville de Sélestat, donnant par ailleurs une pertinence aux projets d'intervention, par l'établissement, au plus près des besoins des familles.

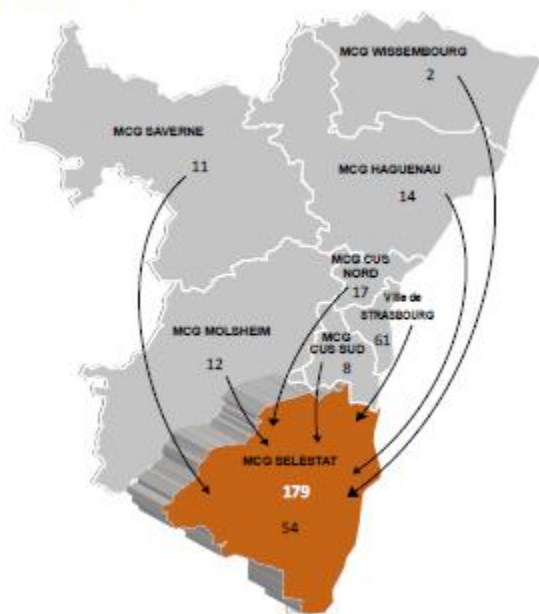
²⁷ UTAMS de Sélestat, *Du diagnostic partagé aux enjeux du territoire*, 2011, p.7

²⁸ Pôle Aide à la Personne, CG67, « Les enfants mineurs bénéficiaires d'une mesure de placement en 2013 », p.10

Le nombre de bénéficiaires d'une mesure d'AED/AEMO indique aussi un taux inférieur (7,7‰) à la moyenne du Bas-Rhin (8,5‰), avec des disparités fortes entre le canton de Villé (3,7‰) et les cantons de Sélestat et d'Erstein (10‰).

- 179 enfants du Bas-Rhin sont confiés à un établissement sur le territoire de la MCG de Sélestat. 54 enfants, soient 30% des enfants confiés, sont originaires de ce même territoire :

En établissement



- 108 enfants sont confiés à une famille d'accueil sur le territoire, dont plus d'un tiers sont originaires du territoire.
- 232 enfants originaires du territoire de la MCD de Sélestat sont confiés en établissement ou en famille d'accueil. 94 d'entre eux – moins d'un tiers donc - sont accueillis sur le même territoire. Il est à noter que le territoire ne compte que 51 familles d'accueil, sur un total d'environ 500 familles (source, SPE, mars 2015).
- Effectifs de l'équipe CUS-Sud-Sélestat – entrées et sorties du dispositif :

Sources SPE, équipe Sélestat-CUS Sud	Entrées	Sorties
2012	98	68
2013	102	110
2014	82	133
2015 (au 31 mars)	29	26

- Les enfants domiciliés à Sélestat représentent la moitié de l'effectif de l'équipe CUS-Sud-Sélestat. 14 enfants, domiciliés sur la Ville de Sélestat, ont entre 0 et 6 ans²⁹. Au

²⁹ Sources SPE, mars 2015

vu du profil de certains enfants, et de leur famille, ils peuvent être concernés par un accompagnement tel qu'il est proposé dans le cadre de cette candidature.

L'enjeu prioritaire, évoqué par les travailleurs sociaux du territoire, reste de développer des prestations qui permettraient de dépasser le clivage classique mesure d'AEMO/placement en institution, afin de répondre au plus près des besoins des enfants et de leurs représentants légaux.

Ces chiffres recouvrent en effet des réalités où les enjeux ne sont pas absents du territoire, même si les difficultés n'ont pas la même intensité que sur Strasbourg et sa Métropole.

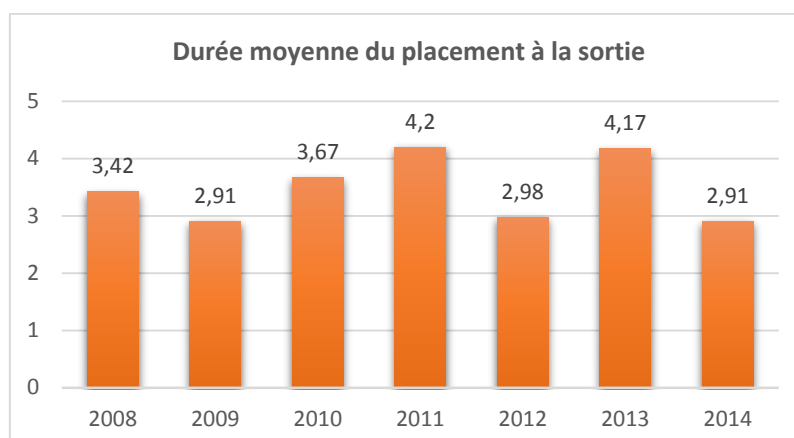
Les constats, évoqués dans le cadre d'entretiens que je mène depuis 2013 avec les représentants du SPE, des services d'AEMO, comme avec les équipes de l'UTAMS de Sélestat font état des difficultés recensés sur le territoire de la commune de Sélestat, mais aussi de nombreuses situations de familles en difficultés, isolées dans les villages ou petits bourgs du territoire (Marckolsheim, Châtenois ...), avec cette difficulté particulière de devoir « *inventer* », voire « *bricoler* » des réponses, faute de dispositifs adéquats quand une mesure d'AEMO se révèle insuffisante, quand un placement classique ne s'impose pas, quand un réel travail de renforcement des compétences parentales devrait pouvoir être mené.

Les structures particulières, les structures de loisirs sont alors bien souvent des réponses « *par défaut* ». Cette situation corrobore le diagnostic effectué par les professionnels de l'UTAMS de Sélestat, évoqué précédemment, autour du manque de structures novatrices : Une assistante sociale citait par exemple l'absence d'un dispositif d'AEMO renforcé, ou de placement à domicile, en mesure de répondre dans des délais suffisamment courts pour ne pas compromettre plus encore la situation.

Le contexte des politiques publiques, comme nos éléments de diagnostic, confirment la pertinence du développement de modalités d'intervention au plus près des besoins des familles du territoire. Si l'équipe de l'établissement entend s'inscrire depuis plusieurs années dans ces évolutions, c'est aussi à partir de l'évolution de besoins constatés auprès des publics accueillis et accompagnés par l'établissement : enfants, jeunes et leurs représentants légaux.

1.4.2 Caractéristiques des publics accueillis dans l'établissement

L'objectif premier d'une mesure de placement reste le retour de l'enfant dans sa famille. Les éléments de diagnostic, concernant la fluidité des parcours dans l'établissement, permettent-ils de confirmer l'adéquation entre ces objectifs affichés et l'action réalisée ? Il peut être fait constat, à partir des éléments analysés, du changement de près d'un tiers de l'effectif chaque année, à des niveaux qui demeurent toutefois particulièrement variables selon les années.



- Les durées moyennes de placement des usagers accueillis demeurent fluctuantes.
- Ces évolutions recouvrent des durées de placements extrêmement variables.

A) Evolution du type de placement :

Plus de huit situations de placement sur dix résultent d'un placement judiciaire. Il est d'ailleurs intéressant de noter la relative stabilité de la proportion entre mesures administratives et mesures judiciaires. Le choix de distinguer les périodes précédant 2007, et celles qui lui sont ultérieures, permet de mesurer les effets éventuels de la loi de réforme de la protection de l'enfance sur cette répartition entre décisions judiciaires et mesures administratives.

Type de placement	2003-2012	2003-2007	2008-2012
Admission judiciaire	85%	83%	87%
Admissions administratives	15%	17%	13%
Sorties dans le cadre d'une mesure judiciaire	86%	82%	90%
Sorties dans le cadre d'une mesure administrative	14%	18%	10%

La répartition entre décisions judiciaires et mesures administratives connaît-elle une évolution en cours de mesure, permettant d'entrevoir le développement d'un travail de coopération parents-établissements, et la possibilité d'une évolution administratives des mesures ?

Les constats sur la période analysée ne confirment pas cette hypothèse. La dernière période analysée, entre 2008 et 2012, mesure une évolution importante des placements judiciaires en fin de placement.

L'aspect préventif mis en avant dans le cadre de la loi de réforme de mars 2007, comme l'objectif de contractualisation des accompagnements, à travers la gradation des réponses, ne connaissent pas encore de traduction factuelle. Seule en effet une légère

diminution des mesures judiciaires peut être relevée à l'admission pour la période 2008-2012, dans une réalité toutefois marquée par une réelle stabilité.

Cette stabilité se retrouve d'ailleurs aussi dans la distribution des mesures au plan national³⁰. Le département du Bas-Rhin a connu quant à lui une légère augmentation des mesures administratives depuis 2007 :

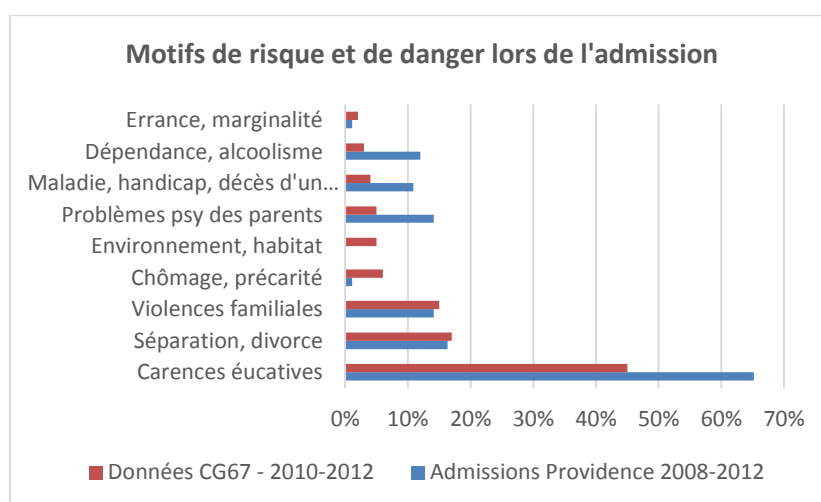
	Mesures administratives	Mesures judiciaires	Total enfants confiés
Effectifs (2007) ³¹	330	1804	2134
Part	15%	85%	100%
Effectifs (2011) ³²	493	2106	2599
Part	19%	81%	100%

Les rédacteurs de l'ONED dressant d'ailleurs ce constat « *Le principe de subsidiarité inscrit en filigrane dans la réforme de la protection de l'enfance de 2007 s'est pour l'instant peu traduit en chiffres* »³³.

B) Les motifs de placement :

Les motifs de placement recouvrent des réalités souvent extrêmement diverses, tant pour ce qui concerne la personne à l'origine de la mesure, que le type de risque ou de danger à l'origine de celle-ci. Les indicateurs suivants apportent un certain nombre d'éclairages sur les publics accueillis au sein de l'établissement, et sur les motifs précis de placement. Les indicateurs transmis par la Cellule Observatoire du Conseil Général du Bas-Rhin apporteront des éléments de comparaison avec les problématiques des publics accueillis dans le département.

*Motifs liés aux problématiques parentales*³⁴ :



³⁰ ONED, 2013, 8^e rapport, p.76

³¹ DREES, 2009, Les bénéficiaires de l'ASE, n°130, p.79

³² DREES, 2013, Les bénéficiaires de l'ASE, n°176, p.93

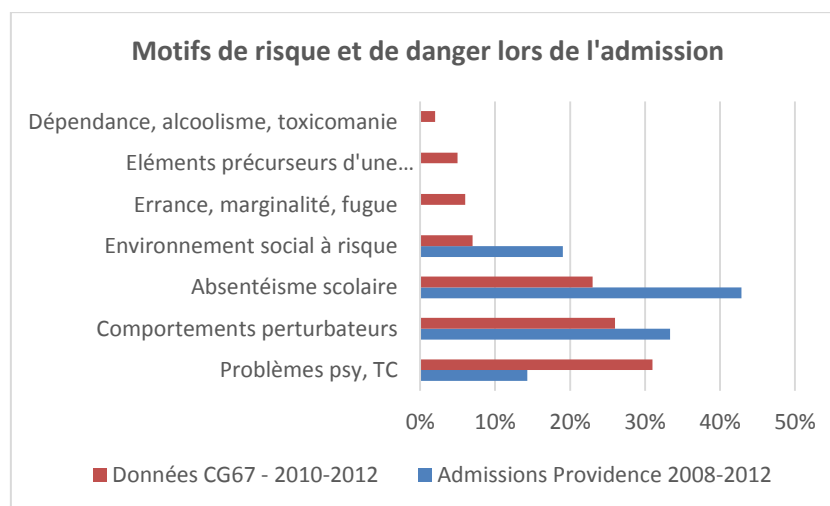
³³ ONED, 2013, 8^e rapport, p.77

³⁴ Deux choix possibles pour cet indicateur, afin de recouvrir la complexité de la grande majorité des situations, et la dimension multi-factorielle des difficultés rencontrées.

La notion de « *carences éducatives* » recouvre des situations familiales, des types de difficultés très différentes : difficultés à poser un cadre éducatif à son enfant, négligences dans les soins et l'éducation avec des conséquences sur le plan de la fréquentation scolaire, etc. Mais elle confirme aussi l'enjeu particulier du placement, d'un accompagnement du bénéficiaire accueilli, et de sa famille.

Les problèmes psychopathologiques des parents, la maladie ou le handicap, les consommations toxiques d'alcool ou de stupéfiants sont par ailleurs présentes dans un tiers des situations au moment de l'admission. Ces situations, où la mise à distance est nécessaire, sont d'ailleurs sur-représentées dans l'établissement au regard des données départementales, et donnent une indication de sa mission de protection. 80% des familles concernées (19 situations de bénéficiaires sur 24) résident en effet à distance de l'établissement, hors du territoire de la MCD de Sélestat.

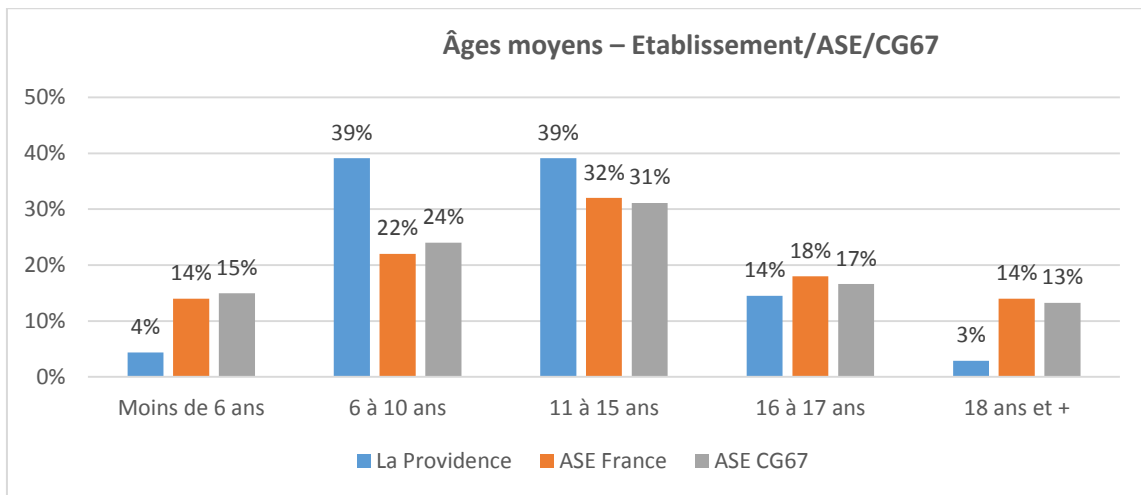
Motifs liés aux difficultés des enfants/jeunes :



L'absentéisme scolaire représente près de la moitié des motifs de difficultés de l'enfant/du jeune lors de placement. Cette surdétermination de la problématique scolaire confirme par ailleurs la place repérée de l'établissement dans le dispositif bas-rhinois, comme étant en capacité de mettre en œuvre des compétences particulières en matière de remobilisation de l'enfant, et surtout des jeunes filles, sur un projet scolaire.

C) Âge des enfants et jeunes confiés :

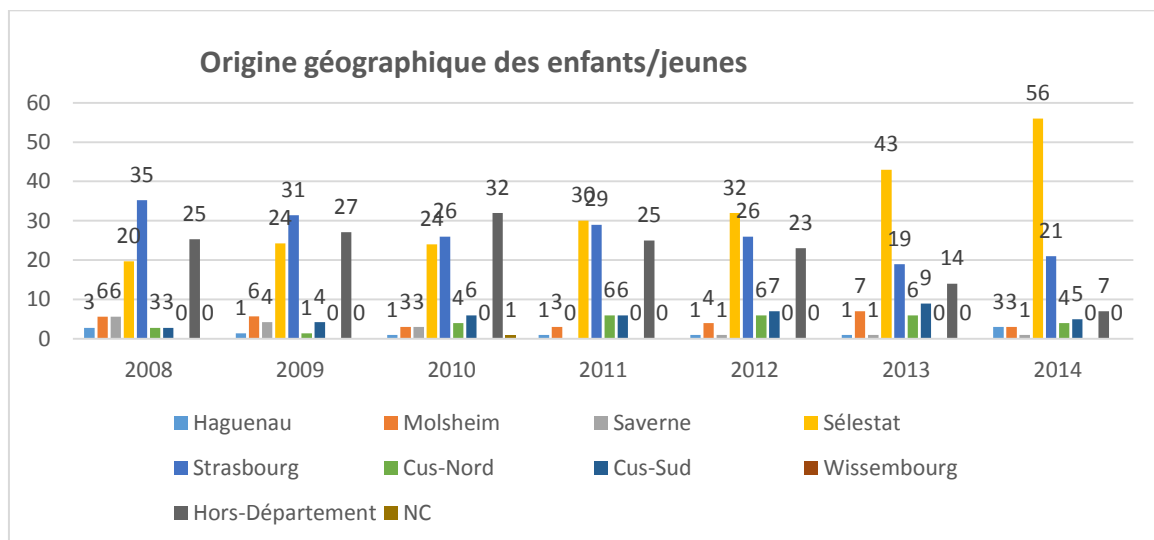
Les âges d'accueil sont situés entre 3 et 18 ans, voire au-delà dans les situations de jeunes bénéficiant d'une mesure jeune-majeure.



L'établissement apparaît aujourd'hui en adéquation avec les publics majoritairement accueillis dans le dispositif de protection de l'enfance (6-15 ans). La proportion très réduite des plus de 18 ans indique l'évolution du dispositif, où les Services du Conseil Départemental ne maintiennent que pour des motifs précis, ou pour une durée très limitée, ces publics au sein des MECS, repositionnées sur les publics prioritaires, sur les adolescents en particulier.

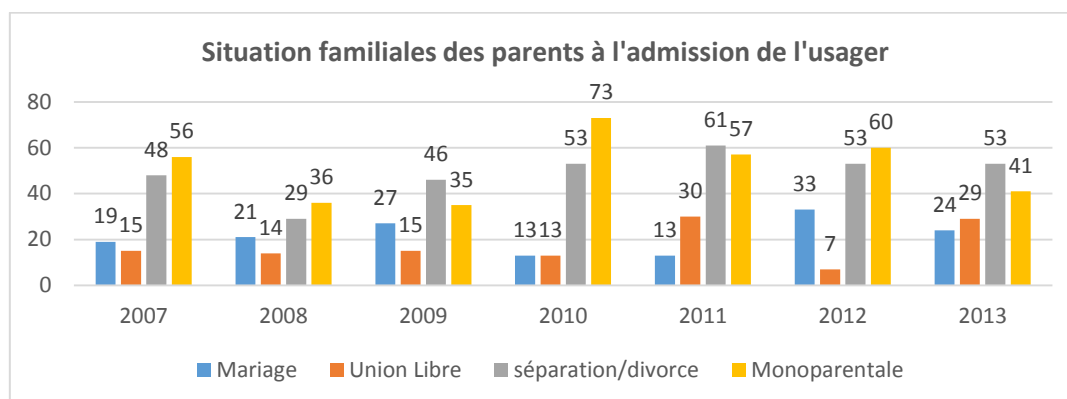
D) Origine géographique des enfants confiés :

Afin d'améliorer la lisibilité des lieux de résidence des familles des publics accueillis, nous avons appliqué une répartition géographique correspondant aux équipes territoriales du Service de Protection de l'Enfance du Bas-Rhin.



Il est à noter la progression dans l'effectif des enfants et jeunes originaires du territoire de la MCD de Sélestat. Représentant 20% de l'effectif en 2008, ils atteignent en 2012 plus de 30% de celui-ci, pour devenir les publics majoritaires en 2014. Cette évolution constitue une opportunité intéressante dans la mise en place d'un travail de proximité avec les familles.

E) Situation familiale des parents des usagers accueillis :



Il apparaît opportun de rappeler quelques données nationales et départementales en matière d'évolution des structures familiales, pour une meilleure lecture des enjeux liés à la situation des usagers et de leur famille :

- Plus de la moitié des enfants naissent aujourd'hui hors mariage en France, ils sont plus de 43% dans cette situation dans le département du Bas-Rhin.
- Les familles monoparentales représentent 1 famille sur 5 en France. Leur part parmi les familles bas-rhinoises représentaient 18,5% (lors du recensement de 2007), et 14,4% des familles du territoire de la MCG de Sélestat³⁵.

La part des enfants accueillis dont les parents sont mariés se situent de fait bien en-deçà des moyennes nationales et départementales. La proportion d'enfants issus de familles monoparentales est quant à elle nettement supérieure aux moyennes évoquées précédemment, atteignant même les trois-quarts des situations familiales en 2010, pour rester à des niveaux élevés depuis lors.

En conclusion :

- ✓ Des durées moyennes de placement fluctuantes, avec un delta important entre placements les plus courts et accueils les plus longs.
- ✓ Une évolution dans la gradation des mesures, prévue dans la loi de réforme de 2007, qui n'a pas encore de réalité.
- ✓ La prépondérance des enjeux éducatifs parmi les motifs de placement. Mais une proportion non négligeable de situations où les enjeux de santé et de sécurité sont présents.

³⁵ CG67, 2012, *Etats des lieux de l'enfance et de la famille*, p.10

- ✓ La nécessité de développer un certain nombre de compétences en matière de travail avec les familles afin de mieux sécuriser les retours.
- ✓ Un accueil de près de 80% de 6-15 ans. Une évolution vers un rajeunissement des effectifs.
- ✓ Une évolution progressive du nombre de jeunes issus du territoire, facilitant le travail d'accompagnement des familles.
- ✓ Des situations familiales marquées par la prépondérance des situations de séparation, et même d'isolement, avec une moyenne de plus de 50% des enfants accueillis depuis 5 ans issus d'une famille monoparentale.

2 Le Foyer d'Enfants « La Providence ». Un acteur sur un territoire.

2.1 Présentation de l'établissement

Le Foyer d'Enfants « La Providence » a été fondé par la congrégation des Sœurs de la Providence en 1843. Afin de pérenniser l'action des Sœurs de la Providence, la Congrégation créée en 2011 la Fondation « *Providence de Ribeauvillé* », inscrite au JO depuis le 11 mai 2011³⁶. La forme juridique retenue, à savoir une Fondation, vise à graver dans le marbre les buts poursuivis par cette nouvelle entité juridique (dont la durée de vie devient illimitée). Elle s'est substituée en janvier 2015 à l'association gestionnaire du Foyer d'Enfants « La Providence ».

Reconnue d'utilité publique, cette fondation est habilitée à recevoir des subventions, des dons, des legs et des donations, ce à des conditions fiscales particulièrement avantageuses (du fait de la reconnaissance d'utilité publique).

Ce mouvement de regroupement s'avère pertinent dans le contexte actuel, et favorisera les synergies entre établissements, dans l'effort de rationalisation de certaines fonctions supports (La Fondation dispose d'un siège appelé à s'étoffer), comme dans les opportunités de développement de services nouveaux, transversaux.

L'Etablissement La Providence est habilité par la DSSS depuis le 20 septembre 1960 et la Justice (Assistance Educative) depuis le 15 juin 1965 avec un renouvellement tous les 5 ans.

2.2 Structures et organisations repérées

2.2.1 L'organisation actuelle de l'établissement

L'organisation de l'établissement reflète en partie son histoire et ses valeurs : « *L'organisation est une idéologie, au sens où les représentations des responsables sur ce que doivent être les rapports humains façonnent les structures. Il faut pouvoir lire, ou du moins expliciter, la place de chacun et sa fonction* »³⁷. L'organisation reste aujourd'hui principalement structurée par l'accompagnement de groupes d'enfants, et de jeunes, souvent constitués par tranches d'âges en début d'année scolaire, et globalement plutôt stables durant l'année.

L'organigramme actuel présente d'ailleurs une structure classique « en râteau », « structure simple » qui se caractérise « *par son absence d'élaboration. La plupart du*

³⁶ Journal officiel du 11 mai 2011, édition électronique, texte no 13, et édition papier, page 8058

³⁷ BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, p.141

temps, elle a peu ou pas de technostructure, un personnel fonctionnel réduit, une division du travail souple, une différenciation minime parmi ses unités (...) Une faible partie de son comportement est formalisée (...) Elle est surtout organique. Sa coordination s'effectue en grande partie par supervision directe »³⁸. Nous retrouverons un certain nombre de ces caractéristiques dans la présentation d'une organisation qui a cependant une pratique de plus en plus formalisée, et structurée autour des quatre grands services de l'établissement :

- le *service médical* regroupe les métiers de la santé : le psychiatre, les psychologues, et l'infirmière. Dans le cadre du projet, je souhaite augmenter le temps d'intervention des psychologues par redéploiement de postes à l'occasion d'un départ en retraite.
- le *service pédagogique* regroupe le périmètre de l'école interne. Ses effectifs se réduisent massivement depuis une dizaine d'années : alors que plus de quarante enfants et jeunes y étaient encore scolarisés en 2003, cette structure a vu sa mission, et donc ses effectifs largement évoluer depuis lors, pour se recentrer sur un accompagnement temporaire d'enfants et de jeunes (aux motifs de déscolarisation, d'exclusion, de réorientation à réaliser, etc.) dont la visée reste l'intégration en cursus scolaire classique ou spécialisé.
- Les *services généraux* sont placés sous la responsabilité hiérarchique d'un chef de service administratif. La restauration comme l'entretien des locaux sont assurés par des salariés de l'établissement. Si cette situation offre d'indéniables atouts en termes de qualité des prestations, elle est aussi et surtout à interroger dans le contexte actuel : les mutualisations et regroupements prônés dans le cadre du Schéma départemental, et qui participent de nos orientations avec l'intégration de l'établissement au sein de la Fondation « La Providence », devront aussi permettre de dégager un certain nombre de marges qui pourront être réorientées vers le cœur de métier de l'établissement. J'y reviendrai dans le cadre du développement du projet, au dernier chapitre.
- le *service éducatif* était quant à lui organisé en deux services distincts jusqu'à cet été, placés sous la responsabilité de deux chefs de services éducatifs.

Le secteur *mixte* accueillait les enfants – filles et garçons – de 4 à 12 ans, structuré autour de trois groupes de vie, encadrés pour chacun d'entre eux par quatre éducateurs. Et le secteur des *aînées*, accompagnait les jeunes filles de 12 à 18 ans. Elles sont accueillies au sein de deux groupes de vie sur le site principal, et d'un groupe délocalisé dans une maison à Benfeld. Trois studios accueillent les jeunes filles proches de la majorité, avec

³⁸ MINTZBERG H., *Structure en 5 points : une synthèse de la recherche sur les formes organisationnelles*, p.226.

une visée d'autonomie à cette échéance. Les échéances du projet m'ont amené à envisager une nouvelle organisation, cohérente avec les enjeux de diversification des prestations.

Il n'existe par ailleurs pas de distinction fonctionnelle entre les différents professionnels du travail éducatif intervenant dans les groupes de vie : A ce jour, une seule et même fiche de poste décline les missions pour l'ensemble des éducateurs – Educateur Spécialisés ; Moniteur-Educateur ou Educateur de Jeunes-Enfants. Elle spécifie les missions de « l'Educateur de groupe ».

2.2.2 Les potentialités internes de développement

De nouvelles prestations ont été développées au cours des dernières années, qui illustrent la capacité de l'établissement à adapter ses pratiques aux besoins et à un environnement changeant :

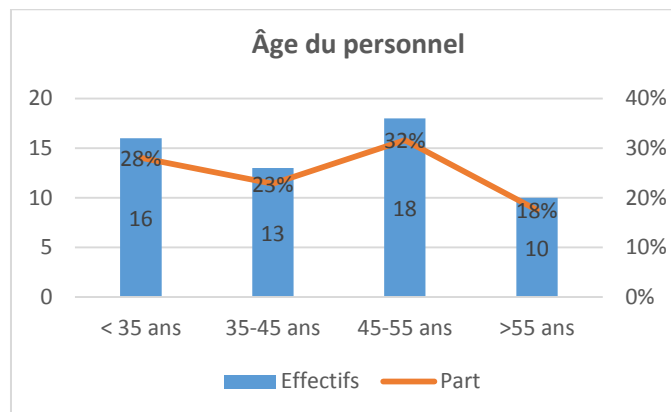
- *L'installation d'un groupe de jeunes filles dans une maison* à Sélestat (2009), puis à Benfeld (2014) : Ce travail constitue un très bon support de préparation à l'autonomie et à l'intégration sociale des bénéficiaires dans un cadre urbain.
- *Le Travail avec les Familles* (1990) : A travers l'objectif d'informer, d'associer et de consulter les familles, il a permis de développer une culture du lien avec les familles. Les axes d'amélioration concernent toutefois l'objectifs de mieux formaliser les orientations de travail avec les familles, et l'évolution d'une information vers un soutien aux compétences parentales.
- Les expérimentations de *suivi externalisé* (suivis types « PAD », 2006), qui ont permis de développer un savoir-faire en la matière dans l'établissement, mais restent des actions trop isolées pour développer des compétences institutionnelles plus globales.
- La mise en place d'un « *Accueil de Jour Scolaire* » durant les temps scolaires (2011). Ils permettent l'inscription des enfants et jeunes filles dans un projet scolaire, même minimal. Ils nécessitent toutefois une certaine vigilance, afin de ne pas créer une dynamique négative liée au cumul de situations individuelles complexes (de nombreuses notes d'incident émanent cette année de cette structure).

2.3 La dynamique RH

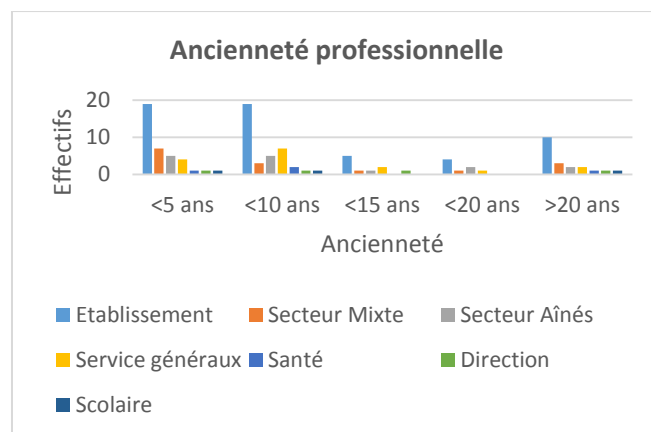
L'établissement compte 49,21 ETP (au 31.12.2015), pour 54 agents effectuant une activité à temps partiel ou à temps complet. Le Rapport d'activité 2015 souligne d'ailleurs cette stabilité globale des salariés, quelques remplacements ayant été assurés au titre de congés de maternité.

Cette relative stabilité s'accompagne toutefois, au cours des dernières années, de mouvements de salariés, liés à des démissions ou à des départs en retraite. Pour autant, la pyramide des âges reste plutôt équilibrée, entre jeunes salariés et personnels plus anciens :

Pyramide des âges pour l'établissement :



Ce relatif équilibre se retrouve d'ailleurs à tous les échelons de l'organigramme, tant pour ce qui concerne l'encadrement que les effectifs des équipes éducatives. L'ensemble des équipes associe en effet jeunes salariés et agents plus âgés.



Il est toutefois à noter que l'ancienneté professionnelle reste marquée par la prédominance de jeunes salariés : 66% des salariés ont en effet moins de dix ans d'ancienneté, dans une équipe où dix agents – soit près de 20% de l'effectif – ont plus de 20 ans d'ancienneté.

Cette « jeunesse » professionnelle est d'ailleurs manifeste au sein des équipes éducatives, pour des proportions similaires dans les deux secteurs (mixtes et aînées) : dans chacun de ces deux secteurs, 10 agents sur 15 ont en effet moins de dix années d'ancienneté, pour une proportion de deux tiers des équipes.

Cette observation me permet de souligner la capacité de transmission de la culture professionnelle de l'établissement, tout en rendant possible une évolution de celle-ci par une intégration progressive de jeunes professionnels.

Concernant les qualifications des personnels : La grande majorité des salariés sont diplômés. Tel est le cas des agents des services généraux et administratifs, médicaux. Il

ne paraît pas essentiel, pour le projet envisagé, de développer particulièrement sur les qualifications des services qui viennent en appui du cœur de métier. Notons simplement que les maîtresses de maison ont toutes bénéficié d'une qualification professionnelle au titre de leur fonction. Elles ont bénéficié au cours de l'année 2013/2014 d'une formation spécifique consacrée à « *la relation éducative* ».

A) Analyse de la chaîne de valeurs

L'organigramme de l'établissement, la stabilité de l'organisation, visent à maintenir un environnement stable et repérant, dans une mission classique et largement tournée vers l'accompagnement au quotidien et vers la scolarité.

Cette relative stabilité de la structure fait écho à la stabilité de son organisation, en cohérence avec le principe de contingence, selon lequel « les organisations performantes sont celles qui respectent la relation « *caractéristiques organisationnelles/exigences de l'environnement* » pour toutes leurs unités »³⁹. La relative stabilité de la structure, de son organisation, répond en effet à la faiblesse du degré d'incertitude de l'environnement rencontré jusqu'à présent : Cela ne signifie pas que les dynamiques de groupe, ou les attitudes individuelles d'un certain nombre d'enfant peuvent constituer un important facteur d'incertitudes, mais que la tension propre à l'environnement restait jusqu'à présent maîtrisée par l'établissement : aux critères d'admission : tranche d'âge, sexe, scolarité répondaient un besoin énoncé par les services départementaux.

Cette notion de contingence reste en effet tout à fait capitale afin de saisir pleinement les évolutions qui impactent déjà et vont continuer d'impacter l'établissement dans son organisation comme dans sa culture. Ce principe, esquissé par T.R. Burns et G.M. Stalker, peut se résumer en effet à cela : « *Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise organisation dans l'absolu ; il n'y a pas d'organisation qui soit la meilleure de toutes (one best way) ; il y a simplement des organisations plus ou moins adaptées aux exigences de leur environnement* »⁴⁰.

Il est possible de repérer un certain nombre de règles, de coutumes, de préférences construites par l'histoire de l'établissement, à travers l'observation des logiques qui sous-tendent l'action menée :

La notion de cadre renvoie aux valeurs énoncées dans le projet de l'ancienne association gestionnaire « *faire évoluer l'enfant dans un cadre de vie agréable, harmonieux, affectueux et sécurisant, rechercher son bien-être* »⁴¹, puis dans le projet d'établissement, sous l'angle de la posture éducative : « L'éducateur doit assurer une présence stable, rassurante », ou sous le focus de la dimension de groupe : « *la vie collective en MECS*

³⁹ MORIN P., DELAVALLEE E., *Le sociologue à l'écoute du manager*, p.72

⁴⁰ MORIN P., DELAVALLEE E., *Le sociologue à l'écoute du manager*, p.68

⁴¹ Foyer d'Enfants « La Providence », *Projet d'Etablissement*, p.6

est un levier intéressant à la socialisation des enfants (...). L'établissement représente une micro-société avec ses règles. L'intégration de celles-ci est fondamentale à l'intégration de règles sociales plus larges »⁴².

De fait, les projets de groupe comme les projets individuels sont marqués par la récurrence de ce terme, qui constitue en quelque sorte la pierre angulaire des dispositifs d'accompagnement.

Cette notion de cadre constitue ainsi une de ces évidences qui déterminent les normes de comportement institutionnelles : La stabilité de l'organisation figure comme un trait culturel de l'établissement, dont on retrouve traces et origines dans l'histoire - dans la structure hiérarchisée - comme dans un certain nombre de logiques.

La notion de scolarité, comme facteur d'insertion future des enfants et des jeunes accueillis, constitue par ailleurs une « valeur » historique de l'établissement (fondé par des sœurs enseignantes), une de ces « évidences » indiscutables. Il est de fait intéressant d'utiliser cette entrée pour relever combien elle a permis le développement d'une personnalisation de l'accompagnement, avec les effets concomitants. Car on ne travaille plus de la même manière avec quarante enfants scolarisés dans la structure, puis avec une très grande majorité intégrée dans les établissements scolaires du territoire. Cette évolution illustre en particulier l'évolution de la culture institutionnelle, et l'intégration progressive des effets de la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale : un travail important de partenariat, de formalisation de ce partenariat a de fait été nécessaire afin de garantir la scolarité d'enfant et de jeunes filles à la relation souvent complexe avec cette question scolaire.

Elle permet de confirmer la souplesse d'une organisation, dans une situation où l'ensemble des acteurs peuvent être concernés par cette culture institutionnelle : les maîtresses de maison assurent par exemple l'accompagnement des enfants à l'école du village le matin et après la pause méridienne. Les agents d'entretien conduisent par ailleurs des enfants à Benfeld, à 10 kilomètres de l'institution, afin de garantir une orientation en CLIS qui constitue un élément du projet personnalisé de l'enfant.

B) Adaptation des pratiques

Mettre aujourd'hui en lien l'existant en termes de structures et d'organisation et d'évolution des réponses à apporter revient ainsi à analyser les dynamiques organisationnelles, afin de situer plus clairement les enjeux en termes de conduite du changement :

Sur la notion de bientraitance :

⁴² Foyer d'Enfants « La Providence », *Projet d'Etablissement*, p.70-71

Les outils de prévention de la maltraitance sont mis en place, et je me pose en garant de leur pertinence. L'accueil très régulier de stagiaires confirme l'ouverture de l'établissement sur son environnement.

La parole des usagers est respectée et prise en compte : les instances visant à favoriser cet accès aux droits des jeunes existent. Ils se réunissent de manière régulière. Les relais dans les groupes de vie – autour de lieux de régulations réguliers avec les enfants et jeunes – restent encore à améliorer.

Garant de la bientraitance, le directeur que je suis a fait de cet enjeu un marqueur fort de ma fonction comme de mes missions. Dans le cadre du plan d'action que j'ai initié à la suite de l'évaluation externe, travaillé de manière collégiale en équipe de direction, et validé par notre Conseil d'Administration, j'ai souhaité la constitution d'un Groupe de travail afin de préparer les modalités de prise en compte de la parole des usagers, des parents en particulier.

En lien avec la problématique qui nous mobilise, d'évolution de la culture de l'établissement en matière de soutien actif aux compétences parentales, il participe de cette prise en compte de la parole des familles, et plus encore, d'une attention portée à les associer à l'éducation de leurs enfants, en cohérence évidemment avec les impératifs de protection.

La mise en place d'un questionnaire de satisfaction à destination des familles participe en conséquence d'une intégration progressive, par les équipes, des enjeux de co-construction des projets d'accompagnement personnalisé des enfants.

Ce Groupe de travail s'est ainsi réuni au cours du printemps 2015, pour construire un questionnaire adressé annuellement aux familles, afin de recueillir leur avis sur l'accompagnement de leur(s) enfant(s). L'effort a porté sur un document court, qui serait proposé aux familles dans le cadre des rencontres de fin d'année dans l'établissement, et plus spécifiquement lors de la kermesse annuelle, où la grande majorité des parents sont présents. Afin de soutenir la relation potentiellement complexe de certains parents avec l'écrit et les documents administratifs, le Groupe de travail a retenu la proposition de confier à la « *référente-famille* » la démarche. Elle rencontrera les familles lors de leurs temps de présence, leur expliquera la démarche, et accompagnera si nécessaire les personnes qui souhaitent (anonymement) compléter le document.

Une seule personne a répondu la première année (mise en place d'un stand spécifique lors de la kermesse de fin d'année). Nous avons ainsi revu les modalités, où la référente-famille va à la rencontre des parents pour proposer ce questionnaire. 25 parents ont ainsi répondu, ce qui constitue un panel relativement intéressant de plus d'un tiers des familles (Voir document en Annexes)

Il ressort de cette enquête, le niveau important de satisfaction. Il se confirme sur l'accueil et la première rencontre, qui constitue un temps important pour le devenir d'une collaboration avec une famille.

La satisfaction reste à un niveau intéressant sur le plan du suivi éducatif, comme pour ce qui concerne le cadre de vie. Les réserves concernent plus particulièrement la question du soin porté aux enfants, et surtout l'accessibilité téléphonique de l'établissement.

De fait, il peut surtout être relevé la « bonne satisfaction » générale des familles à l'encontre de l'établissement, ce qui reste pour le moins intéressant dans le contexte de placements souvent contraints, en l'absence d'adhésion des familles.

Un retour, par la référente-famille, concernant ces résultats a ainsi été effectué en juin 2016 aux équipes, dans le cadre de la réunion générale de fin d'année.

Sur le Travail avec les familles :

Si la notion de développement d'un « *travail soutenu avec les familles* » est bien présent dans le projet d'établissement, il convient de rappeler les éléments de diagnostic évoqués en première partie, autour de nécessaire évolution vers un travail plus soutenant, avec des objectifs mieux ciblés, et vers une meilleure évaluation des compétences (et des limites liées aux situations de danger) des familles.

Sur la vie quotidienne :

Le gros travail des équipes donne une indéniable force aux repères proposés aux usagers, et aux outils ayant permis de formaliser cet accompagnement, dans un « *cadre contenant et chaleureux* ». L'établissement dispose d'un véritable savoir-faire en la matière, reconnu par les partenaires, par les services du Conseil Départemental du Bas-Rhin en particulier : les enfants et jeunes peuvent participer à des activités de club, aux temps forts institutionnels ; leurs pratiques religieuses sont respectées.

Pour autant, les contraintes liées à la dimension de groupe restent des freins à une meilleure prise en compte des recommandations de l'ANESM en matière d'individualisation de la prestation et de présence de la famille durant certains temps de vie de l'enfant.

2.3.2 L'organisation et les logiques d'acteurs. Aspects managériaux.

Il s'agit à présent d'analyser la « manière dont les acteurs organisent leur système de relations pour résoudre les problèmes concrets posés par le fonctionnement de l'entreprise »⁴³, à savoir donc le système d'action concret de l'établissement.

Dans l'analyse stratégique, M. Crozier et E. Friedberg soulignent qu'il « *existe toujours du non prescrit, de l'incertain* » dans une organisation, pour conclure que si « *elles*

⁴³ MORIN P. DELAVALLEE E., *Le manager à l'écoute du sociologue*, p.260

représentent un enjeu pour la structure, les maîtriser, c'est s'assurer du pouvoir »⁴⁴. A travers trois grandes sources d'incertitude, elles-mêmes sources de trois types de pouvoir différents, j'illustrerai comment s'organise et doit, à mon sens, évoluer ce jeu de pouvoir dans l'établissement. Cette analyse est en effet essentielle dans la conduite du changement, afin d'appréhender les résistances qu'elle pourra susciter :

- *L'expertise*

Il était rappelé que les fiches de poste des « éducateurs de groupe » ne distinguent pas de fonctions particulières selon les formations. Cette absence de formalisation des missions n'empêche pourtant pas un certain nombre d'éducateurs spécialisés d'exercer une forme de pouvoir au sein de leurs équipes, par leurs rôles - non écrits - d'animateur d'équipe, voire de « faiseur d'opinion », orientant l'action des groupes de vie : il est un fait vérifié que ce sont les éducateurs spécialisés qui rédigent les projets de groupe, formalisant ainsi et structurant l'action des équipes.

Des évolutions peuvent d'ailleurs être relevées concernant ces jeux de pouvoir, et ils apparaissent par exemple dans la revendication – formulée par un certain nombre d'éducateurs (spécialisés !) à l'occasion de l'évaluation interne, puis de la réécriture du projet d'établissement – d'une participation de ceux-ci aux audiences. Dans la pratique institutionnelle, seuls le directeur et les chefs de service se rendaient en effet aux convocations par les magistrats ou les services de l'ASE. Cette évolution – actée en 2012 - permet depuis de constater plusieurs évolutions qui illustrent la manière dont les jeux de pouvoirs, donc les interactions, transforment la culture de l'établissement.

L'expertise qui était celle des cadres concernant le lien et le travail avec les familles tend ainsi à évoluer, dans une situation qui permet d'en constater un certain nombre d'effets : dans le secteur des aînées, par exemple, le travail avec la famille fait désormais intégralement partie des missions des référents des jeunes. Dans un glissement rapide des fonctions qui amène même certains d'entre eux à se rendre désormais seuls aux audiences.

Un certain nombre de professionnels restent en revanche foncièrement réticents à une telle évolution, en particulier parmi les plus anciens de l'établissement. Certains n'hésitent d'ailleurs pas à « déléguer » à leurs jeunes collègues éducateurs spécialisés l'accompagnement des situations les plus complexes, ou à les solliciter pour une analyse de la situation à l'occasion des synthèses.

- *Les relations entre l'organisation et son environnement*

L'exemple précédent concernant la participation exclusive des cadres de l'établissement aux audiences, illustrant ce pouvoir, celui du « marginal-sécant », montre que la

⁴⁴ BOUSSARD V., *Le Socio-Manager – Sociologie pour une pratique managériale*, p.153

compréhension de l'environnement – et la traduction de ces enjeux dans l'organisation - reste un élément indéniable de pouvoir de l'équipe de direction.

- *La communication et l'échange d'informations*

Le caractère centralisé de l'établissement trouve là aussi un certain nombre de situations qui illustrent les logiques d'acteur qui sont à l'œuvre :

A l'occasion de l'admission d'un nouvel usager, la première rencontre entre l'enfant/la jeune, sa famille et l'établissement se déroule généralement en présence du directeur, d'un chef de service (selon le secteur où le bénéficiaire sera accueilli) et des partenaires à l'origine de la demande. Les premières informations concernant la situation seront ensuite complétées lors de l'admission, puis à partir des documents (jugement, rapports, etc.) transmis à l'établissement.

A partir de ces informations, données par la famille, complétées avec les supports transmis, le chef de service présente la situation globale à l'équipe concernée à l'occasion de la réunion d'équipe. Il sera ensuite présent lors des rencontres avec la famille, à l'occasion des coups de fils de celle-ci.

De manière générale, le chef de service maîtrisait ainsi l'information concernant la famille. Cette situation peut être reliée à l'histoire de l'établissement. Concept encore récent, le travail avec les familles restait l'apanage d'un certain nombre de professionnels de l'établissement : équipe de direction ; référent-famille ; psychologue. L'ouverture et la personnalisation – dont la loi de 2002 a été une étape majeure – renforce aujourd'hui la nécessité de relations régulières avec la famille, et vient du coup modifier les interactions jusqu'ici à l'œuvre : les jeunes professionnels, formés à ces approches et donc mieux préparés à ce type d'accompagnement global, revendiquent ces évolutions.

2.3.3 Le projet d'établissement – les procédures d'évaluation

A) Le projet d'établissement

Le projet de 2002, référence de travail lors de mon arrivée dans l'établissement en 2007, précise alors la place des parents, autour des intentions suivantes.

Il est d'abord de l'ordre de l'intention : « *dès que cela est possible* ». Et vise à favoriser les rencontres familles, mais sans objectifs clairement définis (« *les parents sont informés* »). Si les références théoriques sont précisées (autour de l'approche systémique), si les compétences des familles sont repérées, si un protocole définit le cadre du travail, sa fréquence (« *au minimum une fois par trimestre* »), et les acteurs concernés (« *les deux référents de l'institution* »), il faut surtout retenir l'importance accordée à ce que les entretiens aient lieu au foyer, pour que les parents « *montrent leur intérêt à leur enfant et*

au travail dans ce lieu ». Il est par ailleurs indiqué qu'il « *n'est dérogé à cette règle qu'en situation d'exception* »⁴⁵.

Tant le rythme que l'intention d'accompagnement restent ainsi tournés vers les usagers accueillis et accompagnés dans l'établissement. Nous avons déjà documenté au premier chapitre les effets pour les familles d'un accompagnement dont l'intensité comme les supports ne constituent pas véritablement un travail : trois rencontres annuelles et l'information délivrée régulièrement, sur le plan scolaire comme pour ce qui concerne la santé.

Le changement ne se décrétant pas, rappelons-le, nous avons organisé l'évolution des pratiques à partir des différents temps clés qui jalonnent la vie de l'établissement depuis 2010 :

- Evaluation interne, menée en juin 2010, avec le soutien d'un intervenant extérieur. Elle a permis de bien faire ressortir notre spécificité : le travail avec la famille, le projet personnalisé, la scolarisation des enfants/jeunes.

Concernant les relations avec les familles, la synthèse des observations retient les points suivants :

- Tous les documents existent
- Le respect des droits est affiché et formalisé
- Le groupe d'expression est en place
- Il y a une bonne participation à la vie de l'établissement : commission repas, commission animation
- Il y a des garanties au niveau de respect de l'intimité, de l'intégrité, de la sécurité.

Et les points de travail suivants :

- Le groupe d'expression doit devenir plus actif pour favoriser l'expression des usagers et des représentants locaux
- Les recommandations de l'Anesm sont à travailler.

La principale préconisation que nous avons retenue, concerne la réécriture du Projet d'Etablissement. Celle-ci est réalisée au cours de l'année 2011-2012 dans des modalités cohérentes avec la culture institutionnelle et les enjeux de management. Elles prévoient en effet la participation de l'ensemble des salariés. Modalité qui s'inscrit alors dans une stratégie de long terme, anticipant et préparant les salariés à entrer dans une culture du changement, de l'amélioration continue de la qualité, dans une approche « projet ».

Méthodologie de travail visant à favoriser la participation et la mobilisation de l'ensemble des salariés. Il prévoyait des demi-journées de séances plénières avec l'ensemble des

⁴⁵ Projet d'Etablissement, 2002, p.3

salariés. 10 journées consacrées à définir en groupes de travail les orientations du projet. Des séances de réécriture globale et de validation par l'équipe de direction – avant validation par les instances de l'association alors gestionnaire de l'établissement.

Un certain nombre d'évolutions peuvent être relevées concernant la place, le lien et le travail avec les familles :

« L'établissement La Providence entend développer un travail soutenu avec les familles, pour une continuité de l'histoire et des liens des enfants, et dans l'exercice de l'autorité parentale tel qu'argumentée dans la réforme de la protection de l'enfance »⁴⁶. Défini comme étant « soutenu », ce travail développé avec la famille « est défini dans le DIPEC en référence à l'ordonnance, ou au contrat d'accueil provisoire »⁴⁷.

Nous avons relevé l'insuffisance d'objectifs clairement définis dans le cadre du travail d'accompagnement et de soutien auprès des familles, avec leurs effets négatifs pour ce qui est rapport au placement de la famille. Ce développement de nos capacités à accompagner de manière soutenue les compétences familiales devenait ainsi une priorité stratégique, que l'opportunité des appels à candidature aura permis de saisir.

Elle figurait d'ailleurs en filigrane dans le projet, autour de la fonction de la « référente-famille » dont il est indiqué qu'elle assure un « rôle d'interlocuteur privilégié auprès d'un certain nombre de familles ». Il est précisé en effet que « cette fonction rencontre néanmoins un certain nombre de limites : Le seul 0.5 ETP composé d'une éducatrice à mi-temps, ne permet que le maintien d'une communication « juste nécessaire » pour le maintenir les liens parentaux et l'appui minimal à l'exercice de l'autorité parentale dans le cadre d'un placement. Cette fonction de référent-famille reste assurée essentiellement par les chefs de service »⁴⁸.

« Un réel travail de soutien de l'autorité parentale des parents, tel qu'inscrit dans la recommandation de l'Anesm, dans un objectif d'évolution de la situation familiale, nécessite plus de régularité, un meilleur ciblage des actions en fonction des différentes réalités familiales rencontrées ».

Le projet d'établissement intègre d'ailleurs une estimation des ressources nécessaires afin de renforcer ces prestations : « un psychologue à ¼ temps, deux éducateurs à mi-temps complétant l'action du seul mi-temps déjà développé », et définit certains points stratégiques que nous avons souhaité affirmer (outil stratégique, le projet d'établissement est aussi un support de communication), avec en particulier l'objectif pour l'établissement de « répondre à un certain nombre d'orientations du Conseil Général qui se traduiront par

⁴⁶ Projet d'Etablissement, p.60

⁴⁷ Idem., p.60

⁴⁸ Projet d'Etablissement, p.62

des appels d'offres autour de nouvelles prestations d'accompagnement : suivi externalisé, accueil de jour pour les adolescents »⁴⁹.

B) L'évaluation externe

Menée entre mars et septembre 2014, et mise en œuvre par un Cabinet agréé par l'Anesm, elle a été conduite selon les principes suivants, que nous avons définis dans le cahier des charges publié pour l'appel d'offre :

- Une démarche participative et co-constructive fondée notamment sur la mise en place au sein de l'établissement d'un comité de pilotage ou de suivi de l'évaluation.
- Le rapport d'évaluation externe soutient la « valorisation » du projet d'établissement auprès des différents partenaires et autorités administratives.

Concernant l'évaluation à proprement parler, et pour situer les enjeux concernant le lien avec les familles, et les principales indications qui en ressortent, nous pouvons retenir les points suivants, qui montre une culture encore largement tournée vers les usagers accueillis dans la Maison d'Enfants :

- Concernant les modalités d'écriture du Projet d'Etablissement :

« Les familles ne semblent pas avoir été partie prenante dans la démarche d'évaluation interne » [...]

La participation des jeunes, des familles et des partenaires à travers différentes modalités (questionnaires, entretiens collectifs, entretiens téléphoniques, entretiens individuels, etc.) doit être recherchée pour objectiver la démarche »⁵⁰.

Et plus loin, ce point de vigilance :

- *« Le projet d'établissement a été élaboré avec l'ensemble des salariés mais sans les usagers »⁵¹.* Garant de la bientraitance et de la place de l'utilisateur, il s'agissait de fait, pour le directeur que je suis, d'intégrer dans le plan d'action cette dimension de la participation des usagers à la vie de l'établissement. L'évaluation externe restant par ailleurs une opportunité, et comportant des points de vigilance sur lequel nous nous sommes appuyés. (Voir Annexes).

Au terme de cette démarche, j'ai souhaité la mise en place des actions prioritaires suivantes, dans le cadre du plan d'action, avec deux axes plus spécifiquement dédiés à la place accordée aux familles :

- Meilleure appropriation des recommandations de l'ANESM, par la mise en place de groupes de lectures.

⁴⁹ Projet d'Etablissement, p.95

⁵⁰ Evaluation externe, p.20

⁵¹ Evaluation externe, p.24

- Développer les modalités de participation collectives des familles. Des expériences sont menées autour de « *journées ouvertes* » aux familles, accueillies collectivement par les équipes durant un après-midi, avec présentation du projet, et du cadre d'accompagnement des enfants et des jeunes accueillis.

2.4 Les locaux

Le redéploiement de lits d'internat en nouvelles mesures ne pose pas de difficultés majeures du point de vue de l'existant du patrimoine immobilier.

Le foyer d'enfants « La Providence » dispose aujourd'hui d'un outil totalement rénové sur le site de Hilsenheim : l'ensemble des bâtiments répondent aux normes de sécurité et d'accessibilité. Ils ont surtout été réfléchis afin de répondre aux évolutions initiées par la loi de 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, en matière de personnalisation de la prestation en particulier.

L'établissement dispose ainsi :

- du site principal,
- d'une maison louée à Benfeld,
- et de trois studios pour les jeunes filles accompagnées de manière plus autonome.

Le site principal est composé de plusieurs bâtiments : certains d'entre eux ont fait l'objet d'une rénovation, quand d'autres ont été totalement reconstruits, de plain-pied.

Le bâtiment D a été rénové, et remis en service à la rentrée 2007. Il accueillait deux groupes de vie. Ces deux groupes y disposant chacun de deux étages, l'un réservé pour les activités de journée – repas, devoirs, loisirs, salle TV, etc. – et l'autre prévu pour les espaces plus personnels – chambre, douches, bureau des éducateurs et chambre de veille.

Le redéploiement de places d'internat (voir plans en Annexes) permet une modification de la destination du groupe de vie situé aux étages supérieurs : il serait alors consacré à l'accueil ponctuel des enfants pour lesquels un retour – programmé, ou nécessité par l'urgence – serait organisé. Les locaux libérés pouvant permettre de réorienter le projet de ce service : accueil des parents, de la famille autour de projets de soutien à la parentalité, puis ultérieurement mise à disposition d'espaces de vie pour certains parents le week-end, afin de faciliter le lien parent-enfant.

De telles transformations dans des espaces rénovés récemment ne nécessiteront que des travaux légers (cloisonnement des espaces réservés aux familles lors des week-ends), l'ensemble des locaux étant aujourd'hui aux normes de sécurité et d'accessibilité. Les visites de sécurité n'ont donné lieu qu'à des réserves mineures.

En synthèse : Forces et faiblesses de l'organisation :

On peut ainsi résumer les forces et les faiblesses de l'organisation, en conclusion des différents constats effectués :

- *Une organisation structurée, où les rôles et les missions sont clairs, dans une culture professionnelle marquée par l'accompagnement de la vie quotidienne.*
- *Des lieux de régulation qui permettent d'ajuster les logiques différentes qui sont à l'œuvre.*
- *Une hiérarchisation qui garantit une cohérence et une efficacité institutionnelle, mais qui freine aussi l'invention, l'innovation, l'exception.*
- *Une impatience en conséquence d'un certain nombre de professionnels, de jeunes professionnels en particulier, qui aspirent à exercer les compétences pour lesquels ils ont été formés. Avec des précédents de professionnels ne trouvant pas leur compte dans l'accompagnement à la vie d'un groupe, ou marqués par de l'usure après plusieurs années d'intervention au sein des groupes de vie.*

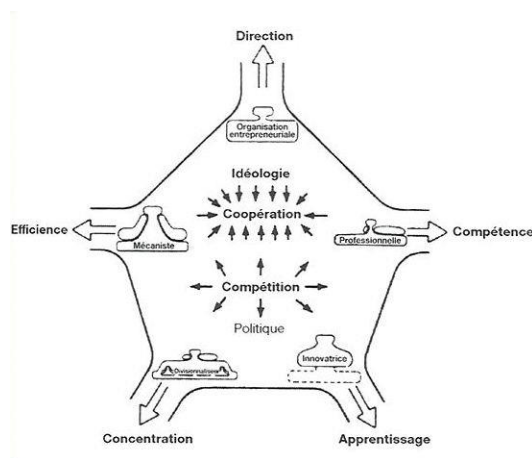
La capacité de l'organisation à répondre de manière adéquate aux exigences liées à la diversification des mesures m'a incité à réfléchir au type de configuration le plus approprié. La configuration à dominante « *professionnelle* », voire partiellement « *mécaniste* » qui est celle l'établissement aujourd'hui ne m'apparaissait pas la plus conforme avec la nécessité d'inventer, d'expérimenter, de stabiliser de nouvelles pratiques, qui sont le préalable à une évolution de la culture institutionnelle. Ainsi que le souligne Karl WEICK, repris par Henry MINTZBERG : « *Une entreprise n'a pas une culture, une entreprise est une culture. C'est pourquoi elle est si difficile à changer* »⁵². Et l'auteur de préciser : « *Le fait est qu'il n'y a pas de technique pour construire une idéologie, il n'y a pas cinq étapes faciles pour aboutir à une meilleure culture. Elle se construit lentement et patiemment à travers des leaders engagés qui ont trouvé une mission intéressante pour leur organisation et qui se préoccupent vraiment de ceux qui devront la mettre en œuvre avec eux* »⁵³.

Ma stratégie de conduite du changement vise ainsi à maintenir le niveau et la qualité de prestation proposée dans le cadre de l'accueil et de l'accompagnement en internat, tout en levant les résistances à des évolutions dans les pratiques, qui passent par le développement d'un service organisé avec une configuration différente. Celle-ci doit favoriser l'innovation par la mise en place de procédés plus flexibles. Une configuration

⁵² Henry MINTZBERG, *Le management. Voyage au centre des organisations*, p.487.

⁵³ Ibid. p.487

plus « *innovatrice* » apparaît ainsi plus adéquate pour répondre à cet enjeu d'évolution de la culture institutionnelle. « *Les organisations changent non pas en s'adaptant continuellement et graduellement, au coup par coup, mais plutôt par des « sauts quantiques » d'un type de configuration à un autre* »⁵⁴.



D'après H. MINTZBERG⁵⁵

La configuration « *innovatrice* » combine ainsi plusieurs facteurs – sur sa cohérence avec un environnement plus imprévisible, sur un pouvoir fondé sur la compétence plus que sur l'autorité, sur son adéquation avec des « activités extraordinaires » - qui répondent à la dimension « innovatrice », au besoin d'apprentissage qui feront la caractéristique même des prestations et du service créés dans le cadre du développement de nouvelles mesures.

⁵⁴ Ibid. p.181

⁵⁵ Ibid. p.452

3 Accompagner l'évolution des compétences et des pratiques. Transformer les prestations

3.1 Repenser le lien avec les parents

La culture de l'établissement en matière de « *travail actif avec les familles* »⁵⁶ est le résultat d'une histoire, et d'une organisation, où la place des parents n'était pas à-priori une place manifeste.

Mes orientations de direction traduisent cette volonté d'aborder le travail avec les familles différemment, notamment en tenant compte des évolutions législatives des dernières années.

Au-delà de l'amélioration continue de la qualité de l'accompagnement proposée à nos usagers, il m'était important de prendre en compte la place de la famille comme une composante essentielle de cette évolution. Elle trouve un écho dans ce qui pourrait faire là amorce de réflexion « *Quiconque se préoccupe de l'enfant a nécessairement, en parallèle, le souci de ses parents. L'un ne va pas sans l'autre* »⁵⁷. Il s'agit ainsi de développer la stratégie et les objectifs opérationnels qui orienteront les pratiques professionnelles en ce sens. Le projet décliné en dernier chapitre contribue à cette évolution culturelle.

Le détour conceptuel que nous proposons d'effectuer donnera contour et consistance à cette intention générale. Il nous faudra d'abord interroger les évolutions notables qu'ont connues les structures familiales au cours des trois dernières décennies, ainsi que sur les évolutions des législations et des pratiques qui se sont parallèlement développées.

3.1.1 Evolution de la structure familiale

Les structures familiales ont connu d'importantes transformations au cours des trente dernières années : elles se sont diversifiées, elles se situent dans un contexte de promotion de l'individu, y compris en son sein, dans des décennies marquées par une évolution des droits de l'enfant en particulier.

Cette évolution ne peut toutefois masquer ce que R. CASTEL définit comme les « *ambiguïtés de la promotion de l'individu* »⁵⁸. La société des individus dans laquelle nous sommes, « *contraint* » celui-ci à se comporter comme un acteur « *responsable, autonome et,*

⁵⁶ Projet d'Etablissement, p.60

⁵⁷ HOUZEL Didier, art. « Enjeux de la parentalité et parentalité partielle », p.11

⁵⁸ CASTEL R., *Refaire société*, p.13

à la limite, « entrepreneur de lui-même »⁵⁹. Il va de soi que cette transformation détermine aujourd'hui l'évolution de notre action, de nos pratiques, voire les projets d'un établissement. Il s'inscrit en effet dans une évolution en cohérence – me semble-t-il - avec les politiques européennes « d'activation », dans une transformation de modèle qui entend rapprocher l'usager de la norme sociale. Le concept de « *parentalité* », et les enjeux qu'il recouvre, s'est développé dans ce cadre.

Accompagner l'évolution des compétences et des pratiques. Transformer les prestations :

Le diagnostic que je vous ai présenté précise un certain nombre de besoins, sur notre territoire d'intervention en particulier. Ils fondent les objectifs de développement que nous nous sommes donnés. Mais cette évolution s'appuie aussi sur les transformations essentielles que connaît la structure familiale au cours des trente dernières années, corollaire de l'affirmation de la place et de l'autonomie de « *l'individu* ». Ces évolutions ont transformé et transforment nos pratiques, et s'articulent autour des concepts récents de « *parentalité* », voire de « *co-éducation* ».

3.1.2 Les transformations de la famille vs notre action institutionnelle

Au cours des dernières décennies, les schémas classiques de la famille se sont donc transformés :

- Diversification des structures familiales, liée en particulier au développement du divorce ;
- Nouvelles formes familiales, que traduit l'extension des « parentalités » : homo-parentalité ; mono-parentalité, etc.
- Evolution massive du droit qui la concerne, depuis la loi relative à l'autorité parentale, et mettant fin à la notion de « puissance paternelle », en passant par l'extension progressive de l'autorité parentale conjointe (Loi « Malhuret » en 1987, puis Loi « relative à l'autorité parentale » en 2002).
- Affirmation de la place de l'enfant, avec l'application dans le droit français de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant de 1989.

« L'individu est la valeur absolue. Ou du moins, il est la clé d'entrée dans le monde des valeurs. Il en est la source, le foyer vivant. Nous sommes passés de l'ère de l'objectivité des valeurs – la patrie, Dieu, etc. – à la définition des valeurs comme ce qui vaut pour les individus. Cette montée en puissance de l'individu engendre d'ailleurs de redoutables problèmes. Car il revient à l'individu de choisir qui il est et ce qui compte pour lui. Son

⁵⁹ CASTEL R., *Refaire société*, p.13

identité, il doit se la fabriquer, se la constituer. Tandis qu'autrefois elle était assignée dès la naissance, elle devient quelque chose que chacun est incité à inventer »⁶⁰.

Or, il se joue là quelque chose de particulièrement paradoxal, « d'ambiguë »⁶¹ même : *« Parler d'ambiguïté signifie que ces politiques peuvent avoir des aspects positifs sur l'intention de responsabiliser une personne que l'on aide est positive, ne serait-ce que parce qu'il n'est jamais bon d'être un pur assisté. Mais la généralisation de cette exigence repose sur une omission et même sur une occultation. Elle économise la nécessité de s'interroger sur les conditions (ou sur les supports) indispensables pour qu'un individu puisse se prendre en charge lui-même, « s'actionner », « se mobiliser », etc. Elle fait comme si tous les individus étaient dotés en soi de la capacité d'exister eux-mêmes »⁶².*

Il est essentiel de s'attarder sur cette dimension, car elle marque de manière fondamentale les enjeux qui concourent au développement d'un nouveau service : *« un individu ne tient pas debout tout seul »⁶³.*

Ainsi que poursuit M. Gauchet, dans la référence précédemment indiquée : *« or, si les individus sont tous égaux en principe face à ce droit d'être soi-même, ils sont en réalité inégaux dans leur capacité de choisir leur vie et de se construire personnellement. Cela commence dès l'enfance et ne fait que croître dans la vie sociale réelle »⁶⁴.* Et nous pouvons ainsi souligner ce fait qu'il n'y « a pas de possibilité d'accès au statut d'individu à part entière sans l'acquisition d'un socle de ressources et de droits capables d'assurer l'indépendance sociale des individus »⁶⁵.

La condition de l'autonomie de l'individu réside aussi dans sa socialisation : *« Pour que les individus entrent dans la rationalité des simples échanges de services, il faut qu'ils soient assez socialisés pour faire des projets (...). Il y a donc un travail de socialisation préalable à ce jeu rationnel, il faut que l'individu soit institué comme un acteur social, il faut qu'il dispose des outils cognitifs et moraux qui permettent de construire des choix et des stratégies »⁶⁶*

Nous faisons ainsi l'hypothèse que l'évolution de la place de l'individu est aussi vraie pour le futur « parent » : *« (...) la famille a pris plusieurs visages et les familles contemporaines se sont construites comme des modes d'arrangement entre des individus plus ou moins égaux cherchant à échanger de façon équilibrée des services et des biens économiques et affectifs. Ces familles sont des microsystèmes de production d'identités [...] »⁶⁷.*

⁶⁰ GAUCHET M., SH n°277S, p.58

⁶¹ CASTEL R., *Refaire société*, p.24

⁶² Idem., p.24.

⁶³ Idem., p.24

⁶⁴ GAUCHET M. SH n°277S., p.58

⁶⁵ Idem., p.24.

⁶⁶ DUBET F., *Le déclin des institutions, emplacement*, 8148-8149 (version ebook)

⁶⁷ DUBET F., Idem, emplacement 7886

Ce détour conceptuel fonde les contours de transformation que j'envisage. L'individu ne saurait se construire seul, ni le parent d'ailleurs. Si les modalités de construction de l'identité se sont transformées, d'un modèle de reproduction à un modèle d'expérimentation (O. GALLAND), alors il convient de prendre en compte et de développer les modalités qui contribueront à donner les ressources, à soutenir les compétences des familles de notre territoire d'intervention.

Quelles conséquences sur nos pratiques ?

« *Plus un individu est fragile, et mieux doit être assurée la protection de ses droits. Le rôle du droit, c'est de protéger les plus faibles* »⁶⁸. La loi de 2002, les Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles constituent des cadres de mon action, mais plus encore.

Ils s'inscrivent dans les politiques dites « d'activation », développées sous influence européenne. Ils constituent une indéniable évolution des droits des personnes. Nous pouvons en particulier prendre pour exemple la référence relative à « l'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement ». Elle rappelle d'emblée que « *prendre en compte les parents, titulaires de l'autorité parentale, est indissociable de l'accompagnement de l'enfant* »⁶⁹.

La Recommandation ne manque pas de souligner la « *mission de suppléance parentale de la structure d'accueil* »⁷⁰. Si elle fait très vite référence à « *l'intérêt supérieur de l'enfant* » [venant] fixer les limites du travail avec les parents : *l'implication de ces derniers ne nuira pas à la protection de l'enfant* ».

Elle définit cependant surtout le cadre de l'action avec les parents et sa visée : définir un cadre de travail favorable à l'exercice de l'autorité parentale » avec les modalités suivantes :

- Mettre en place des rencontres formelles régulières avec les parents
- Favoriser les échanges informels
- Mettre en place des rencontres réunissant les parents et leurs enfants, etc.

Nous entrons ainsi de plain-pied dans le cadre législatif, vecteur – nous l'avons vu – des politiques d'activation, dans cette déclinaison stratégique de la loi de 2007 qu'est le Schéma Départemental, avec cette philosophie d'action qui entend mettre en avant les « compétences des familles ». Le calendrier de diversification des mesures dans le Schéma correspond ainsi à de réelles opportunités pour l'établissement.

⁶⁸ VERDIER Pierre, art. « L'évolution des relations parents-enfants, professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance », CREAL de Bourgogne, janvier 2003, p.16

⁶⁹ Anesm, *Recommandation relative à l'exercice de l'autorité parentale*, p.8

⁷⁰ Anesm, *Recommandation relative à l'exercice de l'autorité parentale*, p.19

3.1.3 Pour une évolution des pratiques à partir du concept de « parentalité »

Le concept de « parentalité » est éclairant dans la mesure où il illustre cette dynamique à l'œuvre chez l'individu, quand il devient parent.

Nous soulignons précédemment l'évolution de la structure familiale, concomitante à l'affirmation de l'individu : « Depuis la fin du XIX^e siècle, la famille est devenue de plus en plus un espace dans lequel les individus pensent développer et partager leur individualité, valorisée, tout en devenant « un organe secondaire de l'Etat »⁷¹ qui « contrôle, soutient, régule les relations des membres de la famille, les adultes et les enfants organisent leur vie privée dans le cadre de cette dualité : une revendication d'indépendance collective et individuelle et une dépendance accrue vis-à-vis de la sphère publique ». Nous retrouvons cette tension dans le concept de « parentalité », dans ce qui se joue à cet endroit entre promotion des « bonnes pratiques » et discours du risque.

Notion récente, définie « pour désigner le processus de développement psychoaffectif commun aux deux géniteurs du fait de la conception d'un enfant »⁷², elle rappelle surtout cet aspect qu'« être parent n'est ni un donné biologique ni un donné social mais le fait d'un processus complexe de maturation psychologique »⁷³.

A l'instar du groupe de travail installé par le Ministère de la famille pour travailler sur les « enjeux de la parentalité », il peut se lire au carrefour de plusieurs disciplines, avec des apports qui peuvent – et qui devront – contribuer à préciser la culture de l'établissement en matière de soutien aux compétences parentales, et aux enjeux qui accompagnent cette dimension :

De ce concept, on peut en effet retenir que la parentalité est un processus psychique qui peut entraver la rencontre avec l'enfant. Et qu'il existe des conditions sociales d'émergence de la parentalité, avec des effets néfastes liés par exemple à la précarité.

Ces différentes entrées conceptuelles présentent cet intérêt de proposer aux différents professionnels des outils d'analyse afin de cerner les contours de nos pratiques en matière de soutien aux compétences parentales, et des outils pour apprécier les interactions entre parents et enfants, ainsi que les enjeux.

Les trois axes de la parentalité résultent d'un travail pluridisciplinaire mené par le groupe de travail. De ce « groupe Houzel », a émergé ces trois composantes de la parentalité qui peuvent constituer le socle des interventions possibles en matière de soutien aux compétences parentales.

⁷¹ SINGLY F. de, *Sociologie de la famille contemporaine*, version epub, 4.2%

⁷² SELLENET C., *La parentalité décryptée*, version epub, 2.2%

⁷³ Ibid.

- L'axe de « *l'exercice de la parentalité* » concerne les droits, les devoirs dans le cadre de la parentalité. Sa dimension juridique en quelque sorte. Il peut faire référence à l'art. 371-1 du C.C. relatif à « l'autorité parentale ». Il se réfère à la façon dont les parents font usage de leurs droits et de leurs devoirs.
- L'axe de « *l'expérience de la parentalité* », concerne l'expérience subjective, consciente ou inconsciente, propre à chacun lors de la naissance d'un enfant. Il se rapporte à la question de la manière dont le parent évoque son enfant. « *Est-il l'enfant merveilleux, réparateur, ou au contraire persécuteur, trop en décalage avec l'enfant rêvé, imaginé* ».
- L'axe de « *la pratique de la parentalité* », relatif aux actes courants de la vie quotidienne. Il se réfère aux « exigences normatives qui varient considérablement d'une société à l'autre ». D'une société à l'autre, mais aussi d'une époque à une autre, puisqu'aujourd'hui « une pression importante s'exerce sur les parents pour qu'ils acquièrent un savoir-faire psychologique ». Cet axe se réfère à l'idée de « bonnes pratiques », et « impose une modélisation de la parentalité »⁷⁴.

Au-delà des bonnes pratiques, des modèles de parentalité mis aujourd'hui en avant, il est utile de rappeler cet enjeu essentiel, pour ce qui concerne la place de la famille, et le devenir des enfants, que « *devenir parent ne va pas de soi et surtout ne se décrète pas par la loi, si coercitive soit-elle* »⁷⁵. Elle vient rappeler qu'au-delà des décisions judiciaires et administratives, il est une nécessité – un droit même – de travailler à la place de la famille. Il est bien entendu évident pour moi, et les travaux de Michel Berger ne manquent pas de le souligner, que le travail clinique mené par une équipe pluri-disciplinaire, nous amènent à penser la séparation, la protection, comme une exigence incontournable dans certaines situations d'emprise du parent sur l'enfant. L'objet de ma réflexion n'étant pas d'opposer « tout placement » à « idéologie familiariste », mais de développer les capacités d'un établissement à soutenir les compétences des familles quand ce soutien reste cohérent avec le maintien de liens parents-enfants.

L'idée et le plan d'action consistaient donc à traduire dans nos pratiques le « principe de subsidiarité » inscrit dans la loi de 2007. Les échéances des appels à candidature du CG67 constituaient en conséquence de réelles opportunités de transformation de la culture de l'établissement, par le développement de nouvelles prestations.

⁷⁴ SELLENET C., *La parentalité décryptée*, version ebook, emplacements 128 et suivants

⁷⁵ SELLENET C., *Idem*.

3.2 Rassurer et mobiliser les équipes

Si les enjeux et le pilotage global d'un projet nous mobilisent de manière singulière, nous ne saurions restreindre cette réflexion aux actions à mener dans le cadre de la diversification des mesures. Il est de ce fait utile de développer le cadre de mon action autour des enjeux suivants : Dans quel style de direction je m'inscris, où la technicité d'une fonction se réfère nécessairement d'abord aux valeurs, aux valeurs personnelles, et évidemment à cette nécessaire inscription dans la dimension délégative propre à la fonction, où l'adhésion aux valeurs associatives est une nécessité de cohérence, sinon une obligation. Mais ce style de direction ne saurait faire abstraction ni de la culture d'un établissement, ni de l'adaptation du style de management aux situations et aux personnes, ni des enjeux en matière de conduite du changement.

Nous aborderons ces différents enjeux autour des trois points suivants : Mon style de direction, la dimension du management pour motiver, puis les enjeux de soutien et de mobilisation pour les équipes.

3.2.1 Mon style de direction

L'action du directeur que je suis s'inscrit dans le cadre des délégations définies dans la lettre de mission élaborée par la Fondation. Il s'inscrit en conséquence dans la référence aux valeurs de l'association gestionnaire, ou de la Fondation pour ce qui me concerne. De fait, il est utile de rappeler et de préciser dans quelles valeurs, comme dans quel cadre d'action se situe mon action. Outre la dimension éducative tournée vers les enfants et les jeunes, outre la prise en compte globale de la personne, une autre dimension du projet a attiré plus particulièrement mon attention :

« La Fondation entend poursuivre cette mission fondamentale qui est de garantir une bonne qualité de prise en charge de toute personne accueillie au sein des différents établissements. Accueillir l'enfant, le jeune ou la personne âgée dans sa singularité et dans son environnement familial et relationnel, tenir compte de son histoire et de son parcours de vie [...]. Cela requiert par ailleurs de porter une attention aux personnels œuvrant dans ces établissements, à leur travail en équipe ainsi qu'à leur formation »⁷⁶.

Il est inscrit là une double dimension, fondamentales de l'action telle que j'entends les mener, à savoir la prise en compte de l'histoire et de la personnalité des usagers que nous accueillons, mais aussi l'attention portée aux salariés comme une dimension essentielle afin de garantir un accompagnement bienveillant dans l'établissement.

⁷⁶ FONDATION PROVIDENCE DE RIBEAUVILLE, « Projet de Fondation », décembre 2014, p.2

In fine, le projet développé porte en creux des logiques qui sont au cœur de notre métier : des « *logiques d'émancipation* »⁷⁷, et je souhaite conclure là en soulignant la dimension citoyenne d'une institution. Notre action se situe ainsi dans ce « *monde civique* » où « *le manager est guidé par la notion d'intérêt général, son action est rendue légitime par la recherche du collectif et du bien « commun », l'importance donnée au respect des procédures, à la légalité de la représentativité* »⁷⁸.

Au cœur de notre réflexion sur l'institution, sa place et ses enjeux, il me faut toutefois interroger la cohérence entre mon style personnel de management et la réalité d'une culture qui est celle des salariés de l'établissement.

De fait, mon action s'appuie d'abord sur un management situationnel qui s'adapte en fonction de la réalité de l'équipe et de chacun de ses membres. Mais au-delà des options et des orientations qui peuvent être les miennes, il s'agit surtout de réaliser et d'actualiser une photographie précise de l'équipe, de manière à ajuster l'action qui sera la mienne, comme les modalités de management.

En lien avec les valeurs, la culture, et les relations sociales dans l'établissement, l'audit réalisé courant 2014 par les représentants du CG retenait les éléments suivants :

- *Une équipe stable : « L'établissement se caractérise par une relative stabilité des équipes. L'ancienneté des professionnels, relativement élevée, reflète ce constat »*⁷⁹.
- *Les différentes fiches de poste sont formalisées pour tous les professionnels. Concernant les personnels éducatifs, une réflexion est alors en cours sur « la nécessité ou non de distinguer les spécificités liées aux formations des uns et des autres »*⁸⁰.
- *Un périmètre de missions qui apparaît clair pour les professionnels de manière générale : « Les professionnels ont indiqué que la répartition des rôles et des responsabilités entre les membres de l'équipe d'encadrement ne prêtait pas à confusion »*⁸¹.
- *Une politique de formation qui privilégie les formations internes – moins coûteuses – dans le respect des dispositions réglementaires.*
- *Une qualité des processus de communication interne, aussi bien en termes de descente ou de remontée d'information.*

⁷⁷ BATIFOULIER François, « Refaire de l'institution à l'heure de la diversification des services, des réorganisations associatives et de la désinstitutionnalisation », p.109.

⁷⁸ STERN Patrice, SCHOETTL J., *La boîte à outils du management*, 2^e édition, p.119.

⁷⁹ Audit, mars 2014, p.15

⁸⁰ Audit, mars 2014, p.16

⁸¹ Audit, mars 2014, p.16

- *Des groupes d'analyse animés par un intervenant extérieur depuis novembre 2013, modalité de soutien technique reconnu par l'ensemble des salariés.*
- *Un climat social extrêmement favorable :*

« La structure se caractérise par un climat social très favorable.

Les membres de l'équipe de direction s'attachent à garantir un équilibre entre exigence et rigueur, d'une part, et disponibilité et soutien aux professionnels, d'autre part.

Les outils existants, à commencer par le Projet d'Etablissement, ont permis d'impulser au sein de l'établissement une dynamique fédératrice, une cohésion des équipes autour de valeurs, principes d'actions et de modalités de fonctionnement partagées. L'obédience chrétienne de l'association s'exprime à travers l'affirmation des valeurs et les fêtes qui rythment la vie de la structure.

Il existe un réel espace d'échange entre les salariés et l'équipe d'encadrement, qui permet à tous de travailler main dans la main dans le meilleur intérêt des enfants »⁸².

Si ce climat social favorable constitue indéniablement un point d'appui en termes de conduite du changement, mon action de situe dans une double finalité : Réussir évidemment le développement des nouvelles prestations dans le cadre du projet présenté en dernière partie. Mais plus fondamentalement, aussi, favoriser l'autonomie par le développement des compétences au sein de l'organisation :

« Compte tenu des évolutions économiques, technologiques, sociales et culturelles, l'environnement des entreprises est de plus en plus incertain. Mondialisation de l'économie, accélération du cycle de vie des produits, technologies de plus en plus coûteuses et complexes, consommateurs avertis et plus volatils, salariés mieux formés et plus individualistes,... sont autant de facteurs qui génèrent de l'incertitude et de la complexité. Dans les entreprises actuelles, les zones d'incertitude sont bien plus importantes et nombreuses que dans les entreprises d'hier. La solution organisationnelle : accorder une plus grande autonomie aux salariés et miser davantage sur leurs compétences. Pourquoi ? Parce que seule la personne humaine est capable de faire face à la complexité et à l'incertitude. Ce faisant, les entreprises accordent à leurs salariés plus de pouvoir. Si la sociologie des organisations devient un savoir pertinent pour le management et, par là même, le système social une « paire de lunettes » pertinente pour penser l'organisation, y agir avec plus de pertinence et y prendre des décisions plus judicieuses, c'est ainsi avant tout parce que, dans les configurations organisationnelles actuelles, le pouvoir est davantage réparti au sein des entreprises »⁸³.

⁸² Audit, mars 2014, p.19

⁸³ MORIN P., DELAVALLEE E., *Le manager à l'écoute du sociologue*, p.195

Nous avons vu précédemment comment l'innovation nécessite d'interroger les configurations de l'établissement. Où les configurations professionnelles, voire mécanistes que nous avons repérées, sont mal adaptées aux enjeux de diversification, et nécessitent d'ajuster vers une organisation plus innovatrice. Cette conduite du changement doit cependant s'accompagner d'une réflexion sur les résistances même au changement, et surtout, sur les enjeux liés à la motivation des acteurs, facteur essentiel de gestion des risques et des résistances.

3.2.2 Manager pour motiver

Dans les environnements complexes qui sont les nôtres, dans les exigences de travail d'une Maison d'Enfants, dans cette « *réalité institutionnelle souvent éprouvante pour les acteurs (...) : sentiment de non-coopération, disqualification de leur travail, impuissance, incompréhension mutuelle qui soulignent combien l'image d'un simple partenariat doit être située du côté d'une illusion et d'un vœu pieux plutôt que du côté d'une réalité opérationnelle* »⁸⁴, les ressorts de la motivation, et surtout, de la démotivation, peuvent être redoutables. Connaître les facteurs qui soutiennent la motivation complète ainsi la palette des outils à disposition du directeur afin de créer un contexte favorable, favorable en premier lieu pour les usagers accueillis.

Pour comprendre le processus motivationnel, Victor VROOM précise que celui-ci dépend de trois facteurs, qu'il applique dans son équation⁸⁵, et correspond au rapport des salariés à trois questions « Cela vaut-il la peine ? », « Qu'est-ce que j'y gagne ? », et « Suis-je capable ? ». Victor VROOM affirme que « *si l'un des facteur [...] est négatif, la motivation* »⁸⁶ est fragilisée. De tels outils donnent à comprendre l'importance du contexte pour le salarié, et surtout la fragilité d'une motivation qu'il convient sans cesse d'entretenir, de maintenir, en agissant sur les situations de travail, en considérant surtout la valorisation, comme un moteur de cette motivation :

« *On peut tirer un principe simple, et pourtant trop souvent oublié par le management, de l'approche de la motivation par son processus : on ne motive pas ses collaborateurs. Ils se motivent eux-mêmes. Pourquoi ? Parce qu'eux seuls savent quelle action est en mesure de satisfaire leurs besoins. On peut simplement rendre leur situation plus motivante. C'est sur les situations de travail qu'on peut agir, et non directement sur les besoins et les dispositions des individus* »⁸⁷.

⁸⁴ BATIFOULIER F., « Refaire de l'institution à l'heure de la diversification des services, des réorganisations associatives et de la désinstitutionnalisation », p.116

⁸⁵ STERN P., SCHOETTL J., *La boîte à outils du management*, 2^e édition, p.52

⁸⁶ Ibid. p.52

⁸⁷ MORIN P., DELAVALLEE E., *Le manager à l'écoute du sociologue*, p.137

Les situations de travail, et évidemment le ressenti du salarié de maîtriser son environnement, le sens qu'il peut donner à sa fonction, à ses compétences. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) donne ainsi un cadre d'action propre à soutenir l'action des salariés, et à fixer des objectifs communs, et suffisamment signifiants pour le salarié.

La GPEC « *c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectif et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés* »⁸⁸. Elle comporte ainsi une dimension stratégique, visant à nous adapter à un environnement moins stable, autour de deux de ces aspects plus spécifiquement : les effectifs et les compétences qui devront évoluer, en lien avec le projet de diversification.

Nous reviendrons plus en détail sur le plan d'action décliné autour des perspectives de mobilité interne, et sur le plan de formation. Il est d'abord utile de dresser un état des lieux de la stratégie de l'établissement en matière de gestion de ressources humaines, comme de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (voir tableau en Annexes).

Il est inutile de rappeler l'importance d'un cadre clair, et de missions clairement définies. La mise en place des entretiens annuels d'évaluation participe cependant de cette connaissance des potentialités humaines de l'établissement. Rappelons qu'elles constituent sa principale « ressource », représentant 70-80% du budget global de la structure. Ces entretiens sont menés par le supérieur direct du salarié.

La visée globale de mon action, à terme, s'inscrit dans un mode de management qui s'appuie sur la théorie Y de Mc Gregor : « *L'homme aime les responsabilités, les initiatives, la créativité si on lui fournit les objectifs partagés et les moyens pour les atteindre. Les objectifs de l'organisation et les objectifs de l'individu sont compatibles* »⁸⁹. Je me suis inscrit dans cette perspective tout au long de la mise en œuvre du projet : elle constituait un incontournable de la réussite de celui-ci. J'aurai l'occasion de le préciser dans le dernier chapitre.

3.2.3 Soutenir et mobiliser les équipes

Les différentes évolutions que nous avons soulignées depuis le début de cet écrit – transformations sociétales, évolutions législatives, contraintes budgétaires, opportunités de diversification, attentes des professionnels - nécessitent, pour le directeur que je suis, d'anticiper et d'accompagner ces changements, dans une dimension de veille qui s'inscrit en

⁸⁸ CHARLEUX Francois, art. « La GPEC, une stratégie au service des Ressources Humaines », p.335

⁸⁹ STERN P., SCHOETTL J., *La boîte à outils du management*, 2^e édition, p.123

cohérence avec les valeurs de la Fondation. Ce rôle d'interface avec l'environnement m'apparaît comme une dimension aujourd'hui fondamentale de la fonction de direction. *« La responsabilité du directeur est avant tout liée à un rôle de lien et d'interface, de communication et d'information dans l'environnement. L'enjeu est essentiel : il s'agit d'inscrire ou de réinscrire un établissement dans le lien social et dans la citoyenneté. Toutes les démarches et stratégies d'implantation ont des conséquences essentielles pour la fonction d'intégration des établissements sociaux et médico-sociaux [...] »*⁹⁰.

Ce lien, ce regard, cette place, cette fonction d'alerte, donc, apparaissent comme primordiaux, tant pour ce qu'ils soutiennent, donc, de la capacité à construire une expression citoyenne pour l'usager, que pour cette plus-value de sens qu'ils doivent permettre de développer auprès des salariés : *« Le directeur développe un rôle stratégique, c'est un entrepreneur de projet. Sa compétence professionnelle, la distance par rapport aux événements, la connaissance des forces et des faiblesses de l'institution, la multiplicité des relations internes et l'information multidimensionnelle, les liens qu'il établit dans l'environnement et les réseaux, le bon repérage des contraintes et des opportunités, le diagnostic de l'établissement, autant d'éléments qui lui fournissent les moyens d'élaborer les stratégies du futur ou de consolider l'existant (...). La compétence, c'est ainsi de prévoir et d'entreprendre. C'est ce qui consiste à accompagner des changements et à « manager » des évolutions. Il s'agit de permettre des transitions, des « sauts qualitatifs », d'engager parfois des ruptures dans les mentalités, les comportements, et de rompre avec les habitudes »*⁹¹.

Plongé ainsi au cœur de la conduite du changement, il s'agit de conclure cette réflexion sur mon rôle de directeur par l'outillage qui va permettre de réussir cette conduite du changement, ou pour le moins de lever les obstacles et risques qui pourraient potentiellement fragiliser, voire mettre en échec, un tel projet. C'est cette démarche construire, méthodique, organisée que nous avons développé tout au long de cette démarche projet, du diagnostic aux différentes étapes de construction de ce projet. Ainsi, nous retrouvons nos objectifs généraux, et leurs déclinaisons opérationnelles, pour entrer dans la démarche-projet à proprement parler.

⁹⁰ LEFEVRE P., *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale*, p.109

⁹¹ LEFEVRE P., *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale*, pp.193-194

4 Le projet de diversification des prestations

A partir du calendrier publié par les services du conseil départemental, j'ai souhaité initier la réponse de l'établissement à deux appels à candidature publiés par le Conseil Général :

- 24 places de Placement à Domicile (PAD)
- 11 places d'Accueil de Jour (ADJ).

Déposés au mois de juin 2015, ces dossiers ont obtenu une réponse favorable pour la création de 12 places de PAD et de 11 places d'ADJ au printemps 2016, pour une mise en place effective de ces nouvelles prestations à l'automne 2016.

Le projet consiste donc à développer ce nouveau service, dans une configuration qui permette l'expérimentation, l'invention, l'innovation.

Les modalités de conduite du changement que j'entends mener visent à cet objectif de rassurer, de mobiliser l'ensemble de l'équipe, tout en maintenant des prestations pour lesquelles l'établissement a su développer qualité d'accompagnement et de liens avec les usagers.

Le projet consiste en conséquence à construire un nouveau service :

- ✓ Qui corresponde au cahier des charges du CD67
 - Moyens constants
 - Contrôle/confiance
 - Permanence éducative
- ✓ Qui modifie la culture de l'établissement
 - Interventions régulières dans les familles
 - Observations et outils adéquats
 - Augmentation du nombre de situations et diversifications des prestations

4.1 Calendrier et modalités d'appels à candidatures

Le Schéma départemental de l'enfance et de la famille 2012-2016 est adopté par le Conseil Général le 12 décembre 2011. La première partie de ce travail a permis de présenter les orientations et modalités de ce document, véritable « plan stratégique » de l'instance départementale dans le champ spécifique de la protection de l'enfance.

L'axe précise les orientations en matière de diversification des prestations. Elle constituait de véritables opportunités qu'il me paraissait utile, voire nécessaire de préparer très en amont, dès la publication d'ailleurs du Schéma, quelques mois après notre réécriture du projet d'établissement, où les objectifs de diversification figuraient comme des axes de développement prioritaires.

J'ai souhaité mettre à profit les deux années qui ont précédé cette publication des appels à candidature, pour « préparer » les équipes à ces changements, pour les travailler avec nos partenaires de l'instance départementale, pour obtenir l'adhésion du C.A. de l'association gestionnaire, puis de la Fondation.

4.1.1 Une stratégie définie par la Fondation

Inscrite dans les orientations de l'association, puis de la Fondation, j'ai pu régulièrement faire état de l'avancée du plan d'action de l'établissement – défini après la réécriture du projet d'établissement. Outre l'intégration de l'association gestionnaire dans une Fondation, la spécificité de mon action en la matière, a consisté à expliquer aux administrateurs de la Fondation, ainsi qu'à son directeur, le cadre d'intervention de notre champ professionnel. La Fondation gère en effet neuf établissements scolaires privés, et depuis le 1^{er} janvier 2015, trois établissements sociaux et/ou médico-sociaux, Un ITEP, Un EHPAD, et la MECS « La Providence ».

Le 19 septembre 2014, une restitution de l'évaluation externe est réalisée par le cabinet opérateur de cette démarche. J'ai souhaité la présence des représentants de la Fondation : la légitimité de la présence du directeur de la Fondation, validant le plan d'action défini à la suite de l'évaluation, et prenant en compte les perspectives de projet de diversification, apparaissait alors stratégiquement pertinent, voire nécessaire.

Le 5 février 2015, le C.A. de la Fondation valide le principe d'une candidature de l'établissement aux appels à projet qui seront publiés par les services du Conseil Général. Cette rencontre me permettra de présenter l'action de l'établissement, ses forces et faiblesses, et les opportunités surtout que représentent les appels à candidature, en lien avec les valeurs et les orientations stratégiques de la Fondation, présentées en première partie de ce chapitre. Il me paraît alors important d'insister sur l'intérêt que représente cette démarche de diversification pour les usagers du territoire – en lien avec le diagnostic réalisé en partenariat avec le SPE – et sur la dynamique intéressante qu'elle pourra engendrer dans l'établissement, sur le plan de sa culture, mais aussi pour ce qui concerne la motivation de salariés qui pourront se saisir de nouvelles pratiques professionnelles.

4.1.2 Un projet co-construit avec le Conseil départemental

L'action à destination du Conseil départemental comportait 3 objectifs majeurs :

- Un objectif technique de construction d'un diagnostic partagé, où l'établissement est partie prenante et démontre une capacité à préciser les besoins qui sont ceux des publics potentiellement usagers de ses prestations sur le territoire.
- Un objectif communicationnel afin d'inscrire cette évolution de la culture et des pratiques de l'établissement dans une démarche cohérente et continue.

- Un objectif politique, par le souhait et la volonté de s'inscrire pleinement comme un opérateur en capacité de mettre en œuvre les orientations départementales, et ses deux entrées fortes, de soutien aux compétences parentales, et de maîtrise des coûts.

De ces rencontres régulières avec les représentants du Conseil Départemental, il convient d'en retenir deux pour les effets recherchés et pour l'importance qu'elles peuvent représenter sur l'évolution favorable de notre démarche :

Le 23 décembre 2014, rencontre dans l'établissement avec le Président de la Commission des Affaires Sociales du Conseil Général, et futur Président de la nouvelle Assemblée départementale. Participent à cette rencontre le conseiller général du secteur, le directeur général adjoint des services du Conseil général ainsi que la Directrice Enfance-Famille.

A l'Ordre du Jour, présentation de l'établissement, de son activité sur le territoire, et présentation des premiers éléments de diagnostic et d'évaluation pour lesquelles nous sollicitons depuis plusieurs années la possibilité de diversifier notre activité.

Les réunions préparatoires avec l'équipe de cadres, en présence du directeur de la Fondation, permettent d'envisager cette rencontre comme un support de mobilisation de l'ensemble de l'équipe de direction.

Le 3 février 2015, rencontre avec notre référent institutionnel au Conseil Général, ainsi que la responsable d'équipe sur le territoire où intervient l'établissement. A quelques jours de la parution des appels à candidature, la rencontre permet de préciser les éléments partagés de diagnostic.

4.1.3 Associer et mobiliser les salariés de l'établissement

Des communications régulières sont effectuées avec l'ensemble des salariés dans le cadre des différents temps formels de rencontre, dans l'objectif d'expliquer, de rassurer, de préparer au changement.

Nous avons évoqué la rencontre du 19 septembre 2014, qui aura permis en particulier de restituer les éléments d'évaluation externe. Mais ce temps, je l'envisageai aussi comme une entrée « symbolique » dans cette démarche projet qui nous amènerait vers cette visée de diversification des prestations.

Car cette restitution sera par ailleurs l'occasion de présenter les groupes de travail mis en place dans le cadre de nos préconisations prioritaires :

- Groupe de lecture sur les « Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles ». Animation par un Chef de service. Dimension transversale : Un représentant de chaque équipe éducative, une psychologue, une représentante

des Maîtresses de Maison, un représentant de Services généraux (cuisinier et/ou agent d'entretien) ;

- Groupe de travail sur les « événements indésirables » ;
- Groupe de travail autour des Risques Psycho-Sociaux ;
- Groupe de travail pour préparer la diversification des mesures. Ce groupe se réunira entre janvier 2015 et juin 2015. Il est ouvert à tous les professionnels intéressés par la perspective de diversification. Nous développerons d'avantage autour du premier objectif de réussir la transition.

4.2 La publication des appels à candidature

Les avis d'appels à candidature sont publiés le 1^{er} mars 2015, sur le site du Conseil départemental. Le cahier des charges peut être demandé aux services du Conseil départemental, l'avis présentant les critères d'appréciation et de sélection des projets, les modalités de dépôt de dossier, ainsi que le calendrier de l'appel à candidature.

- Deux appels à candidature sont publiés :
 - Pour la création de 80 places de placement à domicile, dont 24 places sur le secteur de Sélestat, territoire d'intervention de l'établissement.
 - Pour la création de 40 places d'accueil de jour, dont 11 places sur le secteur de Sélestat.
- Les principaux contenus, objectifs et exigences auxquels les projets proposés devront se conformer, en lien avec les référentiels publiés par les services du Conseil Départemental :
 - Placement à Domicile :
 - L'offre doit faire apparaître une proposition d'ouverture et de fermeture de places.
 - La structure prendra en charge à domicile des jeunes mineurs de 3 à 18 ans garçons ou filles.
 - La prise en charge est obligatoirement adossée à une MECS.
 - La possibilité de mise à distance de l'enfant ou du jeune doit être prévue.
 - L'intervention se situe dans un rayon d'environ 30 kilomètres autour de l'établissement.
 - Le ratio arrêté est d'une suppression de place d'internat pour 2,7 créations de places de placement à domicile.
 - Les prises en charge sont fixées à 1 ETP de travailleurs sociaux pour 7 enfants ou 5 situations familiales.
 - Le redéploiement doit s'envisager à coût constant à l'échelle de la candidature.
 - Accueil de Jour :
 - L'offre doit faire apparaître une proposition d'ouverture et de fermeture de places.

- La structure prendra en charge à domicile des jeunes mineurs de 3 à 18 ans garçons ou filles.
- La prise en charge est obligatoirement adossée à une MECS.
- Le rayon d'intervention est limité à 20 kilomètres pour garantir la fréquence et la rapidité des interventions.
- Le ratio se base sur la suppression d'une place d'internat en contrepartie de la création de 2 places d'accueil de jour.
- 1 référent socio-éducatif pour 5 enfants pris en charge.
- Le redéploiement doit s'envisager à coût constant à l'échelle de la candidature.

Le calendrier des échéances :

- Date limite de remise du dossier de candidature : 1^{er} juillet 2015
- Instruction des candidatures : été 2015
- Attribution des projets : octobre 2015
- Démarrage de la mise en œuvre : 2016, pour un redéploiement effectif en septembre 2016.

A la publication de l'Appel à candidature, un Comité de Pilotage est constitué. Il est composé du directeur de la Fondation (ou de son adjointe), des trois cadres intermédiaires de l'établissement, et de moi-même. Par délégation du directeur de la Fondation, j'en assure le pilotage.

Durant la fenêtre de quatre mois pour constituer le dossier, rassembler les pièces et répondre à la candidature, les objectifs sont formalisés dans un échéancier, avec cette priorité de préciser nos choix, en termes de réponses. Car plusieurs hypothèses sont possibles. J'ai souhaité porter la démarche d'écriture des deux projets. J'ai ainsi formulé les propositions autour d'une réponse pour le PAD et pour l'ADJ, débattues en Comité de Pilotage. Deux projets car nous avons retenu cette orientation de développer deux propositions de projet : il me semblait particulièrement important de témoigner d'une intention claire sur notre capacité à construire une réponse globale et cohérente.

4.3 Nos projets – Vers une diversification de notre offre

Au nom de la Fondation, j'ai ainsi déposé deux réponses distinctes aux Appels à candidature. Il serait fastidieux de présenter l'ensemble des deux projets. Le tableau figurant en Annexe précise les différentes modalités retenus : les objectifs des prestations conçues comme des alternatives au placement – les publics concernés et la focale placée sur la famille, située au cœur de l'intervention – les critères d'orientations, extrêmement importants dans ces mesures où l'adhésion des familles est essentielle à la réussite du projet – la procédure d'admission - le cadre de fonctionnement envisagé et la mise en œuvre de la « permanence éducative » – les ressources humaines affectées aux prestations.

Les jalons du projet, et ses enjeux posés, je me permets de rappeler la problématique qui nous mobilise :

« Comment favoriser une culture de l'innovation, de la transversalité, de la personnalisation de l'accompagnement, et avec quelle organisation transformée, sans fragiliser la qualité des prestations délivrées par l'établissement ».

La réponse organisationnelle que j'ai souhaité apporter, afin de répondre à cet enjeu, consiste à créer un nouveau service, qui intégrerait les nouvelles prestations de PAD et d'ADJ. Il offre cette possibilité de construire les nouvelles prestations, de stabiliser les pratiques, tout en garantissant la pérennité des prestations d'hébergement, telles qu'exercées jusqu'à présent.

Les modalités de conduite du changement que je privilégie ont pour premier objectif de lever les résistances, celles qui pourraient mettre en échec le projet, et de prendre en compte les risques qui pourraient fragiliser sa mise en œuvre.

La mise en œuvre du projet se construit ainsi autour des trois objectifs généraux suivants :

- D'abord engager et réussir la transformation de lits en nouveaux services. J'aborde mes choix de direction en matière d'organisation, en lien avec les enjeux de configuration précisés en fin de second chapitre.
- Ensuite, afin de traduire les questions soulevées autour des axes de la parentalité, il s'agira de développer une culture de soutien aux compétences parentales. L'objectif étant de mettre en adéquation les compétences des salariés avec les nouvelles missions développées dans le cadre du nouveau service.
- Le troisième objectif concerne les soutiens favorisant les connaissances du service et de ses spécificités. Il s'agit d'orienter la communication à la fois vers les professionnels susceptibles d'orienter les usagers vers ce service, mais aussi de faciliter l'évolution de l'image d'un établissement dont la notoriété s'est construite

sur la prestation d'hébergement, avec les représentations qu'une telle histoire véhicule sur un territoire.

4.3.1 Engager et réussir la transformation de lits en nouveaux services

Le premier objectif général que je me suis fixé a pour visée d'engager et de réussir cette transformation de lits d'internat en nouvelles prestations de Placement à Domicile et d'Accueil de Jour. Il se traduit par la nécessité d'organiser et d'anticiper les étapes qui devront jalonner cette transformation. Elles concernent en particulier l'adhésion et la motivation des salariés, indispensables afin de lever les résistances et de réussir cette évolution. Elle passera par ailleurs par une définition et une redéfinition des fonctions et des postes, ainsi que par l'élaboration d'un nouvel organigramme.

A) Modalités de transformation

Engager et réussir cette transformation a nécessité et nécessite un certain nombre de modalités de conduite du changement qui soient en cohérence avec la culture de l'établissement (participation des salariés), mais aussi avec cette vigilance à rester efficace dans les phases de réalisation d'un certain nombre de tâches.

La constitution de groupes de travail visait ainsi à organiser et prévoir les échéances, mais aussi et surtout à associer et mobiliser les acteurs essentiels à la réussite du projet, les cadres intermédiaires et les « faiseurs d'opinion » en particulier :

- Le groupe de pilotage.

Composé du directeur de la Fondation, ou de son représentant, du directeur de la Maison d'Enfant, et des trois chefs de service. Interface entre Fondation et établissement, il validait les principales orientations à prendre concernant les réponses à apporter à notre candidature. Il assure par ailleurs le lien avec les représentants du Conseil départemental, en particulier dans le dialogue qui se poursuit depuis que la candidature de l'établissement est validée.

Réunions régulières les lundis matin dans l'établissement, avec une présence du directeur de la Fondation selon les échéances (j'assure un lien régulier, et le convie lors des principaux points d'étape).

- Le groupe de travail « diversification ».

Il se réunit autour du directeur, du chef de service futur responsable des nouvelles prestations, et des éducateurs ayant manifesté leur intérêt pour ce processus de diversification.

Annoncé à l'occasion de la réunion générale de rentrée, le 19 septembre 2014, il est constitué sur le mode du volontariat, avec les objectifs de rassurer, d'informer, de motiver, et d'associer les professionnels intéressés par ces nouvelles prestations.

Outil de communication, elle constitue par ailleurs un support intéressant dans cette évolution de la culture de l'établissement autour de la place de la famille.

Si les premières rencontres permettent d'échanger autour des inquiétudes des salariés, concernant les interventions seul en famille, concernant la responsabilité des travailleurs sociaux, elles sont aussi un lieu privilégié d'échange et de mobilisation des acteurs. La présence des « faiseurs d'opinion », l'intérêt porté aux changements, à l'opportunité voire à « l'urgence » de changer renforce la légitimité de ma démarche :

- Réunion du 18.02 : 1 psychologue – 7 ES – 2 ME
- Réunion du 12.03 : 1 psychologue – 6 ES – 2 ME
- Réunion du 24.04 : 1 psychologue – 5 ES (1 absent, 1 congé maternité) – 3 ME
- Réunion du 10.06. : 1 psychologue – 5 ES (1 absent, 1 congé maternité) – 2 ME

Dans le C.R. de la réunion du 18 février, nous pouvons retenir les éléments suivants : présentation de la démarche et du calendrier ; différence entre « suivi externalisé » (post-placements déjà expérimentés par l'établissement) et « placement à domicile » ; quels soutiens pluridisciplinaires dans le cadre des mesures ; quelles modalités en situation d'échec de l'accompagnement.

Dans le C.R. de la réunion du 12 mars : Un ancien directeur de MECS, située dans un département limitrophe, et développant ces prestations depuis une dizaine d'années, est présent et intervient. Principes fondamentaux et missions du placement à domicile ; axes de travail ; importance de la procédure, et en particulier de la procédure d'admission ; fonctionnement du service ; les limites de la mesure. Les questions et les échanges avec les salariés présents lors de cette réunion illustreront l'intérêt porté à la démarche.

Cette rencontre précède d'ailleurs une visite de service réalisée à Strasbourg, le 08 avril 2015, qui constituera une forme de continuité de l'échange et des questions engagées ce 12 mars : cette rencontre des travailleurs sociaux de la MECS avec des éducateurs intervenant déjà dans un tel dispositif contribue à ancrer l'opportunité d'aller vers de tels dispositifs, à la fois pour l'intérêt qu'elle représente pour les usagers et leurs familles, mais aussi évidemment pour les professionnels d'un établissement.

La dernière réunion de ce groupe de travail a lieu le 10 juin 2015. Elle permet d'informer le groupe sur les options retenues dans les deux projets de l'établissement qui seront adressés aux services du Conseil départemental.

L'attribution des projets devait initialement être réalisée pour le mois d'octobre 2015, mais sera finalement confirmée pour le mois de janvier 2016. En l'absence d'échéance clairement précisée par les services du Conseil Départemental, j'ai fait le choix de suspendre à la rentrée 2015 l'activité de ce groupe jusqu'à confirmation de notre candidature. L'attente pouvant constituer un facteur de démobilitation de salariés portés par la dynamique positive des appels à candidature.

B) Organisation de la transition

Le Conseil Départemental apporte une réponse positive au mois de janvier 2016, et confirme que notre candidature est retenue pour 11 places d'Accueil de Jour et 12 places de Placement à Domicile.

Nous reviendrons dans la partie suivante sur les modalités de sélection des salariés candidats pour ces nouveaux dispositifs.

Il convenait toutefois de préciser dans quel cadre se situerait la transition entre l'autorisation officielle du service, le 1^{er} mars 2016 et la fermeture d'un groupe au cours de ce même été. Je souhaitais en effet que cette montée en charge puisse créer une dynamique, tout en s'inscrivant dans le cahier des charges, avec le maintien d'une activité garantissant un exercice budgétaire équilibré..

Le calendrier retenu de montée en charge des mesures est construit de telle manière à prendre en compte l'augmentation progressive du nombre de places pour le PAD et l'ADJ, et entre avril et décembre 2016, ainsi que la fermeture de dix lits à compter de septembre :

2016	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
ADJ		3	3	3	3	6	7	8	9	1285
PAD	2	3	4	4	4	8	9	10	11	1680
Int.						62	62	62	62	19008

L'organisation des interventions dans le cadre de ces nouvelles mesures nécessitait d'alléger les temps d'intervention des professionnels concernés entre avril et septembre 2016. J'ai ainsi retenu le principe d'alléger les renforts assurés par un professionnel durant les week-ends et vacances, ainsi que certaines nuits, afin de repositionner ce temps d'intervention éducative au sein des groupes où interviennent les éducateurs en charge des nouvelles prestations. La mise en œuvre opérationnelle de cette nouvelle organisation est laissée à l'appréciation des chefs de service.

C) Ré-organisation de la structure

Dans le cadre des orientations que j'ai proposées, et validées par le C.A. et la Direction de la Fondation, après information et consultation des instances représentatives du personnel, j'ai pris l'option de regrouper les nouvelles prestations en un seul service.

Il paraît en effet judicieux, et l'intervention du 12 mars 2015 - comme mon passage en Bretagne pour découvrir des services en fonctionnement depuis plus de 10 ans -, le

confirment : les professionnels auront besoin d'expérimenter, de d'échanger, de se rassurer, de « *passer du temps de bureau* ».

Nous soulignons au chapitre précédent la nécessité de développer une configuration à orientation plus innovatrice pour ce service, tout en maintenant la qualité d'accompagnement aujourd'hui proposée en internat. Cette évolution passe par le développement de nos prestations par pôles :

- Un pôle « *hébergement* », dans une configuration principalement professionnelle, telle qu'elle s'est construite, dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.
- Un pôle « *accompagnement* », constitué du service PAD et ADJ, et des services extérieurs (Maison à Benfeld – Studios à Sélestat).

Ce choix vise à favoriser l'innovation, l'invention, l'expérimentation propre à ces nouvelles mesures. Elles préfigurent les projets à caractère innovants qui pourront être développés dans le cadre de la maison de Benfeld (accompagnement de jeunes en ruptures), qui n'est pas le sujet de ce travail, mais qui pourra trouver dans le développement des nouvelles mesures un prolongement cohérent.

Tableau des effectifs :

	Effectifs (en ETP)			
		Au 1 ^{er} septembre 2015	Au 1 ^{er} septembre 2016	
				dont PAD-ADJ
Administratif	Direction	1	1	
	Chef de service administratif	1	1	
	Chefs de services éducatifs	2	1	
	Agents administratifs	2,41	2,41	
Services Généraux	Cuisiniers	3	3	
	Ouvriers qualifiés	2	2	
	Maîtresses de Maison	6	5	0.5
Services Educatifs	Educateurs Spécialisés	12.5	9.5	3
	Moniteurs-Educateurs	12	12	1
	CESF	1	1	0
	Educatrices de Jeunes-Enfants	1	1	0
	Candidats-Elèves	1	1	0
Service Scolaire	Educatrices Scolaires	1	1	
	Monitrices-Educatrices	1	1	
	Professeur d'EPS	0,22	0,22	
Service Santé	Psychiatre	0,08	0,08	
	Psychologues	0,5 + 0,5	0,5 + 0,25	0,5
	Infirmière	1	0,75	
Total		49.21	44.21	5

Ces évolutions entraînent des redéfinitions des contours des missions des différents professionnels de l'établissement. La précédente réécriture du Projet d'Etablissement, menée en concertation et avec la participation des salariés, avait donné lieu à un certain nombre d'interrogations sur l'opportunité de distinguer des fonctions et des missions aujourd'hui intégrées dans la fiche de poste « Educateur de groupe ».

Je ne souhaite pas engager à court terme une transformation importante de l'architecture des postes et fonctions dans l'établissement. Il s'agit d'abord de stabiliser les modes d'intervention dans le cadre des nouvelles prestations, en lien avec les attentes et les prescriptions départementales en la matière, puis de travailler avec les professionnels du service concerné cette fiche de poste spécifique. Mes attentes en la matière sont toutefois les suivantes :

- Flexibilité des interventions : les salariés retenus s'accordent sur la nécessité d'ajuster et de modifier les horaires de travail, en lien avec une phase d'expérimentation.
- Transversalité : la capacité de travail en équipe, en réseau, en partenariat constitue un élément de savoir-faire des salariés retenus.

L'information et la consultation des représentants du personnel est une préalable à cette redéfinition des fonctions, du cadre horaire.

La réécriture du Projet d'Etablissement sera engagée au premier semestre de l'année 2017.

D) Transformation des locaux

Cette évolution de l'organisation passe aussi par une reconfiguration des locaux. Si la rénovation de l'ensemble des locaux, entre 2006 et 2012, a permis de renforcer la cohérence entre géographie des lieux et cadre juridique (loi 2002-2), si elle a permis une mise aux normes d'accessibilité, il n'en demeure pas moins que cette évolution vers une diversification des mesures nécessitait une réflexion, et des choix, sur la transformation des locaux.

Les locaux affectés au PAD et à l'ADJ tiennent compte de la nécessité pour les professionnels de se rencontrer régulièrement, d'échanger, de questionner leurs pratiques, et d'accueillir dans de bonnes conditions enfants, jeunes et familles.

La proximité des différents lieux – bureaux et lieux d'accueil – apparaît donc comme une nécessité (voir plan en Annexes).

Je souhaite par ailleurs sonder les possibilités et opportunités d'une installation à Sélestat, pour la prestation d'Accueil de Jour. La proximité comme l'accessibilité des locaux faciliterait en effet l'investissement des familles.

Anticipant cette hypothèse, et afin de travailler autour de sa faisabilité, j'ai convié les deux conseillers départementaux de notre territoire, pour une rencontre le 18 mai 2015. L'un d'eux est par ailleurs Maire de Sélestat, principale commune du territoire. Une présentation de l'action de l'établissement, de ses publics, du travail mené avec les familles dans le cadre de l'internat, complétée d'une visite des lieux, a surtout précédé un échange autour de nos projets d'installation à Sélestat, et des effets potentiellement intéressants dans une ville moyenne dont nous avons pu relever, en première partie, certaines difficultés. L'intérêt porté à notre proposition s'est traduit par une invitation de l'élus à nous rencontrer après confirmation positive de notre candidature.

Nous invitons régulièrement l'ensemble des élus du territoire lors des fêtes et manifestations de l'établissement. Toutes nos actions donnent par ailleurs lieu à un article dans la presse locale. Elles contribuent à fixer l'image positive de la Maison sur le territoire.

Ainsi, Monsieur le Maire de la Commune nous invite à prendre attache avec la responsable du CCAS afin de travailler sur cette mise à disposition de locaux que je souhaite engager pour l'été 2017. Une première année de pratique dans nos locaux actuels contribue en effet à rassurer les professionnels investissant ses mesures. Ils trouveront par ailleurs les supports et les outils d'élaboration dans une culture professionnelle qui est amenée à évoluer.

Les besoins en termes de locaux à Sélestat : Un lieu à proximité du centre-ville, potentiellement pas trop éloigné de la gare. Une salle d'activité ; un bureau, salle d'entretien ; un local de repos équipé d'un ou plusieurs lits ; une cuisine ; un local de rangement.

E) Orientations budgétaires

L'intégration des nouvelles prestations doit se faire à moyens constants. Telle est la commande, incontournable, figurant dans les cahiers des charges des Appels à candidature. Mes choix de direction, en matière de stratégie budgétaire, ont consisté à prendre en compte (voir dossier financier en Annexes) :

- Groupe 1 : dépenses afférentes à l'exploitation courante :

Les conséquences de la fermeture de lits, et le maintien d'enfants et jeunes à domicile : diminution du poste 606 « Achats non stockés de matières et fournitures », liés à la réduction des charges de chauffage et d'alimentation.

La prise en compte d'un certain nombre de frais de scolarités ou de séjours pour les enfants accompagnés dans le cadre des nouvelles mesures. La loi du 14 mars 2016 prévoit en effet le versement de l'Allocation de Rentrée Scolaire des enfants confiés à l'ASE sur un

compte à la Caisse des Dépôts et Consignations, ce jusqu'à sa majorité. Cette mesure concernant les enfants suivis en PAD, elle modifie l'intention affichée par l'établissement de confier cette responsabilité aux parents concernés.

- Groupe 2 : dépenses afférentes au personnel :

La rémunération des personnels affectés aux nouveaux services. Le budget 2017 prendra en compte la réaffectation d'un poste d'agent d'entretien. Comme la diminution du temps de travail de l'infirmière de l'établissement. Réaffectation des points vers un renforcement du temps d'encadrement ou de coordination, et des interventions de psychologue.

- Groupe 3 : dépenses afférentes à la structure :

La location de trois véhicules pour le PAD et l'ADJ : deux voitures pour les déplacements des travailleurs sociaux du PAD – 1 véhicule de 7 places pour les trajets de l'ADJ.

Pas de charge locative supplémentaire pour 2016. Anticipation de la mise à disposition de locaux par la Ville de Sélestat pour 2017, qui ne représenterait pas de surcoût locatif (18000€ annuel avec les frais d'assurance et de chauffage).

Dans le dialogue avec nos autorités de tutelle, je souhaite tout particulièrement insister sur le renforcement des fonds destinés à la formation. Avec cette proposition d'affecter les résultats des précédents exercices pour la formation des personnels.

Lors de la réunion du 8 mars 2016 avec nos tarificateurs, et en lien avec cette demande, validation du principe de crédits non reconductibles de 7000€ pour l'exercice 2016. A confirmer pour 2017.

Notre financeur précise par ailleurs les orientations en matière de tarification. Celle-ci se réfère à l'activité de l'établissement, le tarif étant fixé sur la base du ratio indiqué dans le cahier des charges des Appels à candidature. A compter du 1^{er} avril 2016, le Prix de Journée d'internat est ainsi fixé à 149.08€. Le Prix de Journée d'ADJ à 50% du tarif d'internat, soit 74.54€. Le Prix de Journée de PAD à 37% du tarif d'internat, soit 55.16€.

Le tableau décliné en page 59 définit le seuil minimum d'activité nécessaire pour équilibrer l'exercice. J'ai sollicité une marge d'activité liée à la gestion de la transition durant l'été (présence des enfants de l'internat et tuilage progressif de l'activité des nouvelles prestations).

4.3.2 Développer une culture de soutien aux compétences parentales

Le développement de nouveaux services, d'avantage axés sur le soutien aux compétences parentales, présente de nombreuses opportunités pour l'établissement, et en particulier par le développement de nouvelles compétences qu'il va nécessiter et favoriser.

Nous accompagnerons l'évolution de ces compétences par des journées de formations collectives proposées aux salariés mobilisés par ces enjeux, dans une dimension collective qui favorise l'évolution d'une culture commune. Un certain nombre de

formations spécifiques seront par ailleurs proposées collectivement aux salariés qui intégreront ces dispositifs.

Le cahier des charges de transformation de prestations d'hébergement en nouvelles mesures prévoit ces évolutions à moyens constants. Au regard de la composition actuelle des équipes éducatives, des profils de salariés présents, il nous apparaît utile de répondre en premier lieu aux attentes fortes de salariés en demande d'évolution de leurs pratiques professionnelles. Nous privilégions donc les mutations internes aux recrutements, dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui intégrera les besoins de formations individuelles des salariés concernés.

Les besoins en formations nécessitent par ailleurs un dialogue avec les financeurs. Les fonds annuels disponibles en matière de formation ne sauraient répondre en effet aux besoins anticipés. La ré-affectation partielle des excédents dégagés lors des précédents exercices pourront constituer une ressource utile en la matière, voire la prise en compte et l'affectation de dotations non renouvelables. Ces discussions ont déjà fait l'objet d'anticipations pour l'année en cours.

A) Mobilité interne et motivation des acteurs

Le travail d'information, mené depuis quelques années, visait à sensibiliser les salariés à l'opportunité, aux enjeux et risques du changement.

Afin de rapprocher les compétences nécessaires à la mise en œuvre des nouvelles mesures et ressources internes, je fais le choix de prioriser les candidatures de salariés de l'établissement, dans le cadre de la mobilité interne.

Les objectifs recherchés consistent en une mise en cohérence des compétences recherchées et des salariés retenus pour la mesure. La formation continue viendra répondre à cet objectif. La sélection des candidats, et les modalités de sélection, constituent par ailleurs une étape incontournable afin de réussir ce changement.

J'ai évoqué en début de chapitre l'activité du Groupe de travail, mis en place avant la fenêtre d'ouverture des appels à candidature. Si l'objectif annoncé de ce groupe était de travailler sur les enjeux de diversification, il constituait aussi, de fait, un support possible d'investissement pour les candidats potentiels aux nouveaux dispositifs. Le choix de recrutement interne s'imposant d'ailleurs, en raison du cahier des charges défini pour ces nouvelles mesures – à moyens constant -, mais aussi pour la dynamique qu'il serait en mesure de créer pour les salariés.

Nous avons précisé la composition du groupe de travail, à savoir 7 éducateurs spécialisés et 2 moniteurs-éducateurs.

Les représentants du personnel ont été régulièrement informés des modalités et du processus de recrutement interne. Avant une information écrite adressée à l'ensemble

des salariés. Cette information est ainsi diffusée par voie d’affichage en salle du personnel.

Diffusée à l’automne 2015, j’invitais les professionnels intéressés par une évolution professionnelle vers les nouvelles prestations à prendre rendez-vous pour un entretien avec l’équipe de direction.

La démarche constituait en effet une étape cruciale dans la réussite du projet. Les échanges informels avec les différents professionnels ont pu faire apparaître un intérêt pour le développement de ce nouveau service.

Se sont ainsi manifestés pour les postes :

	Groupe de Travail	Candidatures PAD	Candidatures ADJ
ES	7	4	2
ME	3	0	1
Retenus	3/10	2/4	2/3

Les critères de recrutement, tels qu’énoncés au cours de chaque entretien prenaient en compte les critères suivants, que nous avons retenus en équipe de direction pour leur aspect déterminant en lien avec les postes à développer :

- Compétences professionnelles :
 - Formation de base
 - Diplôme(s)
 - Expertise et connaissance du travail avec les familles
 - Construction d’un réseau professionnel
- Compétences personnelles :
 - Qualités humaines et relationnelles
 - Respect des demandes institutionnelles
 - Relation à l’échec
- Caractéristiques particulières de la candidature :
 - Ancienneté / cohérence du parcours
 - Proximité du lieu de résidence
 - Situation familiale
 - Attentes salariales ou organisationnelles (souplesse des horaires).

L’équipe de direction, associée au processus de recrutement, a ainsi rencontré chaque candidat au mois de décembre 2015, le calendrier de sélection des établissements retenus étant retardé au mois de janvier 2016.

J’ai validé la candidature de quatre professionnels. Trois éducateurs spécialisés et une monitrice-éducatrice. La capacité de ces professionnels à travailler en équipe, à interroger leurs pratiques (voire à intégrer ultérieurement des nouveaux concepts et outils), et surtout à construire une bonne distance professionnelle avec les familles ont été des éléments déterminants dans ce choix. Les stratégies de motivation des acteurs m’ont par ailleurs amené à valider la proposition faite par le responsable de ce futur service.

J'ai par ailleurs proposé de rencontrer l'ensemble des salariés concernés par les changements au terme de ce processus. Les salariés candidats non retenus pour ces nouvelles fonctions d'une part (quatre salariés). Mais aussi, les salariés du groupe de vie concerné par la transformation de lits en nouvelles mesures (quatre salariés, dont la maîtresse de Maison). Les ressorts de la motivation restent souvent fragiles, je l'ai déjà souligné avec Victor VROOM. Marquer mon intérêt pour chaque salarié, s'accorder sur des objectifs communs, et tracer des perspectives ont ainsi constitué l'objet de ces rencontres, préparées et organisées avec le cadre concerné. Elles m'ont en particulier permis d'entendre les inquiétudes (liées à la « fermeture » d'un groupe où les professionnels se sont investis), et de resituer, avec le chef de service, l'intervention du salarié dans une perspective plus globale d'établissement. Les salariés concernés par la transformation du groupe ont ainsi pu formuler leur demande en termes de mutation interne.

La constitution des équipes pour la rentrée 2016, qui marquait la transformation effective d'un groupe de vie en nouveau service a ainsi été communiquée lors de la réunion générale de fin d'année scolaire, après information individuelle communiquée à chaque salarié concerné.

B) Accompagnement des compétences

L'objectif de mettre en correspondance les compétences des salariés retenus avec les besoins liés aux savoir-être et savoir-faire des nouvelles prestations.

Il m'amène à développer un Plan de Formation, pour 2016, en adéquation avec les orientations du projet. Les représentants du personnel ont été informés et consultés sur ce plan, conformément aux dispositions légales en la matière.

Ce Plan prend ainsi en compte les besoins individuels et collectifs de formation, en lien avec les compétences requises pour exercer les nouvelles prestations.

Pour cette année 2016, comme pour 2017, l'accent est mis sur les formations communes favorisant le développement d'une culture d'établissement en matière de soutien aux compétences parentales.

Ainsi, les formations collectives retenues se dérouleront en interne, avec les salariés concernés par les nouvelles prestations. J'ai cependant fait le choix d'ouvrir aussi ces premières formations collectives aux salariés ayant manifesté leur intérêt pour ces interventions. Les entretiens annuels auront permis de cibler les salariés concernés.

Un premier cycle de trois jours est programmé pour le mois d'octobre 2016. J'ai retenu une proposition de formation reconnue, à partir des échos et échanges dans le réseau des directeurs d'autres Maisons d'Enfants.

L'intervention proposée vise à l'appropriation par les professionnels d'un certain nombre d'outils afin 1° d'identifier les problématiques – 2° d'évaluer les besoins fondamentaux des enfants, 3° de développer les supports d'observation et d'accompagnement.

Elle se poursuivra en 2017, afin d'approfondir les axes de travail engagés.

A l'occasion de la mise en place du groupe de travail autour des projets de diversification, j'ai souhaité que la « référente-familles » de l'établissement puisse intégrer ce temps de travail, tout comme elle prend part depuis le mois d'avril aux réunions d'équipe du futur service. Le « tutorat » figure parmi les outils de transmission d'un savoir-faire, et par sa légitimité, son action, son expérience, elle est en mesure de rassurer les travailleurs sociaux sur la pertinence d'interventions en famille qu'ils continuent de « découvrir ». Je n'ai toutefois pas envisagé son intégration pérenne au sein du nouveau service, son départ en retraite étant programmé pour la fin de l'année 2016.

C) Transversalité – partenariats

La mise en relation des familles, des enfants et des jeunes avec leur environnement constitue un élément du projet d'accompagnement dans le cadre du PAD :

« Par l'accompagnement des familles dans les différentes démarches inhérentes à la vie de leur enfant, l'objectif est de redonner confiance dans la capacité des représentants légaux à assumer celles-ci et à les mener à terme : rencontrer les équipes enseignantes, inscrire l'enfant dans un centre aéré, participer à des actions associatives ou sportives entre autres.

Le support de sorties peut constituer une modalité d'accompagnement visant à développer des compétences sur l'axe de la pratique de la parentalité (D. HOUZEL).

Les rencontres avec les partenaires. Si l'éducateur s'inscrit dans un premier temps dans le « faire-avec » la famille, son action vise toujours à promouvoir et à développer l'autonomie des parents en la matière. Ce soutien positif et valorisant reste souvent essentiel dans des situations familiales marquées par la distance avec certains champs sociaux : scolaire, culturel, etc.

Tirer profit du savoir-faire de structures expérimentées et pérennes dans le temps (C.M.P. ; service « Jeunesse » ; centre sociaux-culturels ; épicerie sociale, Jardins du Giessen, etc.) participe par ailleurs à améliorer l'intégration sociale des familles et permet aux parents d'accéder à des ressources qu'ils pourront continuer à solliciter au-delà de la mesure PAD »⁹².

⁹² Projet de création de places de PAD en réponse à l'Appel à candidature, p.27.

Nous pourrions préciser par ailleurs les mêmes enjeux pour la prestation d'Accueil de Jour. L'objectif est d'accompagner les bénéficiaires au plus près de leurs besoins, dans une logique de dispositif associant les différents partenaires sur le territoire.

A ce titre, j'ai déjà initié plusieurs rencontres et échanges avec différents partenaires potentiels du territoire :

- La responsable du CCAS de Sélestat (mars 2015), sur des enjeux de diagnostic partagé, pour présenter notre future action. Le support d'un diagnostic social, réalisé en 2013 pour la Ville de Sélestat, nourrit cet échange qui confirme la fragilisation de certains secteurs du territoire de l'établissement.
- Les différents acteurs du « Service-Jeunesse » de la Ville de Sélestat (mars 2015), pour leur connaissance des familles sur le territoire de la commune.
- Les responsables de l'Association Générale des Familles (mai 2015), qui proposent des actions de soutien à la parentalité. Des prestations peuvent faire l'objet de synergies (visites médiatisées délivrées par cette association sur le territoire) et des rencontres sont envisagées après l'ouverture effective de notre service.
- Les responsables et membres de l'UTAMS de Sélestat (plusieurs rencontres entre septembre 2014 et mai 2015), qui seront en charge de l'orientation des familles vers les nouvelles mesures que nous proposons. Une attente manifeste est relevée concernant l'absence de telles prestations sur le territoire (voir chap. I)

4.3.3 Faire connaître ce service

Garant des droits des usagers, le directeur que je suis entend faciliter l'expression de la parole des usagers et de leurs représentants. Ceux-ci sont ainsi associés à la démarche de réflexion sur les attentes et les prestations, telles qu'elles seront développées. Le Groupe d'Expression, et ses différents représentants, sont informés et associés sur les projets envisagés. Les différents outils développés à destination des familles sont ainsi élaborés et finalisés avec leurs représentants.

A l'occasion de la création de ce nouveau service, la priorité d'action concerne sa notoriété, à construire, sur le territoire d'intervention de l'Etablissement. Il conviendra en effet de présenter les modalités de ces prestations, ainsi que les spécificités de ce service (un seul service pour deux prestations différentes ; modularité des propositions, interventions des différents professionnels : éducateurs, psychologues, Maîtresse de Maison, interventions collectives, modalités de temps de repli, etc.).

Les moyens de communication externe que j'envisage s'appuient sur mon attention portée à co-construire cette information avec les représentants du Service de Protection de l'Enfance sur le territoire. Il se traduira par la mise en place d'un calendrier de journées

de communication à destination des services et des professionnels précédemment évoqués. Une « Journée d'Etude », ouverte aux professionnels de l'action sociale sur le territoire sera programmée au quatrième trimestre de cette année.

A) Consulter les usagers de la MECS et leurs représentants

Toucher là à la dimension la plus essentielle du rôle du directeur, garant de la bientraitance, soucieux de développer une participation active des enfants, des jeunes, de leurs familles, dans une visée citoyenne qui reste évidemment une des raisons d'être de nos institutions.

Du déclaratif aux faits mesurables, j'assure de manière très régulière l'existence des instances de consultations, de co-construction et d'information à destination des usagers et de leurs représentants :

- Groupe d'expression qui se réunit tous les trois mois.
- Commission repas à laquelle participent un enfant par groupe, accompagné d'un éducateur.
- Commission animation, dont l'objectif est de favoriser le « vivre-ensemble », par l'organisation de manifestations internes à laquelle contribuent aussi les enfants et les jeunes.
- Questionnaire qualité remis depuis deux ans. Une première expérience avec très peu de retour. La seconde plus conséquente, avec des résultats présentés dans la partie précédente.

B) Développer la notoriété du service

Un travail spécifique est ainsi à mener afin de faire connaître le service, et ses spécificités, aux différents acteurs et partenaires de la protection de l'enfance sur le territoire.

Des rencontres en communications aux différents professionnels, à commencer par les représentants du SPE, sur les spécificités du service sont ainsi programmées, en concertation avec les responsables des différents services.

De même, des rencontres partenariales avec les responsables d'établissements et service du champ de l'action sociale et médico-sociale sur le territoire sont proposées. De fait, j'ai déjà pu rencontrer les directeurs des établissements concernés lors d'une journée d'information.

C) Proposer une journée d'Etude

Afin d'ancrer cette communication, une Journée d'Etude sera proposée sur le site de l'établissement, le 21 octobre, à l'ensemble des professionnels du champ de la protection de l'enfance, et plus largement, aux professionnels concernés par ces enjeux : équipes des UTAMS, de la PMI, du CMP, de établissements médico-sociaux, etc.

Les objectifs de cette journée d'étude :

- Débattre sur un diagnostic territorial partagé ;
- Situer les enjeux des nouvelles prestations pour les familles comme pour les professionnels ;
- Favoriser les liens, la communication entre professionnels du territoire.

Nous faisons en effet l'observation que de telles mesures, travaillées avec les équipes de l'établissement, ne sont pas encore intégrées par les professionnels du territoire, qui éprouvent des difficultés à en mesurer l'intérêt, comme les limites.

J'ai souhaité solliciter la participation de Daniel COUM, enseignant-chercheur à l'Université de Rennes, dont j'ai particulièrement apprécié la rigueur comme la capacité à mettre en perspectives les enjeux de ces dispositifs à l'occasion de mon déplacement à Rennes, dans le cadre d'une journée d'étude consacrée au bilan de dix années de placement à domicile dans le département d'Ille-et-Vilaine.

Le programme de la journée est construit autour d'une intervention initiale de Daniel COUM. Il se poursuivra autour de trois ateliers thématiques (les trois points ci-dessus). L'objectif de ces ateliers étant en premier lieu de favoriser les rencontres entre professionnels intervenant dans le champ de la protection de l'enfance : services du Conseil Départemental ; CCAS ; établissements médico-sociaux, etc.

D) Construire les supports d'information

Associer les usagers et leurs représentants, ainsi que les salariés de l'établissement, à l'élaboration des supports et documents remis aux familles lors de l'admission : Livret d'Accueil, etc.

L'objectif est de délivrer une information claire, concise, sur le service. Son action, ses spécificités, les coordonnées de l'établissement, et des travailleurs sociaux référents.

L'éducatrice « référente-famille » assure ainsi ce lien avec les représentants des parents pour les accompagner dans la réflexion sur les supports. L'ordre du jour du Groupe d'Expression, fixé au mois de mai 2016, est ainsi en partie consacré à finaliser cette réflexion.

4.4 Intégrer la démarche qualité comme outil de management

La démarche d'amélioration continue de la qualité, entendue comme un « *ensemble de caractéristiques qui confèrent à l'organisation la capacité à être reconnue, à développer des compétences et des savoir-faire susceptibles de satisfaire les clients, les usagers, les partenaires et les pouvoirs publics. Au-delà, la qualité est une démarche managériale visant à décrire les processus et les procédures professionnelles : les bonnes pratiques !* »⁹³, est désormais une composante des pratiques professionnelles du directeur.

Elle recouvre en effet plusieurs dimensions :

- Une dimension ayant trait à la qualité du service rendue, comme à la place de l'utilisateur. La définition même « d'utilisateur » vient d'ailleurs situer la place de bénéficiaires des prestations de l'établissement, en rupture avec les logiques d'assistance. Elle situe la personne accueillie ou accompagnée « *vue non plus seulement à travers ses seuls besoins ou difficultés, mais aussi en fonction de sa situation d'utilisateur légitime, de droit, d'un service prévu, dans un cadre légal* »⁹⁴.
- Une dimension relative aux politiques publiques, aux attentes des prescripteurs, qui viennent inscrire l'établissement comme un opérateur et un partenaire reconnu dans la production de services efficaces.
- Une dimension managériale, où cette démarche continue d'amélioration de la qualité constitue un facteur de mobilisation des équipes, et d'appropriation de la qualité de service rendu comme un concept qui interroge la pertinence, l'efficacité et l'efficacité des pratiques de chacun des professionnels.

J'ai essayé de montrer tout au long de cette démarche projet, comment cette dimension de la qualité est inscrite comme une interrogation légitime, éthique, de l'action de tous.

Les supports sont multiples, en lien avec les différents objectifs qu'ils recouvrent :

- Autour de la pertinence de notre action, par les démarches d'évaluation interne et externe, par les plans d'action définis et repris annuellement en équipe de direction. La place de l'encadrement intermédiaire joue là un rôle fondamental, dans l'appropriation de ces outils par l'ensemble des salariés. Les bilans annuels réalisés annuellement par l'ensemble des services, en présence du directeur, puis en réunion générale avec les représentants de la Fondation confèrent une légitimité à cette démarche.
- Autour de l'adéquation de notre action avec les politiques publiques et les attentes des autorités départementales. Nous réalisons depuis de longues années

⁹³ LEFEVRE P., *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*, p.473

⁹⁴ Idem., p.267.

différents tableaux de bord et indicateurs, dans cet objectif de dire ce que l'on fait, et réaliser ce que nous annonçons.

- Autour enfin et surtout de la prise en compte de la parole de l'utilisateur sur l'accueil et l'accompagnement proposé, sur les axes d'amélioration possibles. Ma volonté d'inscrire l'établissement comme une institution « émancipatrice » doit se traduire par une organisation qui donne toute sa place « d'acteurs » aux bénéficiaires des prestations, parents comme enfants. Le questionnaire réalisé annuellement, la participation aux commissions « repas – animation », le groupe d'expression, et demain la consultation des usagers sur le projet d'établissement constitue autant d'effort visant non seulement à faciliter, mais aussi à promouvoir cette « expression citoyenne » qui donne sens à notre action.

Les différents indicateurs figurant sur le tableau récapitulatif en Annexes (tableau récapitulatif des objectifs généraux et opérationnels) donnent ainsi la mesure et traduisent cette posture managériale, cette prise en compte de la qualité, sur l'évolution de ce projet, sur ces effets attendus pour les bénéficiaires des mesures (réduction des durées de placement, renforcement des compétences parentales, meilleure adhésion aux mesures), et par corrélation sur l'efficacité des dispositifs dans le champ des politiques publiques (développement de nouvelles prestations et augmentation de l'effectif de familles suivies à coûts constants).

En conclusion :

Cette démarche projet aboutit à la mise en œuvre effective du service au 1^{er} septembre. Celui-ci prend appui sur l'identité forte d'un établissement dont l'action est reconnue sur son territoire d'intervention. J'ai souhaité que ce service fonctionne avec un certain nombre de spécificités.

Dans sa capacité à traduire cette évolution d'un accompagnement par le « lieu » vers un accompagnement par le « lien » avec et autour de la famille. Les réponses, y compris institutionnelles, s'inscrivent dans le cahier des charges et les priorités départementales, mais sont réalisées à partir de la capacité des équipes à développer des réponses transversales dans l'établissement, et de prendre appui sur son réseau partenarial sur le territoire. L'appropriation de telles compétences par les salariés du service reste aujourd'hui une priorité.

Dans cette attention portée à soutenir les familles sur l'axe des pratiques de parentalité, par l'action pluri-disciplinaire d'un service qui intègre actions collectives et soutiens personnalisés. L'intervention d'une maîtresse de maison vient ainsi compléter les interventions socio-éducatives des travailleurs sociaux et vise à redonner confiance aux familles sur des pratiques parentales souvent fragilisées.

Conclusion

La diversification des prestations ne saurait se réduire en une évolution de la technicité d'un établissement. Bien qu'elle s'inscrive pleinement dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des prestations délivrées par un établissement.

La diversification des prestations ne consiste pas en une « désinstitutionnalisation » dont la première vertu serait d'augmenter le spectre des familles suivies par les établissements et services sur un territoire. Bien que le contexte permette aussi de saisir de telles opportunités pour ouvrir l'établissement à de nouvelles pratiques.

Si j'ai soutenu l'évolution de la MECS vers de nouvelles pratiques, c'est pour les enjeux que recouvre une telle transformation :

- Pour les salariés, d'abord, et l'opportunité de développer une culture du travail en réseau qui constitue un incontournable, tant les problématiques des usagers accompagnés, et de leurs familles, sont aujourd'hui multi-factorielles et nécessitent des soutiens souvent coordonnés. De telles évolutions offriront nécessairement de nouvelles opportunités de développement de service, qui constitueront les prochaines orientations de l'établissement vers une offre qui doit dépasser les frontières, voire les limites, d'un champ professionnel. Il n'est qu'à observer combien d'enfants bénéficient aujourd'hui à la fois d'une mesure de protection de l'enfance, mais aussi un accompagnement en établissement médico-social. De nouveaux modes d'accompagnements sont ainsi à construire.
- Pour les usagers de la Maison d'Enfants et leurs familles surtout, en ce que la focale d'un accompagnement s'appuie d'abord sur les compétences et les ressources à soutenir, dans une démarche qui traduit la visée de bientraitance, voire de bienveillance, qui est au cœur des valeurs d'une institution.

Il est de la responsabilité du directeur que d'anticiper des évolutions qui viennent et viendront impacter de manière fondamentale le fonctionnement d'une institution. Celle-ci ne peut plus être le « lieu » de toutes les réponses, mais doit demeurer le « lien » de tous les possibles. Pour la famille, soutenue et valorisée comme telle. Pour le professionnel, dans une évolution des compétences qui vient redynamiser un parcours individuel, et maintenir la mobilisation d'une équipe autour d'un projet fédérateur.

Bibliographie

Textes législatifs et réglementaires :

- Loi n° 70-459 du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale. Version consolidée au 1^{er} janvier 1971. [Visite le 14.09.2013], disponible sur internet :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000693433&dateTexte=20130915>
- Loi n° 86-17 du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé. Version consolidée au 04 janvier 2002. [Visite le 14.09.2013], disponible sur internet :
<http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000512457>
- Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Journal officiel du 3 janvier 2002. [Visite le 14.09.2013], disponible sur internet :
http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=F46685604E6586AC2BC6FF16485BB28D.tpdjo05v_1?cidTexte=JORFTEXT000000215460&dateTexte=
- LOI n° 2004-1 du 2 janvier 2004 relative à l'accueil et à la protection de l'enfance [en ligne]. Journal officiel, n°2 du 3 janvier 2004. [Visite le 14.09.2013], disponible sur internet :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000431282&dateTexte=&categorieLien=id>
- LOI n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales [en ligne]. Journal officiel, n°190 du 17 août 2004. [Visite le 14.09.2013], disponible sur internet :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000804607&dateTexte=&categorieLien=id>
- Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance [en ligne]. Version consolidée du 06 mars 2007. [Visite le 07.05.2016], disponible sur internet :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000823100>
- LOI n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires [en ligne]. Journal officiel, n°0167 du 22 juillet 2009. [Visite le 14.09.2013], disponible sur internet :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020879475&categorieLien=id>

- LOI n° 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant [en ligne]. Journal officiel, n°0063 du 15 mars 2016. [Visite le 07.05.2016], disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032205234&dateTexte=&categorieLien=id>
- ANESM, 2009, *Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement* [en ligne]. Disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_vie_en_collectivite_anesm.pdf
- ANESM, 2010, *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement* [en ligne]. Disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_autorite_parentale_anesm.pdf
- ANESM, 2008, *La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre* [en ligne]. Disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_bientraitance.pdf
- ANESM, 2013, *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure* [en ligne]. Disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/ANESM-Enfance-Guide-Evaluation-Mai_2013.pdf
- ANESM, 2014, *L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance* [en ligne]. Disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/ANESM-Synthese-RBPPProtection_enfance_Decembre_2014.pdf

Ouvrages :

- BERNOUX P., 2009, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, coll. Points-Essais, 482p.
- BOUSSARD V., 2004, *Le socio-manager. Sociologies pour une pratique managériale*, Paris, Dunod, chap. 5, La transformation des méthodes de management, pp137-164.
- BREUGNOT P., 2011, *Les innovations socio-éducatives. Dispositifs et pratiques innovants dans le champ de la protection de l'enfance*, Rennes, Presses de l'EHESP, 316p.
- CASTEL R., 1996, *La montée des incertitudes*, Paris, Le Seuil, 458p.
- CASTEL R., 2003, *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Le Seuil, 96p.
- DUBET F., 2002, *Le déclin des institutions*, Paris, Le Seuil, 421p.
- HOUZEL D., 1999, *Les enjeux de la parentalité*, Toulouse, Erès, 200p.

- LEFEVRE P., 2011, *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale*, Dunod, 499p.
- LÖCHEN V., 2010, *Comprendre les politiques d'action sociale*, 3^e édition, Paris, Dunod, 464p.
- MINTZBERG H., *Le management. Voyage au centre des Organisations*, 2^{ème} édition, Paris, Eyrolles Editions, 2004, 714p.
- MORIN P., DELAVALLEE E., 2003, *Le manager à l'écoute du sociologue*, Ed. de l'Organisation, 272p.
- SELLENET C., 2007, *La parentalité décryptée – Pertinence et dérives d'un concept*, Paris, Dunod, 188p.
- SINGLY F., 2010, *Sociologie de la famille contemporaine*, Paris, Armand Colin, 128p.
- STERN P., SCHOETTL J.-M., *La boîte à outils du management*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 2013, 192p.
- VERDIER P., 2013, *L'enfance en miettes*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod, 192p.

Articles de périodiques

- VAILLE H., 2005, « Quand monoparentalité rime avec précarité », *Sciences Humaines*, n°156, p.32.
- BARRAS C., POURTOIS J.-P., décembre 2005, « Développer les compétences éducatives des familles en situation de précarité », *Empan*, n° 60, p. 65-73.
- HELFTER C., octobre 2008, « Protection de l'enfance – Soutien à la parentalité : travailler autrement avec les parents en difficulté », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n°2577, pp.31-34.
- CORMIER H., janvier 2009, « Protection de l'enfance – Placement... à domicile – Un suivi éducatif renforcé avec maintien dans la famille », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n°2590-2591, pp.38-41.
- CORMIER H., décembre 2009, « Un lieu d'accueil séquentiel pour adolescents – Au cœur de la ruche », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n°2638, pp.30-33.
- HELFTER C., juin 2011, « MECS : une identité à retrouver », *Actualités Sociales Hebdomadaires* [en ligne], n°2714, disponible sur internet : <http://www.ash.tm.fr>
- KAMMERER M., septembre 2011, « Les structures d'accueil de jour : des formules souples et efficaces », *Lien Social*, n°1032, pp. 10-13.
- KAMMERER M., septembre 2011, « Mettre les familles en posture de compétences », *Lien Social*, n°1032, pp. 14-15.
- SANSON-STERN C., octobre 2011, « Une bouffée d'oxygène ; un hébergement parents-enfants dans une MECS », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, [en ligne], n°2728. Disponible sur internet : <http://www.ash.tm.fr/#>

- HELFTER C., novembre 2011, « Les dispositifs innovants en protection de l'enfance, « du sur-mesure pour les familles », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n°2733, pp.30-32.
- VERDIER P., juin 2013, « La protection de l'enfance à la française est-elle trop familialiste ? », *Journal du Droit des Jeunes*, n°326, pp.39-43.

Rapports

- BIANCO J.-L., LAMY P., 1979, *L'Aide à l'enfance demain, contribution à la réduction des inégalités*
- NAVES P., CATHALA B., 2000, *Accueils provisoires et placements d'enfants, des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille*, La Documentation française, disponible sur internet :
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/004001642/0000.pdf>
- ROMEO C., 2001, *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*, La Documentation française, disponible sur internet :
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/054000463/0000.pdf>
- ONED, mai 2014, *Neuvième Rapport au Gouvernement et au Parlement*, La Documentation française, disponible sur internet
- ONED, mai 2013, *Huitième Rapport au Gouvernement et au Parlement*, La Documentation française, disponible sur internet :
<http://www.oned.gouv.fr/actualite/8eme-rapport-annuel-loned>
- ONED, mars 2012, *Septième Rapport annuel de l'ONED remis au Gouvernement et au Parlement*, La Documentation française, disponible sur internet :
http://www.oned.gouv.fr/system/files/publication/ra_oned_7_2011_5.pdf
- AMAR E., juillet 2013, *Dépenses d'aide sociale départementale en 2011*, DREES.
- BORDERIES F., TRESPEUX F., février 2013, *Les bénéficiaires de l'aide sociale départementale en 2011*, DREES

Liste des annexes

- *Loi 2002-2 et outils – tableaux de bord*
- *Opportunités/menaces et Forces/Faiblesses de l'établissement*
- *Plan des locaux*
- *Conclusions de l'évaluation externe (extraits)*
- *Gestion des Ressources Humaines – Etat des lieux.*
- *Modalités de réponses aux Appels à candidature.*
- *Tableau GANTT*
- *Objectifs généraux / Objectifs opérationnels du projet. Tableau récapitulatif.*
- *Dossier budgétaire*
- *Questionnaire satisfaction des familles*

Principes et outils issus de la Loi 2002-2 :

Orientations dans la Loi 2002-2	Echéance	Evaluation de l'action (évaluation interne ou externe)
Charte des droits et de libertés Livret d'Accueil Règlement de fonctionnement Document Individuel de Prise en Charge (DIPEC)	2010 2014	« Une charte des usagers, adaptée à l'âge des jeunes est incluse dans le livret d'accueil, puis signée par chaque jeune. La charte des droits et liberté de la personne accueillie et le règlement de fonctionnement sont adaptés aux spécificités de compréhension liées à l'âge des jeunes. La question du droit des jeunes est régulièrement évoquée dans les diverses réunions. Les jeunes ont bien conscience de leurs droits : certains écrivent à leur juge voir même envoient des mails dont les professionnels n'ont pas forcément connaissance »⁹⁵. « Le Livret d'Accueil, ainsi que le règlement de fonctionnement, le règlement du groupe d'expression et la charte sont remis aux représentants légaux lors de l'admission de l'enfant/jeune. Les autorisations relatives aux droits exercés par les représentants légaux (autorisation d'opération, droit à l'image, demande concernant la pratique religieuse, participation aux colonies, autorisation de voyager seul, autorisation de signature...) sont complétées et signées lors de l'admission par les représentants légaux. Le DIPEC est présenté, complété et signé par toutes les personnes présentes (directrice, représentants légaux, enfant/jeune, éducateur référent, chef de service, référent famille) lors de la post-admission. L'ensemble des documents n'est toutefois pas encore remis systématiquement lors de l'admission. Le DIPIC, complété avec la famille lors de la réunion de post-admission, ne peut être présenté systématiquement (absence des représentants lors de ce rendez-vous). La signature de l'ensemble des représentants n'est pas réalisée pour tous les enfants »⁹⁶.
Groupe d'Expression	2010	« A son admission, le jeune est informé de l'existence d'un groupe d'expression et de son fonctionnement. Celui-ci est organisé dans les conditions prévues par le décret n° 2004-287 du 25 mars 2004 (élection, composition, ordre du jour, compte rendu et périodicité). Les participants sont aidés dans la préparation des réunions, leur animation, la rédaction des comptes rendus et leur restitution. Les parents sont régulièrement destinataires des comptes rendus de ces groupes d'expression.

⁹⁵ Cabinet SSI, Synthèse du Rapport d'Evaluation externe, p.32

⁹⁶ Cabinet AFORRA, Rapport d'Evaluation interne, p.25

		L'expression et la participation des jeunes est garantie au sein de réunions des jeunes ou de réunions de groupes. Ces réunions hebdomadaires permettent de résoudre certains problèmes au sein du groupe et permettent aussi aux jeunes d'exprimer leurs difficultés et ressentis afin de trouver en collectif des pistes d'amélioration » ⁹⁷ .
Médiateur		Pas d'évaluation réalisée.
Projet d'Etablissement	2012	« Le précédent projet d'établissement datait de 2002. Celui-ci a été actualisé en 2012 et s'est grandement inspiré des thématiques de l'évaluation interne pour décrire ses missions. Ce dernier projet d'établissement est particulièrement bien construit. Il permet de saisir la manière dont l'établissement s'organise et comment sa mission centrale de protection se décline auprès des enfants et des jeunes à travers ses objectifs opérationnels : scolarité, éducation, travail avec les familles, etc. sont explicités et analysés à travers les pratiques professionnelles mises en œuvre. Le projet d'établissement a été attentif à développer au mieux les éléments concernant la manière dont il est organisé : son fonctionnement, ses moyens de coordination et de coopération. Reste qu'il aurait pu développer une partie sur les modalités d'évaluation qui permettrait la réflexion continue sur la dynamique de progression initiée par l'établissement » ⁹⁸ .
Expérimentation de nouvelles prestations	2010	« L'expérimentation du suivi externalisé depuis 2005 est un bel exemple de l'adaptation des pratiques aux évolutions sociétales et aux besoins des publics accueillis. Un projet de service spécifique a été déposé en juillet 2012 » ⁹⁹ .
Connaissance des RBPP de l'ANESM	2014	« L'établissement a bien diffusé les synthèses des RBPP en salle du personnel mais globalement on observe un différentiel d'intégration entre l'équipe de direction et les professionnels. Cependant, les professionnels suivent régulièrement des formations collectives en lien avec l'évolution des publics accompagnés, ce qui contribue à la prise de recul nécessaire en termes de pratiques professionnelles » ¹⁰⁰ .
Evaluation interne et plan d'amélioration	2010	« En 2008, l'établissement s'est adressé au cabinet AFORRA afin de se faire accompagner dans la mise en œuvre de l'évaluation interne. Engagé depuis plusieurs années dans une logique de réflexion quant à la pertinence de ses outils, il s'agissait de construire un référentiel adapté au public accueilli, qui contribuerait à renouveler la dynamique institutionnelle en cours. La démarche s'est déroulée en deux temps : Un temps de

⁹⁷ Cabinet SSI, Synthèse du Rapport d'Evaluation externe, pp.31-32

⁹⁸ Cabinet SSI, Synthèse du Rapport d'Evaluation externe, pp.24-25

⁹⁹ Cabinet SSI, Synthèse du Rapport d'Evaluation externe, p.36

¹⁰⁰ Cabinet SSI, Synthèse du Rapport d'Evaluation externe, p.24

		formation afin de s'approprier les repères théoriques de base et la méthodologie de conception du référentiel, la conduite de l'évaluation interne. La méthode employée est celle de la conduite de projet, piloté par un COPIL et plusieurs groupes de travail. Chaque groupe traite une partie du référentiel en fonction des domaines et objets à évaluer. <i>Modalités de participation des différentes parties prenantes</i> ✎ Les enfants et les jeunes Les jeunes ne semblent pas avoir été consultés durant l'évaluation interne. ✎ Les familles Les familles ne semblent pas avoir été partie prenante dans la démarche d'évaluation interne. ✎ Les professionnels Les professionnels ont été mobilisés dans le cadre de groupes de travail thématiques. ✎ Les partenaires Les partenaires ne semblent pas avoir été sollicités pour répondre à une enquête (questionnaires, entretiens téléphoniques, rencontres, etc.). [...] L'évaluation interne n'a pas fait l'objet de la rédaction d'un rapport où l'on retrouve les grands axes développés dans le référentiel. Une synthèse a été formalisée qui reprend les points forts et les grands constats repérés dans le cadre de l'évaluation interne. Distinguer les constats des préconisations ou mettre des titres pour une meilleure compréhension par le lecteur. Ces constats sont ensuite repris dans un document intitulé : « Evaluation interne 2012 – Plan d'amélioration », qui décline ensuite les constats issus de la synthèse en « fiches projet ». Le niveau de réalisation des objectifs ainsi que le niveau d'intégration des recommandations de bonnes pratiques professionnelles n'est précisé dans aucun document. Il en va de même concernant les effets constatés pour les usagers et la pertinence des activités déployées. L'établissement a formalisé un plan d'action synthétique qui reprend les améliorations à conduire et leur échéancier. Améliorations qui ont préalablement été déclinées dans les fiches action. Néanmoins, l'établissement s'est largement inspiré des thématiques de l'évaluation interne pour actualiser son projet d'établissement, qui décrit très bien les activités et missions mises en œuvre ».
Evaluation externe et plan d'amélioration	2014	« L'évaluation externe du Foyer La Providence s'est déroulée dans de très bonnes conditions d'accueil et de réalisation.

		L'équipe de Direction est actuellement dans une réflexion sur la formalisation des pratiques qui doit se poursuivre avec la participation de l'ensemble des professionnels. L'évaluation interne a permis de mettre en place une dynamique de progrès qui doit aller au-delà de l'évaluation externe et doit encourager l'intégration des recommandations de bonnes pratiques par les professionnels. Le projet d'établissement est un élément remarquable qui apporte la compréhension quant aux enjeux et objectifs visés par la structure. L'établissement a récemment finalisé sa réhabilitation pour devenir un lieu ouvert à et sur son environnement. Une dynamique de rapprochement et de mutualisation est en cours, qui doit se poursuivre par la formalisation de partenariats, de conventions avec d'autres structures. L'accompagnement proposé et l'accès aux droits sont des dimensions particulièrement bien maîtrisées qui sont en adéquation avec les formations dispensées (prévention de la maltraitance, troubles de l'attachement, l'enfant et le groupe, etc.) permettant aux professionnels une prise de recul sur leur pratique. Reste à réfléchir plus en amont la question de la sortie du dispositif afin de minimiser le risque de rupture à cette étape pour le jeune. Concernant l'expression et la participation, l'établissement gagnera à réfléchir et mettre en place des modalités de participation destinées aux familles. La prévention et la gestion des risques spécifiques aux jeunes/enfants est bien prise en considération par l'établissement qui devra continuer à conduire certaines réflexions thématiques (conduites violentes, risque de rupture à la sortie), à formaliser les partenariats opérationnels nécessaires (insertion professionnelle). Le Foyer La Providence est engagé dans un parcours de progression et d'adaptation aux besoins qui est reconnu par les partenaires sollicités, il en va de même du regard des enfants et des jeunes ainsi que des familles. Les évaluateurs relèvent également le climat positif général au sein de la structure »¹⁰¹.
--	--	---

¹⁰¹ Cabinet SSI, Synthèse du Rapport d'Evaluation externe, p.44

Enjeux et risques relatifs aux orientations stratégiques du Schéma départemental 2012-2016

Orientations du Schéma	Echéance	Enjeux et risques pour l'établissement
Axe 1 – Gouvernance Trois orientations apparaissent clairement concernant la politique du département en matière de gouvernance :		
La première concerne l'adaptation de l'offre aux d'accueil aux besoins des pouvoirs publics : « <i>Une telle évolution est pleinement conforme au nouveau cadre légal de l'appel à projets, mais nécessitera une évolution du partenariat avec les structures d'accueil. Des évolutions dans les projets d'établissements pour répondre aux besoins d'accueil dans leurs différentes dimensions seront nécessairement sollicitées</i> » ¹⁰² .	2013	- Prise en compte des besoins d'accueil relevés par les services du Conseil Général. - Logique de prestation de service, mais opportunité de faire état des compétences de l'établissement en matière de diagnostic sur le territoire.
Il s'agit ensuite de favoriser les mutualisations et les coopérations (Actions 1.1.1 à 1.1.3), en identifiant dans un premier temps « <i>les domaines qui peuvent faire l'objet d'une mutualisation</i> » ¹⁰³ . Un audit des structures, prévu dans ce Schéma, a d'ailleurs été réalisé. Ses résultats sont actuellement communiqués aux établissements concernés.	Audit des établissements réalisé au second semestre de l'année 2013	- Entrée dans la Fondation de la « Providence de Ribeauvillé » au 1^{er} janvier 2015. Ouvre des perspectives de mutualisations, mais prendre en compte les risques inhérents au fait d'être le seul établissement œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance. - Quelles suites seront données aux résultats de cet audit des structures dans la conjoncture actuelle : logique de rationalisation des coûts ?
L'objectif de rationalisation de la tarification des modes de prise en charge est prévue, préliminaire à la simplification de la gestion des établissements par la mise en place de la dotation globalisée.	A compter de 2012	- Simplification des procédures budgétaires. - Point d'attention dans le contexte actuel aux risques liés à la seule prise en compte, par les financeurs, des nécessités de rationalisation budgétaire aux dépends des besoins nouveaux repérés auprès des usagers.
Axe 2 – Observation L'objectif est d'améliorer la connaissance des besoins des publics en développant l'observatoire départemental de la protection de l'enfance.	2014	- Quelle contribution par l'établissement à la connaissance des publics et à l'évolution de leurs besoins spécifiques. - Entrée dans la Fondation : développement à terme de fonctions supports.
Axe 3 – Coordination Les actions programmées ont pour objectif de coordonner la mise en œuvre du schéma et de développer une instance territoriale de concertation.	2015	- Participation des représentants de l'établissement à ces instances dès lors qu'elles se mettent en place.
Axe 4 – Prévention Les rédacteurs y rappellent que la prévention est une « <i>mission et une volonté du Conseil Général</i> » ¹⁰⁴ , qui se traduit notamment par l'objectif affirmé	A compter de 2014	- Une culture du soutien aux compétences familiales qui reste à développer. Pour des opportunités de développement de service en cohérence avec les priorités départementales, avec les évolutions que nous souhaitons développer en matière de soutien aux compétences familiales

¹⁰² « Schéma départemental Enfance-Famille 2012-2016 », p.9

¹⁰³ Idem, p.11

¹⁰⁴ Idem, p.40

« d'éviter le recours aux mesures de placement » ¹⁰⁵ . S'appuyant sur le constat que « la famille sait » ¹⁰⁶ , les orientations des actions auront pour objet de positionner un maximum les ressources familiales (Action 4.1.3.) ¹⁰⁷ .		- Outre les compétences professionnelles à développer, et les prestations à construire, quels partenariats possibles sur le territoire.
Axe 5 – Prise en charge Les orientations destinées à la transformation des modalités d'accompagnement confirment cette volonté de s'appuyer davantage sur les compétences parentales : « <i>De nouvelles clés d'intervention doivent donc être recherchées et mises en œuvre. Elles passent donc par la diversification des modalités de prise en charge afin que chaque situation trouve une réponse adaptée à la problématique dans le dispositif bas-rhinois, mais aussi par le développement des solutions de soutiens aux prises en charge afin de dépasser les limites posées aux professionnels par les situations d'enfants ou d'adolescents les plus complexes afin d'éviter les ruptures de parcours</i> ». Les actions se traduiront en conséquence par les évolutions suivantes :		- Des expérimentations menées depuis 2005 afin de soutenir les compétences parentales. Mais des actions qui restent trop ciblées (1 voire 2 par années) pour constituer de réelles opportunités d'évolution de la culture professionnelle, encore essentiellement centrée sur les prestations d'accompagnement des enfants et adolescentes dans les groupes de vie.
Diversifier les modes de prise en charge. Adaptation souple et réactive à la situation individuelle : « <i>Assouplir les frontières des prise en charge proposées afin de favoriser la continuité des parcours</i> ».		
Privilégier les recours au placement familial (surtout pour les plus petits).	A partir de 2013	- Pas d'Assistance Familiale salariée par l'établissement. Quelles opportunités de recrutement ou de partenariat afin de favoriser les continuités de parcours, afin d'éviter les ruptures, dans les situations familiales qui nécessitent la sécurité de l'équipe de professionnels d'un établissement.
Actions 5.1.4 et 5.1.5 ¹⁰⁸ : Diversification des prises en charge par redéploiement : notion d'hébergement ponctuel. « <i>La suppression de 50 places d'internat au profit de 120 places d'accueil alternatifs garantira le maintien raisonnable de solutions d'accueil permanent au sein des structures tout en permettant à la fois la diversification des réponses</i>	2014-2015	- Action que nous souhaitons développer en priorité pour les opportunités qu'elle représente : • En termes de diversification et donc de réponse au plus près des besoins des usagers et de leurs représentants. • Pour les enjeux qu'elle représente dans l'évolution des cultures professionnelles, et dans le développement de compétences nouvelles. • Pour remobiliser un certain nombre de professionnels dans le cadre d'une évolution possible des métiers et des fonctions.

¹⁰⁵ Idem, p.41

¹⁰⁶ Idem, p.41

¹⁰⁷ Idem, p.44

¹⁰⁸ Idem, pp.63-64

<i>apportées, la création de 70 places d'accueil supplémentaires sur d'autres modes pour répondre à l'augmentation du nombre d'enfants confiés et la maîtrise des coûts engagés ».</i>		
Public ado : les mineurs confiés et leur famille adhèrent difficilement à une mesure de placement en internat. Pour ce public : nouveau mode d'accueil visant à leur proposer une prise en charge minimale.	NC	- Quelle(s) prise(s) en compte dans le Projet d'Etablissement, dans les projets personnalisés des adolescentes concernées. Quels développements de service possibles en cohérence avec ces enjeux (accueil séquentiel – accueil de jour).
Soutenir la compétence des parents des enfants confiés Renforcer les actions de soutien à la parentalité existante. Compétences parentales : lieux d'accueil parents/enfants (5.1.7) ¹⁰⁹	2015	- La reconfiguration d'un certain nombre de groupes de vie permet d'envisager la transformation d'un studio interne afin de proposer à certains parents de dormir sur place. Cette prestation peut faciliter et favoriser le lien parents-enfants dans les situations d'éloignement géographique ou de grande précarité socio-économique.

¹⁰⁹ Idem, p.66

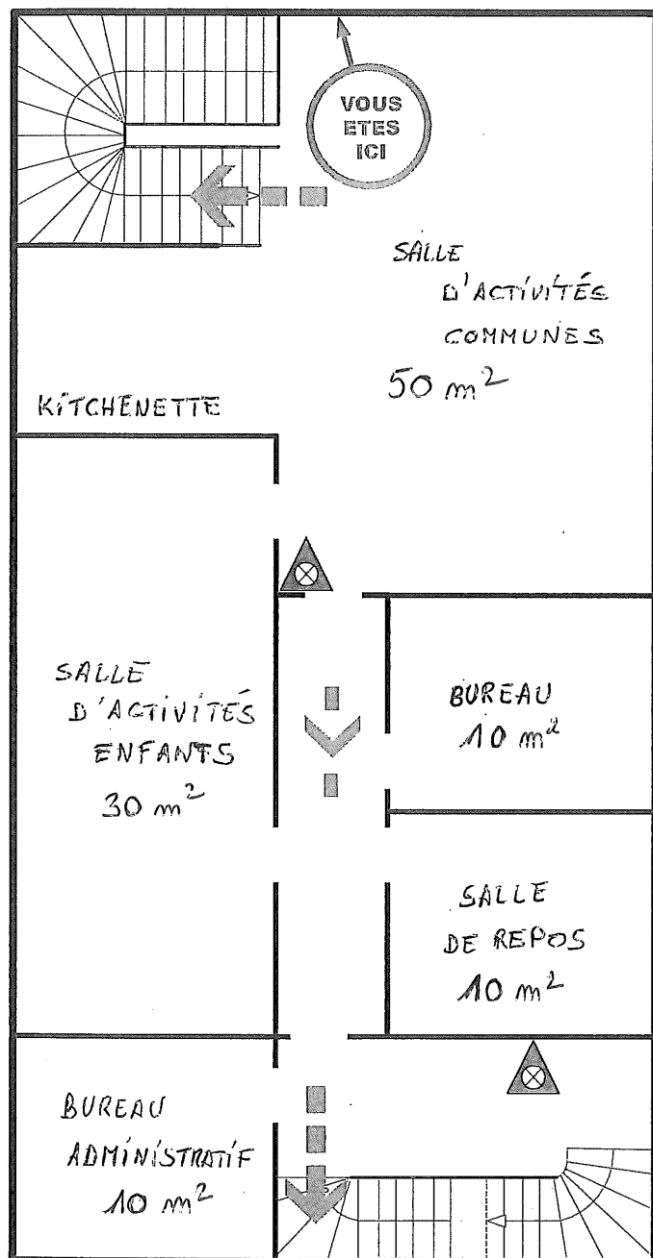
Opportunités/Menaces

	opportunités	menaces	Préconisations
Analyse externe - Le contexte ○ Politiques publiques ○ Politiques catégorielles ○ Schémas et programmation - Le public - L'environnement ○ Territoire et autres ESMS ○ Territoires et partenaires - Retour Benchmarking	Désinstitutionnalisation Prévention Ados : prises en charge minimales dans les situations de ruptures. =transformation lits en autres mesures Connaissance publics Familles : renforcer soutiens Proximité géographique en évolution favorable IME et Itep : dévt. de partenariats CMP. Partenariats réguliers sur le territoire. Ecoles/Collèges/Lycées, etc. Expériences institutionnelles fortes.	Concurrence (Appels à projet) Logiques économiques (moins-disant) Dotation globale et contexte éco. Fluidité modérée Internat//situations difficiles Projets autres Institutions	Suivis en famille : développement de service : = Accueil Jour = SERAD Mutualisations à rechercher : Achats groupés, etc. Participation groupes de travail observatoire Conventions formalisées. Innovations publics ? Décloisonner les secteurs. Formaliser partenariats. Développement pratiques dans le cadre de nouvelles prestations.

Forces/Faiblesses :

	Forces	Faiblesses	préconisations
Analyse interne - Potentialités d'adaptation et de créativité - o Nouveaux services - o Nouvelles prestations, nouvelles pratiques - o Capacité d'adéquation avec les attendus et de mise en œuvre de l'amélioration continue - La dynamique RH - o Qualification, - o Mobilité - o Formation continue - o Indicateurs de satisfaction du personnel - La dynamique organisationnelle - o Communication - Les potentialités de développement - o Patrimoine bâti et foncier - o Finances et capacité d'autofinancement	Appartement+studios Travail Familles : un lien de qualité parents/établissement Suivi externalisé : une attente d'évolution des équipes. Accueil de Jour : expérience déjà acquise Formalisation en évolution avec le projet Souplesse de l'organisation Culture professionnelle du changement Diversité des qualifications Stabilité Renouvellement régulier Audit : satisfaction globale Communication régulière et dimension participative Rénovation complète 2004-2011. Pas de vétusté	Risques relations voisinage Objectifs peu formalisés Pratiques trop ponctuelles Démotivation quant à la démarche projet à défaut de perspectives (lisibilité orientations CG67) Beaucoup de disparité encore selon les équipes. Homogénéité des missions face aux évolutions des prestations : expertise à développer Développement Antennes (Sélestat) Peu de CAF. Faible indépendance financière	Information et relations régulières Formations Formaliser Visite services déjà créés Communication régulière sur les enjeux de qualité. Formations Groupe de Pilotage de la Qualité Formations continues communes sur les enjeux. Groupe de Travail sur les fonctions et les compétences A soigner : motivation des équipes en résulte. Opportunités par la Fondation

Plan des Locaux de l'Accueil de Jour :



Conclusions de l'évaluation externe (extraits) :

Eléments remarquables	
2.5. Recherche, évolution des connaissances et volonté d'innovation	L'expérimentation du suivi externalisé depuis 2005 est un bel exemple de l'adaptation des pratiques aux évolutions sociétales et aux besoins des publics accueillis. Un projet de service spécifique a été déposé en 2012
4.3 L'accompagnement des jeunes en établissement	La mise en place du référent familles est un élément pertinent de la prise en charge des jeunes et des enfants (mais difficile d'assurer le suivi d'un nombre de familles avec 0.5 ETP).
5.1 La participation de la famille et de l'entourage	Un travail avec les familles modulable qui s'adapte aux situations individuelles et qui est réévalué à intervalles réguliers afin d'être le plus en phase avec l'évolution du lien parent – enfant.
Points de vigilance	
5.4 Les instances d'expression collective	Depuis 2 ans, les familles ne participent plus aux groupes d'expression. Trouver les moyens de faire participer les familles.
Améliorations à conduire	
5.8 La participation des familles et de l'entourage	Réfléchir à la mise en œuvre d'une instance collective de participation à destination des familles (réunions, groupe de parole et d'expression, etc.).
7.2.1 Prise en charge des vulnérabilités socio-familiales	Evaluer annuellement le travail entrepris avec les familles afin de mesurer les effets (+/-) et réajuster en conséquence.

Gestion des Ressources Humaines – état des lieux :

Evaluation interne (2011)	
L'ORGANISATION DE L'ETABLISSEMENT, LA GESTION DES RESSOURCES :	
	La direction embauche les personnes suivant l'effectif admis au budget Les rôles et fonctions des personnes sont clairement identifiés Il existe un plan de formation annuel. La politique de formation est en adéquation avec les objectifs et les priorités du projet de l'établissement Des outils de formation et d'information sont à la disposition des équipes. Les risques professionnels sont identifiés et font l'objet d'un plan de prévention. Les notions de sécurité et de prévention des risques – tels que l'accès aux médicaments, - sont régulièrement réévaluées dans le cadre institutionnel. Le travail est organisé pour favoriser un bon équilibre de vie. Les fiches de poste ne sont pas encore données aux salariés. Il n'y a pas d'organigramme récent. Créer une procédure pour l'accueil et l'intégration des nouveaux ainsi qu'un dispositif d'accueil des stagiaires Mieux communiquer et travailler avec les équipes les évolutions des politiques publiques, lois et recommandations. Mieux diffuser les contenus des formations suivis, communiquer en interne Diffuser les fiches de poste Créer et diffuser un organigramme Prévoir l'évaluation et l'entretien d'appréciation des compétences du personnel Réajuster régulièrement « Le Guide du salarié » Valoriser un lieu de rencontre pour le personnel : salle du personnel
Audit (2014)	
Analyse des ressources humaines :	
	L'établissement a élaboré, dans le cadre de la formalisation du Projet d'établissement, des fiches de poste pour l'ensemble des professionnels. Rédigées (...) dans une première version, elles ont ensuite été finalisées en concertation avec les professionnels concernés. Celles-ci constituent selon les personnes rencontrées une avancée dans la structuration de l'établissement. L'ensemble des éducateurs, quelle que soit leur formation, dispose d'une fiche de poste unique. Une réflexion est en cours pour trancher sur la nécessité ou non de distinguer les spécificités liées aux formations des uns et des autres. D'une manière générale, le périmètre des missions de chacun apparaît clair. Les professionnels ont indiqué que la répartition des rôles et des responsabilités entre les membres de l'équipe d'encadrement ne prêtait pas à confusion.¹¹⁰
Evaluation externe (2015)	
Ressources humaines :	
	Les professionnels sont recrutés dans le cadre de protocoles formalisés par métier (CDD, CDI, fiches de postes, etc.). L'établissement dispose d'un dossier d'accueil des nouveaux salariés : le « guide du salarié » qui renseigne les nouvelles recrues sur le fonctionnement de l'établissement et les modalités d'accompagnement des jeunes. Les fiches de poste sont connues de l'ensemble du personnel. Les entretiens d'embauche ne sont pas formalisés à travers une grille par métier mais la direction est habituée à ce type de démarche : la directrice vérifie en premier lieu le parcours professionnel des candidats et leur intérêt, l'état d'esprit des candidats et l'idée qu'ils se font du poste ainsi que la connaissance qu'ils peuvent avoir de l'établissement (un certain nombre de candidats ont été au préalable stagiaires au sein de l'établissement). Les candidats sont ensuite reçus en entretien par la directrice et par les chefs de service (dans le cas d'un remplacement, la démarche de recrutement est un peu plus rapide).

¹¹⁰ Audit, p.16

	Le salarié se voit remettre un livret d'accueil et est présenté à l'équipe puis aux jeunes. Un processus formalisé d'accompagnement à la prise de fonction est prévu qui comprend la remise de différents documents (projet d'établissement, chartes en vigueur, présentation des instances représentatives du personnel). Les diplômes sont vérifiés puis envoyés au CG. Chaque salarié a accès aux informations relatives à son exercice professionnel et l'établissement dispose d'un organigramme hiérarchique et fonctionnel qui est connu de l'ensemble des professionnels. Une évaluation des professionnels est effectuée après une période d'essai de 2 mois. Points de vigilance : Penser à actualiser les fiches de poste tous les deux ans¹¹¹.
--	---

¹¹¹ Rapport d'évaluation externe, pp.26-27

Modalités de réponses aux Appels à Candidature :

Modalités	PAD	ADJ
Le projet	Notre projet est - De proposer une mesure alternative au placement classique en internat. - De placer la famille au cœur des interventions. - D'offrir une prestation souple permettant de travailler le changement avec la famille. - De travailler davantage à partir des compétences parentales. - De permettre une diminution des mesures de placement classique, voire de réduire leurs durées moyennes. - D'accompagner l'enfant et sa famille dans son environnement (scolaire, médical, social, culturel, famille élargie...).	L'Accueil de Jour propose une modalité de placement visant à prévenir ou éviter une éventuelle séparation enfant/famille. Il a pour but de soutenir l'enfant dans son évolution personnelle, et d'accompagner les parents dans l'exercice de leurs responsabilités et le renforcement de leurs compétences, dans un travail de proximité. Le service accueil de jour, intervient dans une dynamique de valorisation des compétences et de la responsabilisation de chaque membre de la famille : • Accueillir les enfants et favoriser leur épanouissement. • Evaluer les problématiques individuelles et familiales. • Maintenir et conforter les liens de l'enfant avec les membres de la famille. • Soutenir et motiver l'enfant en prenant appui sur la dimension quotidienne. • Accompagner l'enfant et sa famille dans son environnement (scolaire, médical, social, culturel, famille élargie...) en mobilisant les ressources de l'environnement local.
Publics concernés	Public concerné par le service de Placement à Domicile : - Familles en difficultés éducatives avérées - Enfants et adolescents de 3 à 18 ans, garçons ou filles, en risque de danger ne nécessitant pas un éloignement du domicile.	Le service prendra en charge des garçons et des filles de 3 à 6 ans en situation de risque ou de danger avec : • Un besoin d'encadrement et d'accompagnement éducatif intense et régulier • Des problèmes de comportement • Des conséquences sur le plan de la socialisation Des familles en difficultés éducatives et relationnelles avérées du fait d'un glissement des rôles et des places des uns et des autres : • Difficulté à identifier et poser un cadre sécurisant • Attitude de surprotection de l'enfant • Attitudes de soumission à l'enfant • Relations intrafamiliales difficiles L'intervention se déroule sur deux modes qui combinent intervention individuelle et collective
Critères d'orientations	Envoi par les représentants du SPE des écrits relatifs à la demande d'admission : La demande est étudiée par l'équipe de direction de l'établissement à partir des éléments fournis par le SPE : - Constat de cohérence de la demande avec les différents critères du référentiel. - Possibilité d'approfondissement et de clarification des objectifs dans le cadre d'une rencontre préalable avec les représentants du SPE. - Etude de la demande par le service	Envoi par les représentants du SPE des écrits relatifs à la demande d'admission : La demande est étudiée par l'établissement à partir des éléments fournis par l'ASE : Une première étude du dossier permet d'évaluer si les conditions d'entrée dans le dispositif accueil de jour sont remplies. Constat de cohérence de la demande avec les différents critères du référentiel. Clarification des objectifs de la mesure : Délai de réponse par l'établissement <u>dans la semaine</u> suivant la demande (hors congés

	de PAD de l'établissement dans le cadre d'une réunion de service. - Délai de réponse par l'établissement dans la quinzaine suivant la demande (hors congés scolaires).	scolaires).
Admission	Quand le placement est confirmé, les représentants du service PAD rencontrent les parents et l'enfant dans l'établissement. L'éducateur référent est présent et participe à la réunion d'admission. Il est indiqué que si celui-ci est l'interlocuteur privilégié de la famille, et est le garant du projet d'accompagnement, c'est l'ensemble de l'équipe qui peut être amenée à intervenir. Les autres professionnels sont présentés. Sont remis à la famille : - Le Livret d'Accueil « placement à domicile » - Le règlement de fonctionnement du PAD - Le règlement de fonctionnement du Groupe d'expression Les motifs de la prise en charge PAD sont revus, soit à partir de l'ordonnance de placement, soit à partir du dossier du SPE. Les premiers objectifs de travail sont dégagés de façon succincte, mais par écrit. (Ouverture du DIPEC). Les premières interventions sont également planifiées. Une date de rendez-vous est fixée pour la réunion de post-admission (délai de deux mois). Le dossier de l'enfant est ouvert. C'est le début de l'accompagnement. <u>Intervention à domicile, au terme de cette rencontre.</u> L'éducateur référent se rend au domicile dans la semaine suivant l'admission. Il s'agit, lors des différentes visites, de procéder au repérage des difficultés, mais aussi des qualités et des compétences de la famille. Ce temps est une étape importante qui permet à l'éducateur référent et à la famille de tisser une relation basée sur la confiance et le respect mutuel. • L'éducateur référent conduit la préparation du projet personnalisé en lien avec tous les membres de la famille et en accord avec le responsable du PAD • Le projet détaille les objectifs de travail pour la famille ainsi que les modalités et le calendrier de mise en œuvre. Ce projet sera travaillé lors de la réunion de post-admission et signé par les différents membres présents.	Admission : Première rencontre des parents, de l'enfant/du jeune, en présence des représentants du SPE67 : Quand la prise en charge est confirmée, les représentants du service accueil de jour rencontrent les parents et l'enfant dans l'établissement. Le service est présenté par le directeur de l'établissement et le responsable du service. L'objectif est de fixer les modalités d'accompagnement et le cadre de travail. Une visite des locaux est proposée à la famille. Lors de cette rencontre le service présente à la famille l'éducateur référent de la situation. Sont remis à la famille : - Le Livret d'Accueil « Accueil de jour » - Le règlement de fonctionnement du service accueil de jour - Le règlement de fonctionnement du groupe d'expression Le dossier de l'enfant est ouvert. C'est le début de la mesure. <i>Prise en charge de l'enfant et accompagnement de la famille au terme de cette rencontre.</i> Le premier rendez-vous se situe au domicile de l'enfant, afin de favoriser des premières rencontres rassurantes, dans son lieu de vie habituel. A partir de là, les parents sont invités à accompagner l'enfant dans ses premiers accueils au sein du service.

Fonctionnement	Capacité à prendre en charge les enfants 365 jours par an Le service PAD fonctionne 24h sur 24 et 365 jours par an. <u>Accompagnement de la mesure :</u> L'éducateur intervient en moyenne trois fois par semaine (selon une plage d'intervention qui peut être comprise entre 7h et 22h), mais les interventions sont modulables en fonction des besoins repérés. Les éducateurs peuvent intervenir tôt le matin et tard le soir en fonction de la situation et des besoins de l'enfant et de la famille. Les horaires sont flexibles. Des aménagements des interventions sont organisés durant les périodes de congés et les fins de semaine. Ils sont anticipés dans le cadre des réunions d'équipe, selon l'évolution des différentes mesures. <u>Situations d'urgence et astreintes :</u> Dans les situations d'urgence, les éducateurs contactent le cadre de permanence pour une évaluation de la situation, et de la réponse à apporter. Ces permanences téléphoniques sont organisées en alternance une semaine sur deux entre le Directeur et le remplaçant permanent, qui sont d'astreinte. Ils sont les garants de la permanence éducative de ces mesures. La montée en charge du service PAD entraînera la création d'un poste de responsable du service. - Modalités de mise en œuvre des places de repli En cas de difficultés graves, des modalités de mise à l'abri de l'enfant sont prévues. Cela ne se traduit pas nécessairement par un retour dans l'établissement. Une évaluation préalable de la situation familiale élargie permet aussi de repérer les relais possibles (une réflexion sera menée au niveau institutionnel sur des relais en familles d'accueil). - La mise en œuvre du PAD permet de libérer un certain nombre de lits dans le cadre de l'internat. Ces places restent disponibles en cas de repli nécessaire d'un ou plusieurs enfants, à défaut de relais familiaux. Deux groupes de vie disposent en permanence de lits disponibles. - Cette mesure de repli peut durer jusqu'à 72 heures, elle est sous la responsabilité de l'établissement. Une réponse adaptée à la	Le service ACCUEIL DE JOUR fonctionne du lundi au samedi entre 7h30 et 18h. L'enfant peut être accueilli dans les locaux du service, situé à Hilsenheim, à proximité de son lieu de vie. Son accompagnement se construit à partir de ce service, en permettant de maintenir ses liens familiaux, et son environnement de vie : • Il peut être accueilli du lundi au samedi, selon un planning et une régularité établis en concertation entre le service et la famille. Ce planning prend en compte les besoins spécifiques de l'enfant, tels que définis dans son projet d'accompagnement. Des temps de rencontres avec les parents sont organisés dans le service, - (seulement à titre exceptionnel) dans la famille. L'objectif demeure le maintien de l'enfant dans ses lieux de vie, dans son école en particulier. Le service peut être amené – si nécessaire – à aménager la scolarité de l'enfant : - A l'école maternelle du village - Dans la classe interne de l'établissement - Dans le cadre des ateliers proposés par le service d'Accueil de Jour. Les parents restent pleinement associés à la scolarité de l'enfant, par leur participation à des sorties, comme aux temps forts de la vie de l'école (kermesse, marché de Noël). Ce soutien participe de la reconstruction d'un lien social souvent fragilisé. A partir du moment où les parents arrivent à se mobiliser, l'enfant est maintenu dans son école de proximité <u>Situations d'urgence et astreintes :</u> Le service reste joignable 24h/24, afin de répondre aux difficultés rencontrées par les parents, et de désamorcer les situations de crise. Ces permanences téléphoniques sont organisées en alternance entre les travailleurs sociaux du service en journée, et le Directeur et son remplaçant permanent dans le cadre des astreintes.
----------------	---	--

	situation scolaire de chaque enfant est proposée, soit par un maintien dans son établissement scolaire quand la situation le permet, soit dans le cadre de la structure scolaire interne (école et accueil de jour scolaire), ou dans le cadre d'un partenariat développé avec l'ITEP « Le Willerhof » (ateliers) pour les adolescents. -En cas d'impossibilité de retour au domicile (ou lieu ressource de la famille qui permet un entre-deux), ou de mises à l'abri trop fréquentes, la fin de mesure de PAD sera envisagée avec le SPE.	
Ressources humaines	L'équipe du service PAD sera composée comme suit : - CDS – 0.5 ETP. (Actuellement les CDS en poste assurent la gestion du service, la montée en charge des mesures s'accompagnera du redéploiement d'un demi-poste de CDS lié à un départ à la retraite) - Secrétariat dans le fonctionnement actuel. - Psychologue : 0.25 ETP (redéploiement du poste de psychologue en internat) - Educateurs : 4 ETP - Maîtresse de Maison : 0.5 ETP - CESF : 0.5 ETP	L'équipe du service d'Accueil de Jour sera composée comme suit : - CDS – 0.25 ETP. - Secrétariat dans le fonctionnement actuel. - Psychiatre : interventions selon les besoins du service. - Psychologue : dans le fonctionnement actuel. - Educateurs : 2 ETP (1ETP EJE + 1ETP ES).

Calendrier des actions à mener :

Actions	Responsable	Livrable	15			2016												2017											
			D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Conduite du Changemt																													
Gr. Travail	Directeur	06.16.																											
C.R. écrit																													
Infos Réunions Gale		Trim.																											
Réunions partenariales	Eq. Direction/SPE	Mens.																											
Territoire - définir	Directeur/SPE																												
Organisation																													
Nom service	GR. Travail PAD’AJ	06.16.																											
CDS	Directeur	04.16																											
Equipes	Directeur	04.16.																											
Educs	Directeur	04.16.																											
Psy	Directeur	04.16.																											
Mdm	Directeur	04.16.																											
Réorganisation																													
Organigramme	Directeur	09.16.																											
Info DP.																													
Info salariés																													
Info partenaires																													
Organisation des locaux																													
Affectation groupe	Directeur	09.16.																											
Projet aménagement	Gr. Travail PAD’AJ																												
Mutations internes																													
Entretiens	Equipe de	04-																											

Modalités de mise en œuvre des objectifs généraux et opérationnels :

Objectifs généraux Objectifs opérationnels	Objectifs de l'action	Modalités de mise en œuvre, de conduite du changement	Modalités de suivi, d'évaluation Critères + indicateurs
OG1 – Engager et réussir la transformation de lits dans l'établissement en nouveaux services			
OO1-1 – Modalités de transformation : ✓ Mise en place du groupe de pilotage ✓ Organisation de la transition ✓ Montée en charge des nouvelles prestations à compter de mai 2016 jusqu'à la fin de l'année.	Associer l'ensemble des salariés à l'élaboration et à la mise en place du projet de transformation de lits d'internat en nouvelles prestations. - Définition du calendrier de montée en charge du nouveau service - Organisation de la transition	Un groupe de travail, constitué des personnes intéressées par les perspectives de diversification, a fonctionné de septembre 2014 à décembre 2016. - Visites de services similaires - Rencontres autour des enjeux de ces mesures innovantes Après sélection des salariés retenus pour ces nouvelles missions (cf. OO2-1), organisation des interventions entre groupes d'internat et nouvelles mesures.	➤ Calendrier du projet (voir calendrier GANTT) : état d'avancement - respect des délais. ➤ Tâches planifiées / tâches réalisées ➤ Indicateur d'activité mensuel (défini avec le SPE) : nombre de mesures programmées // nombre de mesures réalisées.
OO1-2 – Ré-organisation de la structure : ✓ Nouvel Organigramme ✓ Fiches de Fonctions ✓ Redéfinition des horaires ✓ Projet d'Etablissement	Développement des prestations par pôles : ✓ Pôle hébergement (groupes d'internat) ✓ Pôle Accompagnement (PAD et ADJ + séquentiel + groupes extérieurs). En lien avec le plan d'action GPEC : Redéfinir les contours des missions des professionnels de l'établissement. Maintenir une fiche de fonction unique « <i>éducateur de groupe</i> », et définir les fonctions des professionnels des nouveaux services.	Dans la cadre des orientations validées par le C.A. et la Direction de la Fondation, nous retenons cette option de développer un nouveau service regroupant les nouvelles prestations. Choix de cohérence de distinguer la configuration du Pôle hébergement, de celle, plus innovante, nécessaire au Pôle Accompagnement. Consultation et information des représentants du personnel, et définition des Fiches de fonctions, du cadre horaires des interventions des professionnels dans le cadre de	➤ Calendrier du projet : état d'avancement – respect des délais. ➤ Nouvel organigramme mis à jour. ➤ Actualisation des fiches de fonctions. ➤ Actualisation du Projet d'Etablissement : Nombre de réunions du Groupe de travail. Nombre de participants salariés et usagers. C.R. des groupes de travail.

		groupes de travail. La réécriture du Projet d'Etablissement est envisagée après une période d'expérimentation et de stabilisation des modalités des nouvelles prestations.	
001-3 – Transformation des locaux : ✓ Organisation de la transition ✓ Affectation des locaux ✓ Mises aux normes / Travaux ✓ Evaluer possibilités d'installation sur Sélestat (ADJ)	Définir les besoins en lien avec la réaffectation des locaux, liée à la fermeture d'un groupe d'hébergement. Mettre en cohérence les nouveaux besoins et les locaux disponibles. Favoriser le déménagement de la prestation d'ADJ au plus près des bénéficiaires, sur le territoire de la Ville de Sélestat.	Des locaux mis aux normes de sécurité et d'accessibilité, lors des travaux de rénovation menés entre 2006 et 2012. La période de montée en charge progressive des nouvelles mesures sera mise à profit pour préciser les besoins et l'affectation définitive des locaux au sein de l'établissement. Invitation et rencontre avec les Conseillers départementaux du territoire (l'un d'eux est maire de Sélestat), avant la fenêtre d'ouverture des appels à candidature. Courrier et sollicitation de rdv afin d'évoquer l'opportunité de développer un service d'Accueil de Jour sur le territoire de la Ville de Sélestat.	➤ Voir calendrier du projet. Phasage de la transition.
OO1-4 : Orientations budgétaires : ✓ Stratégies budgétaires ✓ Choix d'investissement	Présenter un dossier financier en cohérence avec le cahier des charges, et prévoyant notamment le développement des nouveaux services à moyens constants.	Développer une culture du partenariat, afin de favoriser l'externalisation de certaines prestations, liées aux spécificités des mesures.	➤ Tableau de suivi financier ➤ Indicateurs financiers : coût par prestations
OG2 – Développer des pratiques et une culture de soutien aux compétences parentales			
OO2-1 – Mobilité interne : ✓ Mise en cohérence des compétences recherchées et des salariés retenus pour la mesure	Mettre en cohérence les compétences nécessaires à la mise en œuvre des nouvelles mesures avec les ressources humaines disponibles dans	Le travail d'information, mené depuis quelques années, visait à sensibiliser les salariés à l'opportunité, aux enjeux et risques du changement.	Critères : Cohérence du plan d'action défini dans la cadre de la GPEC : ➤ Entretiens individuels réalisés annuellement. Cohérence entre besoins en ressources

✓ Sélection des salariés retenus pour les nouveaux dispositifs	l'établissement. Définir les règles de sélection des candidats à la mobilité interne. Préserver la motivation des salariés de l'établissement, et lever les résistances au changement.	Afin de rapprocher compétences nécessaires à la mise en œuvre des nouvelles mesures et ressources internes, priorité sera accordée aux candidatures des salariés de l'établissement, dans le cadre de la mobilité interne.	humaines et attentes des salariés. ➤ Candidatures internes / Propositions de mobilité interne. ➤ C.R. des Réunions générales // enjeux des politiques publiques.
OO2-2 – Accompagnement : ✓ Plan d'action GPEC ✓ Compétences individuelles ✓ Compétences collectives	✓ Développer les compétences individuelles et collectives qui correspondent aux besoins des nouveaux services. ✓ Favoriser l'évolution des cultures professionnelles vers des compétences élargies de soutien aux capacités parentales.	Mise en œuvre en 2016 du Plan de Formation défini par anticipation, et prenant en compte les besoins individuels et collectifs de formation, en lien avec les compétences requises pour exercer les nouvelles prestations. L'accent sera mis, en 2016 et 2017, sur les formations communes favorisant le développement d'une culture d'établissement en matière de soutien aux compétences parentales. Développement du tutorat : la référente-famille actuellement en poste, facilite les retours d'expérience aux salariés mobilisés par les nouvelles prestations.	Critères : Cohérence du plan d'action défini dans le cadre de la GPEC : ➤ Nombre d'entretiens individuels réalisés annuellement. ➤ Cohérence entre besoins de formations énoncés et formations déclinées, et réalisées, dans le cadre du PAUF. Critères : Développement de compétences individuelles en matière de soutien aux compétences des familles : ➤ Nombre de salariés en formation / formés ➤ Objectifs précisés dans les projets d'accompagnement en matière de soutien aux compétences parentales. Prise en compte du soutien aux compétences parentales dans les projets d'accompagnement des usagers : ➤ Critères précis d'évaluation des situations familiales. ➤ Définition d'objectifs explicites de travail avec les

			familles.
002-1 – Transversalité – partenariats : ✓ Développer une transversalité des services ✓ Faciliter les partenariats internes et externes	Accompagner les bénéficiaires des mesures au plus près de leurs besoins, dans une logique de dispositif associant tous les partenaires.		Partenariats développés : ➤ Partenariats développés ➤ Partenariats formalisés ➤ Questionnaire partenaires dans le cadre des évaluations interne et externe
OG3 – Faire connaître ce service, ses prestations, ses spécificités			
003-1 – Consulter les usagers de la MECS : ✓ Informer et associer les usagers et leurs représentants au développement des nouveaux services.	Poursuivre la politique de bientraitance menée dans l'établissement, et favoriser une culture de co-parentalité.	Informier et associer les représentants légaux à travers leurs représentants au Groupe d'Expression aux différentes étapes de développement des nouvelles prestations	➤ C.R. des Groupes d'Expression ➤ Participation des usagers et de leurs représentants aux groupes de travail.
003-2 – Développer la notoriété du service : ✓ Faire connaître le service sur le territoire. ✓ Informer sur les spécificités du service ✓ Co-construire les modalités d'accompagnement avec les représentants du SPE	Faire connaître le service aux différents acteurs et partenaires de la protection de l'enfance sur le territoire. En préciser les spécificités : publics, prestations, modalités d'accueil.	Rencontres et communications aux différents professionnels, à commencer par les représentants du SPE, sur les spécificités de ce service. Rencontres partenariales avec les responsables d'établissements et service du champ de l'action sociale et médico-sociale sur le territoire	➤ C.R. des réunions de travail établissement / SPE. ➤ Tableau de bord : rencontres partenaires
003-3 – Proposer une Journée d'Etude : ✓ Interventions de spécialistes sur les enjeux des dispositifs innovants. ✓ Journée d'Etude ouvertes aux professionnels de l'action sociale, médico-sociale, aux professionnels de santé, aux représentants de l'Education nationale.	Positionner l'établissement comme un acteur de la protection de l'enfance, et plus largement de l'action sociale sur le territoire du Centre-Alsace.	Journée d'Etude proposée sur le site, ouverte à l'ensemble des professionnels précédemment cités. Co-construction de cette Journée d'Etude avec les représentants du SPE, en lien avec le CA de la Fondation.	➤ Tableau de bord : Journée d'Etude. ➤ Mesure de la satisfaction // Journée d'Etude. ➤ Questionnaire notoriété Evaluation externe
003-4 : Construire les supports d'information : ✓ Plaquette de présentation ✓ Livret d'Accueil	Délivrer une information claire et concise sur le service et ses spécificités.	Associer les usagers et leurs représentants, ainsi que les salariés de l'établissement à l'élaboration de ces documents.	➤ Tableau de bord : Outils. ➤ Groupes de travail sur les outils. ➤ Supports existants.

Le dossier financier – Accueil de Jour

66,5 places

11 places

Groupe 1 : dépenses afférentes à l'exploitation courante					
	Budget 2015		BUDGET 2016 Internat	AJ	TOTAL
ACHATS					
606 Achats non stockés de matières et fournitures	248 458 €		229 458 €	19 000 €	248 458 €
SERVICES EXTERIEURS					
6112 Sous-trait. Prestations à caractère MS	60 814 €		56 214 €	4 600 €	60 814 €
AUTRES SERVICES EXTERIEURS					
6242 Transports d'usagers	6 136 €		5 636 €	500 €	6 136 €
625 Déplacements, missions et réceptions	943 €		943 €	- €	943 €
626 Frais postaux et télécommunications	7 578 €		7 578 €	800 €	8 378 €
6282 Prestations d'alim. À l'extérieur	13 868 €		13 868 €	- €	13 868 €
6288 Autres prestations	5 960 €		5 960 €	- €	5 960 €
TOTAL GROUPE 1	343 757 €		319 657 €	24 900 €	344 557 €

Groupe 2 : dépenses afférentes au personnel					
	Budget 2015		BUDGET 2016 Internat	AJ	TOTAL
621 Personnel extérieur à l'établissement	15 638 €		15 638 €	- €	15 638 €
622 Rémunération d'intermédiaires et honoraires	9 604 €		9 604 €	- €	9 604 €
631 Impôts, taxes (administration)	130 384 €		130 384 €	- €	130 384 €
633 Impôts, taxes (autres organ.)	41 032 €		41 032 €	- €	41 032 €
641 Rémunérations du personnel non médical	1 429 033 €		1 332 871 €	96 162,00 €	1 429 033 €
642 Rémunération du personnel médical	7 904 €		7 904 €	- €	7 904 €
645 Charges de sécurité sociale et prévoyance	610 074 €		554 617 €	55 457,00 €	610 074 €
647 Autres charges sociales	31 015 €		31 015 €	- €	31 015 €
648 Autres charges de personnel	6 549 €		6 549 €	- €	6 549 €
TOTAL GROUPE 2	2 281 233 €		2 129 614 €	151 619 €	2 281 233 €

Groupe 3 : dépenses afférentes à la structure					
	Budget 2015		BUDGET 2016 Internat	AJ	TOTAL
CHARGES DE GESTION COURANTE					
6132 Locations immobilières	45 397 €		45 397 €	9 600 €	54 997 €
6152 Entretien et réparations sur immobiliers	7 692 €		7 692 €	- €	7 692 €
6155 Entretien et réparations sur biens mobiliers	12 578 €		12 578 €	1 700 €	14 278 €
6156 Maintenance	30 938 €		30 938 €	- €	30 938 €
616 Primes d'assurances	16 470 €		16 470 €	800 €	17 270 €
618 Divers - documentation	6 500 €		6 500 €	- €	6 500 €
623 Information, publications, relations publiques	2 545 €		2 545 €	- €	2 545 €
627 Services bancaires et assimilés	445 €		445 €	- €	445 €
635 Autres impôts et taxes (administration)	14 258 €		14 258 €	- €	14 258 €
658 Charges diverses de gestion courante	1 970 €		1 970 €	- €	1 970 €
CHARGES FINANCIERES					
66 Charges financières	102 088 €		102 088 €	- €	102 088 €
CHARGES EXCEPTIONNELLES					
67 Charges exceptionnelles					
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS					
6811 Dotations aux amortissements	277 866 €		277 866 €	- €	277 866 €
TOTAL GROUPE 3	518 747 €		518 747 €	12 100 €	530 847 €

TOTAL GENERAL DES DEPENSES	3 143 737 €		2 968 018 €	188 619 €	3 156 637 €
RECETTES EN ATTENUATION DES DEPENSES	66 400 €		66 400 €	- €	66 400 €
QPART DE CHARGES FIXES			- 59 000 €	59 000 €	
RESULTAT RESORBE (+/-)	5 000 €		5 000 €		5 000 €
TOTAL DES DEPENSES NETTES	3 072 337 €		2 837 618 €	247 619 €	3 085 237 €
PRIX DE JOURNEE	145,61 €		145,61 €	76,83 €	

Le dossier financier – Placement à Domicile

63 places
internat

24 places
PAD

Groupe 1 : dépenses afférentes à l'exploitation courante					
	Budget 2015		BUDGET 2016 Internat	PAD	TOTAL
ACHATS					
606 Achats non stockés de matières et fournitures	248 458 €		223 774 €	5 500 €	229 274 €
SERVICES EXTERIEURS					
6112 Sous-trait. Prestations à caractère MS	60 814 €		52 300 €	8 500 €	60 800 €
AUTRES SERVICES EXTERIEURS					
6242 Transports d'usagers	6 136 €		5 277 €	850 €	6 127 €
625 Déplacements, missions et réceptions	943 €		943 €	- €	943 €
626 Frais postaux et télécommunications	7 578 €		7 578 €	1 500 €	9 078 €
6282 Prestations d'alim. À l'extérieur	13 868 €		11 926 €	- €	11 926 €
6288 Autres prestations	5 960 €		5 960 €	- €	5 960 €
TOTAL GROUPE 1	343 757 €		307 758 €	16 350 €	324 108 €

Groupe 2 : dépenses afférentes au personnel					
	Budget 2015		BUDGET 2016 Internat	PAD	TOTAL
621 Personnel extérieur à l'établissement	15 638 €		15 638 €	- €	15 638 €
622 Rémunération d'intermédiaires et honoraires	9 604 €		9 604 €	- €	9 604 €
631 Impôts, taxes (administration)	130 384 €		130 384 €	- €	130 384 €
633 Impôts, taxes (autres organ.)	41 032 €		41 032 €	- €	41 032 €
641 Rémunérations du personnel non médical	1 429 033 €		1 272 711 €	156 322,00 €	1 429 033 €
642 Rémunération du personnel médical	7 904 €		7 904 €	- €	7 904 €
645 Charges de sécurité sociale et prévoyance	610 074 €		519 923 €	90 151,00 €	610 074 €
647 Autres charges sociales	31 015 €		31 015 €	- €	31 015 €
648 Autres charges de personnel	6 549 €		6 549 €	- €	6 549 €
TOTAL GROUPE 2	2 281 233 €		2 034 760 €	246 473 €	2 281 233 €

Groupe 3 : dépenses afférentes à la structure					
	Budget 2015		BUDGET 2016 Internat	PAD	TOTAL
CHARGES DE GESTION COURANTE					
6132 Locations immobilières	45 397 €		45 397 €	24 000 €	69 397 €
6152 Entretien et réparations sur immobiliers	7 692 €		7 692 €	- €	7 692 €
6155 Entretien et réparations sur biens mobiliers	12 578 €		12 578 €	4 500 €	17 078 €
6156 Maintenance	30 938 €		30 938 €	- €	30 938 €
616 Primes d'assurances	16 470 €		16 470 €	1 500 €	17 970 €
618 Divers - documentation	6 500 €		6 500 €	- €	6 500 €
623 Information, publications, relations publiques	2 545 €		2 545 €	- €	2 545 €
627 Services bancaires et assimilés	445 €		445 €	- €	445 €
635 Autres impôts et taxes (administration)	14 258 €		14 258 €	- €	14 258 €
658 Charges diverses de gestion courante	1 970 €		1 970 €	- €	1 970 €
CHARGES FINANCIERES					
66 Charges financières	102 088 €		102 088 €	- €	102 088 €
CHARGES EXCEPTIONNELLES					
67 Charges exceptionnelles					
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS					
6811 Dotations aux amortissements	277 866 €		277 866 €	- €	277 866 €
TOTAL GROUPE 3	518 747 €		518 747 €	30 000 €	548 747 €

	Budget 2015		BUDGET 2016 Internat	PAD	TOTAL
TOTAL GENERAL DES DEPENSES	3 143 737 €		2 861 265 €	292 823 €	3 154 088 €
RECETTES EN ATTENUATION DES DEPENSES	66 400 €		66 400 €	- €	66 400 €
QPART DE CHARGES FIXES			- 101 500 €	101 500 €	
RESULTAT RESORBE (+/-)	5 000 €		5 000 €		5 000 €
TOTAL DES DEPENSES NETTES	3 072 337 €		2 688 365 €	394 323 €	3 082 688 €
PRIX DE JOURNEE	145,61 €		145,61 €	62,31 €	



Questionnaire aux parents



Chers parents,

Ce questionnaire a pour but d'améliorer la prise en charge de votre enfant. Il reste anonyme.
Merci de prendre le temps d'y répondre.

Si vous avez un commentaire ou une question, n'hésitez pas à compléter avec vos remarques en fin de questionnaire.

Merci à vous,

La direction et l'équipe de « La Providence »

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Pas satisfaisant	Ne sais pas	Total
Accueil – Information lors de la première visite					
Les lieux sont-ils faciles d'accès, et suffisamment indiqués ?	13 59%	8 36%	1 5%		22
Lors de la première visite, avez-vous été bien accueilli, et informé sur le fonctionnement de l'établissement ?	13 59%	7 32%	2 9%		22
Avez-vous reçu les différents documents : Livret d'Accueil – Règlement de fonctionnement – Fonctionnement du Groupe d'Expression – Trousseau ?	11 48%	8 35%	3 13%	1 4%	23
Les informations de ces documents sont-elles claires ?	12 55%	9 41%	1 4%		22
La visite de l'établissement vous a-t-elle mis en confiance ?	9 45%	10 50%	1 5%		20
Le suivi éducatif					
Avez-vous participé à l'élaboration du Projet personnalisé de votre enfant ?	10 45%	6 27%	2 9%	4 19%	22
Est-ce que ce Projet tient compte de vos attentes ?	10 45%	7 32%	3 14%	2 9%	22
Le Projet personnalisé de votre enfant est-il régulièrement reparlé avec vous ?	10 45%	8 36%	3 14%	1 5%	22
Permet-il, selon vous, une évolution positive de votre situation ?	10 48%	7 34%	2 9%	2 9%	21

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Pas satisfaisant	Ne sais pas	
Le cadre de vie					
Êtes-vous satisfaits des conditions d'hébergement de votre enfant (espace – décorations – chambre...) ?	11 52%	9 43%	1 5%		21
Les conditions d'accueil sont-elles adaptées au besoin de votre enfant ?	7 33%	13 62%	1 5%		21
Pensez-vous que les locaux respectent suffisamment l'intimité de votre enfant (douches individuelles – chambres – rangement personnel) ?	10 48%	9 43%	2 9%		21
Vie quotidienne					
Êtes-vous suffisamment informés et associés à l'évolution de la scolarité de votre enfant ?	6 29%	12 57%	3 14%		21
Êtes-vous informés et associés aux différents suivis de votre enfant (suivi médical – psychologique – orthophonique...) ?	6 30%	10 50%	1 5%	3 15%	20
Connaissez-vous l'emploi du temps de votre enfant dans son groupe (rythme d'une journée - activités – sorties) ?	4 18%	9 43%	2 10%	6 29%	21
Que pensez-vous des différentes activités et animations proposées à votre enfant (sorties, fêtes, colos, kermesse, sports) ?	12 57%	8 38%	1 5%		21
Le soin, l'hygiène, la tenue de votre enfant tiennent-ils compte de vos attentes ?	7 35%	8 40%	4 20%	1 5%	20
Que pensez-vous de l'accueil téléphonique ?	9 45%	5 25%	4 20%	2 10%	20
L'établissement est-il facilement joignable (heures d'ouverture du standard – urgences téléphoniques) ?	8 38%	7 33%	5 24%	1 5%	21

Remarques / Commentaires :

Téléphones : pas joignables 2 (dont « le we » : 1)

RAS : 2

Hygiène « légère » : 2

« Un seul souci : les poux » : 1

FREY	Christophe	Septembre 2016
Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale ETABLISSEMENT DE FORMATION : ESTES – CFD, STRASBOURG		
DIVERSIFIER L'OFFRE D'UNE MECS POUR REpondre AUX BESOINS DES ENFANTS ET DE LEUR FAMILLE DE L'INSTITUTION « LIEU » A L'INSTITUTION « LIEN »		
Résumé : La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance prévoit la diversification des modes de prise en charge, entre placement et mesure d'assistance éducative à domicile. Le Foyer d'Enfants « La Providence » se situe sur un territoire d'intervention qui ne dispose d'aucun dispositif alternatif. L'équipe de l'établissement souhaite depuis plusieurs années étendre son offre, afin de répondre au plus près des besoins des enfants et de leur famille sur ce territoire. A travers la réponse aux Appels à candidature publiés par le Conseil départemental du Bas-Rhin, l'opportunité était donnée à l'établissement de transformer des lits d'internat en nouvelles prestations d'Accueil de Jour et de Placement à Domicile. La mise en œuvre de ces mesures s'inscrit ainsi pleinement dans une démarche d'amélioration continue de l'offre de l'établissement, mais constitue aussi une opportunité de dynamiser l'action des équipes, par le développement de nouvelles compétences, en matière d'accompagnement des familles en particulier. Cette évolution conduit ainsi à une évolution de la culture de la Maison d'Enfants, d'un accompagnement déterminé par le « lieu » à un accompagnement dont l'objectif est d'inscrire les familles dans du « lien », avec sa déclinaison professionnelle, par la dimension partenariale des interventions.		
Mots clés : Protection de l'Enfance – diversification – Placement à Domicile – Accueil de Jour – compétences parentales - MECS		
<i>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.</i>		