



**AMÉLIORER L'OFFRE DE SERVICE DE CINQ STRUCTURES  
DANS LE CHAMP DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE  
EN CÔTE-D'OR : CONTRAINTES CONJONCTURELLES  
ET OPPORTUNITÉS STRATÉGIQUES**

**Stéphanie RATINIER**

**2011**

*cafdes*



---

# Remerciements

---

*Je remercie toutes celles et ceux qui m'ont accompagnée durant ces 30 mois de formation et en particulier :*

*Monsieur Jacques VAUDIAUX et Monsieur Fabrice TOLETTI, respectivement Président et Directeur Général de l'Association PEP 21, ainsi que tous les membres du bureau de cette association pour leur confiance et leur soutien.*

*Les directeurs, directeurs adjoints et chefs de services du pôle social des PEP 21, pour leur attention, soutien et collaboration dans ce projet.*

*Mention spéciale à mon fils, ma famille et mes amis pour leur patience, compréhension et encouragements.*

*Et merci à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'aboutissement de ce projet.*

---

# Sommaire

---

<b>Remerciements</b> .....	<b>1</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>1</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Partie 1. Diagnostic : asseoir ma proposition sur une bonne connaissance de l'environnement et des structures</b> .....	<b>- 3 -</b>
1 Le contexte réglementaire et institutionnel.....	- 3 -
1.1 Le contexte réglementaire .....	- 3 -
1.1.1 L'utilisateur .....	- 3 -
1.1.2 Autorités tarifaires et organismes gestionnaires.....	- 4 -
1.2 Le contexte institutionnel : les PEP 21 .....	- 5 -
1.2.1 Repères historiques : De l'OPEP aux PEP 21... 1916 à 2010.....	- 5 -
1.3 Les établissements du secteur social des PEP 21 .....	- 8 -
1.3.1 Trois maisons d'enfants à caractère social : .....	- 9 -
1.3.2 Le Service d'Accueil en Familles de COUTIVERT (SAF COUTIVERT)-	18 -
1.3.3 L'Unité Educative et Thérapeutique (JET).....	- 20 -
2 Proposition : s'adapter à l'évolution des attentes du Conseil général et proposer des réponses innovantes dans un contexte de limitation des moyens .....	- 23 -
2.1 Articulation de la réflexion.....	- 23 -
2.2 Diversifier les formes d'accueil dans un dispositif global.....	- 24 -
2.2.1 Penser la proximité entre les usagers et leur famille .....	- 24 -
2.2.2 Soutenir la parentalité .....	- 24 -
2.2.3 Offrir un véritable parcours aux usagers.....	- 25 -
2.2.4 Veiller à soutenir l'insertion sociale, scolaire et professionnelle. ....	- 26 -
2.2.5 Faire évoluer les infrastructures.....	- 26 -
2.2.6 Penser l'accompagnement des sorties .....	- 26 -
2.3 Placer notre proposition de réorganisation dans un contexte de limitation des moyens pour tenir compte des contraintes conjoncturelles .....	- 27 -
<b>Partie 2. Saisir l'opportunité stratégique de l'Elaboration d'un CPOM pour dépasser les contraintes financières conjoncturelles</b> .....	<b>- 28 -</b>
1 Apports théoriques et définitions.....	- 28 -
1.1 Qu'est-ce qu'un CPOM : les textes juridiques .....	- 28 -
1.2 Qu'est-ce qu'un CPOM : la philosophie .....	- 29 -

2	Définition des objectifs du CPOM à proposer .....	32 -
2.1	L'intervention de proximité .....	33 -
2.2	Les interventions séquentielles .....	33 -
2.3	Les interventions de suppléance parentale .....	34 -
2.4	Mutualisations et effets de synergie envisagés.....	38 -
3	Chiffrages de faisabilité .....	38 -
3.1	Définition des organigrammes cibles pour le projet .....	39 -
3.2	Vérifier la cohérence et la faisabilité financière.....	41 -
3.2.1	Une analyse en masse globale des charges de personnel .....	41 -
3.2.2	Une analyse prévisionnelle des dépenses d'investissements à réaliser -	42 -
4	Les difficultés rencontrées lors de la construction du projet.....	44 -
5	Les étapes de communication institutionnelles.....	46 -
5.1	Présentation du projet au bureau de l'association puis au conseil d'administration.....	46 -
5.2	Présentation du projet au comité d'entreprise (CE) unique.....	47 -
5.3	Présentation du projet aux autres établissements de l'association .....	47 -
6	Programmation du projet à 5 ans .....	47 -
<b>Partie 3. La conduite du changement à mener pour atteindre les objectifs du CPOM .....</b>		<b>48 -</b>
1	Définir le changement dans une organisation et appréhender sa conduite....	48 -
1.1	Les apports de la sociologie des organisations .....	49 -
1.1.1	Les stratégies des acteurs en présence .....	49 -
1.1.2	Impulser la coopération des acteurs.....	51 -
1.1.3	Tenir compte de spécificités propres au secteur social et médico-social-	55 -
1.1.4	Repérer les instances structurantes de l'organisation .....	57 -
2	La mise en place d'une nouvelle organisation et de nouveaux outils de pilottage au service du projet de dispositif .....	59 -
2.1	Mettre en place la dirigeance du dispositif.....	59 -
2.1.1	Positionner les acteurs : Directeurs et directeurs adjoints .....	60 -
2.1.2	Donner toute leur place aux chefs de service .....	63 -
2.1.3	Repréciser les rôles de la direction générale et du siège.....	65 -
2.1.4	Alimenter la maturation de la dirigeance et apprendre à coopérer .....	66 -
2.2	Mettre en place une organisation de pôle.....	68 -
2.2.1	Mettre en forme un rétro planning en fonction de la planification des objectifs .....	69 -
2.2.2	Construire un équilibre entre centralisation et déconcentration .....	69 -
2.2.3	Restructuration, mutualisation des établissements .....	73 -

2.3	Construire une communication satisfaisant au besoin d'information des acteurs et des partenaires .....	- 74 -
2.3.1	Plan de communication interne .....	- 74 -
2.3.2	Plan de communication externe .....	- 75 -
3	Les outils d'évaluation à mettre en place. ....	- 75 -
	Conclusion .....	- 77 -
	<b><i>Bibliographie</i></b> .....	<b>- 79 -</b>
	<b><i>Liste des Annexes</i></b> .....	<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

AAH :	Allocation Adulte Handicapé
AEMO :	Action éducative en milieu ouvert
ARS :	Agence régionale de santé
ASE :	Aide Sociale à l'Enfance
BEP :	Brevet d'études professionnelles
BFR :	Besoin en Fonds de Roulement
CA :	Conseil d'Administration
CAFDES :	Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement ou de Service d'intervention Sociale
CASF :	Code de l'action sociale et des familles
CAP :	Certificat d'aptitude professionnelle
CFA :	Centre de Formation d'Apprentis
CG 21 :	Conseil général de Côte d'Or
CHS :	Centre Hospitalier Spécialisé
CMP :	Centre Médico Psychologique
COM :	Contrat d'objectif et de moyen
CPM :	Centre Pierre Meunier
CPOM :	Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
DDASS :	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
EN :	Education Nationale
ESMS :	Etablissement social et médico-social
ETP :	Equivalent Temps Plein
EVA.SMS.21 :	Outil d'évaluation interne sur secteur médico-social des PEP 21
FRI :	Fonds de Roulement d'Investissement
GCSMS :	Groupement de coopération sociale et médico-sociale
GVT :	Glissement Vieillesse Technicité
GPEC :	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
HPST :	Hôpital Patients Santé et Territoires
MDPH :	Maison départementale des Personnes Handicapées
MECS :	Maison d'Enfants à Caractère Social
ONED :	Observatoire national de l'enfance en danger
PEP 21 :	Association Départementale des Pupilles de l'Enseignement Public de Côte d'Or
PPI :	Plan pluriannuel d'investissement
SAF :	Service d'accueil en famille
VAE :	Validation des Acquis de l'Expérience

## Introduction

« Rien n'est permanent, sauf le changement »

Héraclite

Les PEP 21 disposent de 5 établissements et services œuvrant dans le cadre de la protection de l'enfance autorisés par le Conseil général de la Côte d'Or. Il s'agit de 3 Maisons d'enfants à caractère social, d'un service d'accueil en famille et d'un établissement expérimental.

Ces structures institutionnelles sont confrontées à ce jour à la nécessité de faire évoluer l'offre d'accompagnement des jeunes et ce dans un contexte à la fois fortement incitatif et contraignant.

La réglementation qui encadre la protection de l'enfance a considérablement évolué ces dix dernières années, notamment depuis les promulgations de la loi 2002-2<sup>1</sup>, de la loi de février 2005<sup>2</sup> et plus récemment de la loi<sup>3</sup> du 5 mars 2007 de réforme de la protection de l'enfance, ainsi que la loi HPST<sup>4</sup> de 2009. Le département de la Côte d'Or, soumis aux injonctions d'application des réglementations, a procédé à la rédaction d'un nouveau schéma départemental, validé en décembre 2009, élaboration rendue toutefois difficile par un manque certain d'outils statistiques permettant un diagnostic précis des besoins non couverts.

Ce mouvement s'inscrit dans un contexte financier tendu, s'illustrant par la restriction globale des dépenses publiques nationales, auquel le département de la Côte d'Or n'échappe évidemment pas.

Il apparaît que la création de nouvelles activités ne pourrait dorénavant se faire que dans un périmètre de moyens constants, justifiant la suppression probable des activités ne répondant plus aux besoins actuels et ce dans un contexte juridique de plus en plus inspiré des directives européennes, qui promeuvent, en particulier, la procédure d'appel à projet comme mode de sélection des opérateurs.

---

<sup>1</sup> Loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

<sup>2</sup> Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité de s droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

<sup>3</sup> Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance.

<sup>4</sup> Loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires.

Conscient de la nécessité d'adapter à ces changements, les établissements dont il a la gestion, le conseil d'administration des PEP 21 me charge, en tant que Directrice générale adjointe, d'élaborer une stratégie et un plan d'action pour mener à bien les évolutions nécessaires.

Comment rénover les institutions actuelles, les adapter aux nouvelles attentes de prise en charge des usagers ? De quels moyens humains, juridiques et financiers dispose-t-on pour ce faire ? Quelle proposition pouvons-nous faire au Conseil général de la Côte d'Or pour asseoir notre position d'opérateur reconnu sur le territoire dans le contexte de restriction des moyens qui est le sien ? Comment enfin penser une nouvelle dirigeance pour cette nouvelle organisation ?

Répondre de façon pertinente à ces questions était pour moi d'autant plus important, que ma position de chargée de projet pouvait apparaître non-fondée pour les directeurs des structures concernées. Et ce, notamment parce que mon expérience professionnelle passée ne faisait pas état d'une pratique en matière de direction de structures médico-sociales. Il me fallait donc aussi envisager de me rapprocher d'eux, de saisir les enjeux tels qu'ils leurs apparaissaient au quotidien, de faire l'effort d'apprendre leur métier de l'intérieur pour le conjuguer avec ma technicité de gestionnaire. C'est ce qui, dans le même temps, m'a décidée à suivre la formation CAFDES.<sup>5</sup>

Aussi pour rendre compte de la conduite de cette mission, dans un premier temps, je poserai le diagnostic des structures et de leur environnement. Je développerai, dans un second temps, comment dépasser les contraintes conjoncturelles identifiées en proposant la signature d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens. Je m'interrogerai, enfin, sur le plan d'action à mettre en œuvre, pour conduire les changements à la fois humains et organisationnels nécessaires pour la réalisation des objectifs négociés contractuellement.

---

<sup>5</sup> Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement ou de Service d'intervention sociale

# **Partie 1. Diagnostic : asseoir ma proposition sur une bonne connaissance de l'environnement et des structures**

## **1 Le contexte réglementaire et institutionnel**

### **1.1 Le contexte réglementaire**

Les dix dernières années écoulées se caractérisent par la parution d'un nombre important de textes réglementaires dont l'impact sur le secteur social et médico-social est considérable. La volonté du législateur français est bien sûr d'adapter le cadre législatif aux évolutions de la société, mais aussi de se mettre en conformité avec la réglementation européenne.

Ce foisonnement de textes a bouleversé tant les pratiques des travailleurs sociaux que l'esprit et l'approche de ce travail.

A l'échelle des organismes gestionnaires, des directeurs d'établissement comme de chaque salarié du secteur, de nouveaux outils ont fait leur apparition et les modalités de travail avec les autorités tarifaires sont elles aussi modifiées.

#### **1.1.1 L'utilisateur**

La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale est le premier texte fondant dorénavant les principes d'actions quotidiennes dans les établissements. Elle consacre l'utilisateur au cœur de notre intervention, impose ses droits en matière de participation et de co-construction de son projet avec les professionnels. L'accent est mis sur l'individualisation des parcours des personnes accueillies. La mise en œuvre de la loi 2002-2 oblige les acteurs de la protection de l'enfance à envisager la prise en charge de chaque jeune dans le cadre d'un parcours personnalisé, loin des modalités anciennes réduites au seul placement en institution.

Le projet pour l'enfant est par ailleurs précisé dans la Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance. Autre texte important, cette loi donne une assise juridique à de nouvelles formes de prises en charge des enfants avec l'ambition de sortir du « tout placement ou tout domicile ». Elle impose un processus de diversification des prises en charge dont les acteurs, qu'ils soient opérateurs publics ou privés, doivent s'emparer. De façon explicite, elle valorise la responsabilité des parents et met en avant leurs prérogatives de titulaires de l'autorité parentale. Elle encourage donc le travail avec la famille, privilégiant une prise en charge contractuelle administrative, et différant la judiciarisation, au terme d'un processus, où l'intervention du juge sur la restriction des droits parentaux devient nécessaire pour protéger l'enfant.

### 1.1.2 Autorités tarifaires et organismes gestionnaires

Si le décret budgétaire d'octobre 2003 imposait déjà de nombreux outils de gestion des fonds publics destinés aux financements des établissements sociaux et médico-sociaux, la Loi HPST n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires les confirment : l'incitation est clairement orientée par le législateur vers la contractualisation entre les autorités tarifaires et les organismes gestionnaires d'établissements (contrat pluriannuel d'objectif et de moyens – CPOM), la mutualisation des moyens ou encore les regroupements des gestionnaires (groupements de coopération sanitaire et médico-social – GCSMS).

Les textes, au demeurant, notamment la loi du 5 mars 2007, confirment le président du Conseil général comme chef de fil de la protection de l'enfance et le caractère subsidiaire de la protection judiciaire. Le Conseil général de la Côte d'Or (CG 21) s'emparant lui aussi des évolutions réglementaires, s'est doté d'un schéma départemental validé en assemblée générale en décembre 2009.

Ce schéma comprend 3 axes constitutifs principaux et une déclinaison en 10 axes stratégiques, tous illustrés par des fiches actions détaillées. Dans le cadre de mon projet, je retiens plus particulièrement les axes suivants :

- « Axe 6 : Mettre en œuvre, à partir d'un dispositif territorialisé, des interventions diversifiées.
- Axe 7 : Promouvoir et accompagner l'évolution des pratiques.
- Axe 8 : Développer les conditions de collaborations interprofessionnelles et inter institutionnelles ».

Fort d'un constat sur l'iniquité d'offres de service en ce qui concerne la couverture du territoire de la Côte d'Or, le Conseil général souhaite la mise en place « de déclinaisons, territoire et souplesse d'intervention, favorisant les initiatives des acteurs sur un modèle ouvert réunissant des prestations identifiées, répondant aux besoins des enfants et / ou de sa famille, et repérées dans la proximité. »<sup>6</sup>

Au-delà d'une volonté du législateur de conduire à la mise en place de politiques publiques plus en accord avec les besoins sociétaux, la loi organique relative aux lois de finances, LOLF, votée en 2001 et appliquée pour la première fois en 2006, consacre, pour chaque politique publique, la nécessité de l'évaluation de leur efficience. L'Etat met en place un outil lui permettant de vérifier si ses objectifs sont atteints et ce, aux meilleurs

---

<sup>6</sup> Extrait du Schéma Départemental Enfance Famille de la Côte d'Or – Schéma partenarial Etat-Conseil Général (2010 -2014).

coûts. Avec les difficultés économiques nationales, renforcées par la crise financière internationale de 2008, cette nouvelle dynamique de gestion du budget de l'Etat, s'impose à l'ensemble des autorités tarifaires et, par déclinaison, aux organismes gestionnaires d'établissements médico-sociaux et sociaux.

Ainsi le CG 21<sup>7</sup>, s'est penché sur une analyse de ses dépenses nettes d'Aide Sociale Enfance. En 2008, celles-ci s'élevaient à 62 millions d'euros contre 55,4 en 2007.

Le montant moyen de dépenses par habitant augmentait pour sa part de 12 % passant de 106 € à 119 €, pour atteindre un niveau parmi les plus hauts de tous les départements dont le montant moyen s'élevait à 95 € (cf. Annexe 1). Dans un contexte d'augmentation globale des dépenses d'aide sociale (217,4 millions d'euros en 2008, contre 198,5 en 2007 et 176,7 en 2005), la mise en place du Revenu de solidarité active en juin 2009 et la baisse des recettes départementales issues notamment des droits de mutation, le CG 21 s'est vu contraint de freiner toute évolution des budgets des établissements habilités ASE et, par la même, de paralyser toutes les initiatives d'évolutions et d'investissements de ceux qu'ils tarifient.

Entre préconisations et obligations réglementaires, dans un contexte de morosité et de tensions financières, les gestionnaires d'établissements entament parfois des bras de fer avec les autorités tarifaires, confondant parfois injonctions de moyens et pertinence des objectifs poursuivis pour les établissements concernés.

Mon objectif, en accord avec le directeur général, est de veiller à ce que la pertinence des projets de prise en charge ne soit pas dévoyée par des priorités trop vite accordées à des impératifs financiers conjoncturels.

## **1.2 Le contexte institutionnel : les PEP 21**

### **1.2.1 Repères historiques : De l'OPEP aux PEP 21... 1916 à 2010**

Créée le 25 mai 1916 de la volonté conjointe de l'inspecteur d'académie et des instituteurs, l'Œuvre des Pupilles de l'Ecole Publique de la Côte d'Or (l'OPEP) se donne alors pour mission l'éducation et le soin aux orphelins de la Grande Guerre.

Dissoute en 1927, elle est à nouveau fondée en 1928 avec des objectifs plus généraux en direction

- des élèves de l'école publique « méritants »,
- puis des élèves en difficultés de toutes natures.

Elle adhère à une fédération nationale, reconnue d'utilité publique depuis 1919, et regroupant l'ensemble des associations départementales.

---

<sup>7</sup> Conseil général de Côte d'Or.

En Côte d'Or, elle développe un fort partenariat avec les collectivités locales, d'abord avec le Conseil général, puis notamment avec la Ville de Dijon, et enfin de nombreux services relevant de l'Etat.

Quelques dates clés :

1934 : Ouverture de l'aérium de COUTIVERT et d'une école de plein air avec internat et colonie de vacances. Acquisition du Château de COUTIVERT le 7 juin 1933 et inauguration en 1936.

1946 : Ouverture de l'Ecole de Plein Air (EPA) du CLOS CHAUVEAU, sous l'impulsion de Paul PICARDET.

1959 : Création de la section DA (Déficients Auditifs) au CLOS CHAUVEAU.

1962 :

- Création de la section DV (Déficients Visuels) au CLOS CHAUVEAU.

- Mise en place des internats au CLOS CHAUVEAU.

1964 :

- Création de la section HM (Handicap Moteur) au CLOS CHAUVEAU.

- Construction du centre de vacances Les JACOBES à Prémanon (Activités : classes de neige et de découvertes, vacances, accueils familiaux et centres de loisirs hors temps scolaire).

1966 : Création de la Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) des CHARMILLES à Fleurey-sur-Ouche.

1962 à 1973 : Création progressive des Instituts Médico-Educatifs et Professionnels de MONTMOYEN, des ECAYENNES (1967) puis de BEL AIR (1971).

1966 à 1968 : Création du centre de rééducations précoces (CRP) puis du centre d'action médico-sociale précoce (CAMSP), Cours du Parc à Dijon.

1993 : Création des Services de Soins et d'Education Spécialisés (SESSAD) de la Rente de BEL AIR et des ECAYENNES.

1996 : Création du Centre d'Aide par le Travail (CAT PEP 21).

1997 : Transformation de l'aérium de COUTIVERT en Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS).

1999 : Création du Service d'Accueil en Famille de COUTIVERT.

2003 : Création de l'Unité Educative et Thérapeutique (UET) de Fleurey-sur-Ouche.

2005 : Reprise du Centre Professionnel et Educatif (CPE) d'Arnay-le-Duc géré par l'association Pierre Meunier qui devient Centre Pierre Meunier en 2007.

2 décembre 2008 : Signature du CPOM médico-social.

En 2010, Les PEP 21 exercent leurs activités dans trois secteurs différents :

- 59 % de ses activités concernent la prise en charge de population d'enfants ou d'adultes en situation de handicap. A ce titre, toutes ces activités (11 établissements et services font l'objet d'un CPOM signé en Décembre 2008 avec l'ex DDASS).
- 24 % de ses activités concernent des structures exerçant dans le champ de la protection de l'enfance en Côte d'or. Ces établissements sont gérés par les PEP 21 depuis les années 60 pour les structures les plus anciennes. **C'est ce champ d'activité qui fait l'objet d'une proposition de recomposition de son offre de service dans le présent mémoire.**
- Enfin, 17 % des activités concernent la prise en charge de jeunes dans le cadre de l'accompagnement scolaire, aide au devoir, réussite éducative et vacances péri et extra scolaires.

En 2010, les produits de l'association représentent 41 millions d'euros, et elle emploie 1056 salariés, soit 663 équivalents temps plein (ETP).

En termes d'organisation, l'association est structurée en pôle depuis la signature du CPOM avec l'ex-DDASS en 2008, offrant une organisation lisible par nature de prise en charge (cf. schéma ci-dessous).

Le pôle social, contrairement aux pôles médico-sociaux adultes et enfance, ne constitue à ce jour que le rassemblement des 5 structures financées par le Conseil général mais qui ne possèdent pas encore de synergies réelles entre elles.



L'association PEP 21 est une association solide tant par sa gouvernance que par son assise financière.

Au cours des 10 dernières années, au service d'un bureau d'administrateurs engagés et assidus, la direction générale a mené de nombreux projets et structuré une gouvernance dynamique et moderne, illustrée par un projet associatif conçu, tant comme un affichage de valeurs partagées par tous que sont principalement la laïcité et la solidarité, que comme un véritable plan d'action opérationnel.

L'évaluation du projet associatif 2005-2011 et la rédaction du projet 2011-2015 ont permis, selon une méthode participative où tous les salariés et adhérents ont été associés, de préciser le chemin parcouru en 5 ans et les axes de priorités de l'avenir.

Les objectifs affichés clairement sont :

- « La construction de nouvelles orientations en veillant à une plus grande proximité avec les usagers et à accompagner les plus fragiles au plus proches des services de droit commun.
- Le projet d'adapter ses activités aux évolutions actuelles, à savoir la régionalisation et répondre de façon innovante et performante aux appels à projets ».

Le plan d'action se résume aux priorités suivantes :

- « Finaliser l'organisation en pôles pour chacune de ses activités.
- Systématiser la démarche d'évaluation et pérenniser la démarche qualité.
- Conduire la nécessaire adaptation du patrimoine associatif.
- Apporter les réponses innovantes adaptées à l'évolution des besoins.
- Développer une communication au service de la participation et de la vie associative »<sup>8</sup>.

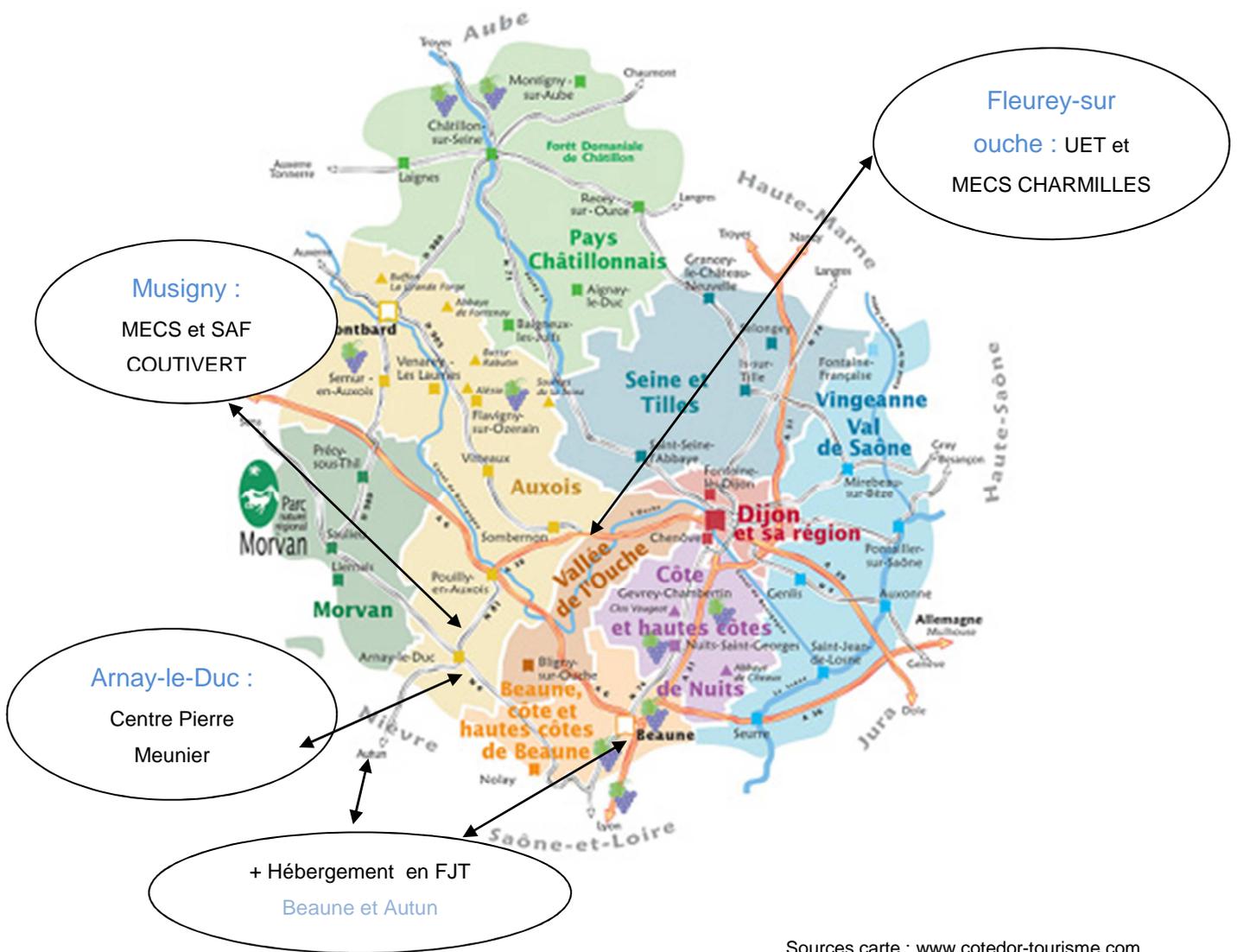
La feuille de route tracée par le projet associatif précise les ambitions à défendre pour envisager les mutations des établissements du pôle social vers un pôle conçu comme un dispositif plus global et dynamique au service des usagers.

### **1.3 Les établissements du secteur social des PEP 21**

Les établissements œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance en Côte d'Or des PEP 21 sont au nombre de cinq, situés dans la Vallée de l'ouche et le pays de l'Auxois, soit plutôt au Sud-ouest du département comme le précise la carte ci-dessous.

---

<sup>8</sup> Extrait du PROJET ASSOCIATIF PEP 21 -2011/2015.



### 1.3.1 Trois maisons d'enfants à caractère social :

A) Textes réglementaires de références des MECS et autorisations de fonctionnement

Les missions des MECS sont définies par l'article L.312-1 du CASF. Elles participent à ce titre aux missions de l'ASE telles que définies par l'article L.221-1 du CASF :

« Les Maisons d'Enfants à Caractère Social sont des établissements destinés à accueillir des mineurs et des jeunes majeurs qui connaissent des difficultés sociales et familiales. Elles leur apportent un lien avec leur famille, un soutien et un cadre matériel, éducatif et psychologique, favorable à l'épanouissement de leur personnalité et à leur insertion.

Les missions de références sont encadrées par l'article 375 du Code Civil :

**Une mesure de placement** peut être prise par l'autorité judiciaire « quand la santé, la sécurité, la moralité ou les conditions d'éducation d'un mineur sont compromises dans son milieu naturel ».

Ou

**Une mesure administrative** prise par le Président du conseil Général (art. L221.1 du CASF). « Apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique aux mineurs et à leur famille, confrontés à des difficultés risquant de mettre en danger la santé, la sécurité, la moralité de ces mineurs ou de compromettre gravement leur éducation ou leur développement physique, affectif intellectuel et social ».

Elles accueillent des mineurs ou de jeunes majeurs de moins de 21 ans relevant de l'article L.222-5 du CASF :

« Sont pris en charge par le service de l'aide sociale à l'enfance sur décision du président du Conseil général :

1° Les mineurs qui ne peuvent demeurer provisoirement dans leur milieu de vie habituel et dont la situation requiert un accueil à temps complet ou partiel, modulable selon leurs besoins, en particulier de stabilité affective, ainsi que les mineurs rencontrant des difficultés particulières nécessitant un accueil spécialisé, familial ou dans un établissement ou dans un service tel que prévu au 12° du I de l'article L. 312-1 ;

2° Les pupilles de l'Etat remis aux services dans les conditions prévues aux articles L. 224-4, L. 224-5, L. 224-6 et L. 224-8 ;

3° Les mineurs confiés au service en application du 3° de l'article 375-3 du code civil, des articles 375-5, 377, 377-1, 380, 433 du même code ou du 4° de l'article 10 et du 4° de l'article 15 de l'ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante [...].

Peuvent être également pris en charge à titre temporaire par le service chargé de l'aide sociale à l'enfance les mineurs émancipés et les majeurs âgés de moins de vingt et un ans qui éprouvent des difficultés d'insertion sociale faute de ressources ou d'un soutien familial suffisants. »

#### B) Forces et faiblesses en présence

La nécessité pour moi de bien comprendre la situation de chaque établissement, et ce dans la posture de chaque directeur d'établissement, m'a paru incontournable. L'important ensuite étant de ne pas lisser les singularités dans une synthèse de l'ensemble trop réduite à de grands axes généraux.

Le diagnostic de chaque établissement m'a permis de mettre en lumière les forces et les faiblesses de chacun des établissements au regard de la connaissance de la

réglementation, des populations accueillies, des territoires concernés et des moyens financiers alloués.

Les descriptifs des structures que j'ai pu mentionner ci-dessous ne sont évidemment pas exhaustifs mais fondés et documentés par un travail avec les directeurs et leurs équipes. La compréhension de l'existant ne serait pas complète sans une confrontation de ces données avec celles des services du Conseil général. Plusieurs rencontres avec les interlocuteurs des services, Direction Enfance, Insertion, de l'Aide Sociale à l'Enfance et des établissements, ont permis de confronter les données internes aux données de notre autorité tarifaire.

Ainsi, de façon synthétique, il s'agit pour moi de formaliser l'état de l'existant en pointant les forces et les faiblesses qui constitueront les hypothèses de base du projet d'évolution des structures à proposer.

### **C) La MECS de COUTIVERT**

L'établissement de COUTIVERT, sis à Musigny (21230), ancien AERIUM de 39 lits, mixte, ouvert en 1953, devient une MECS en 1997 autorisée par le Conseil général avec une capacité de 30 places pour recevoir des mineurs entre 10 et 16 ans (garçons et filles) confiés au service de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE). Elle est ouverte 290 jours par an.

L'établissement ne dispose pas d'habilitation justice (placement direct). Il n'accueille pas non plus, des mineurs délinquants au titre de l'ordonnance de 1945.

L'équipe en place est constituée de 27.41 ETP (dont 2 postes Education Nationale, Cf. Annexe 3-1). Le personnel est stable, l'âge moyen est de 46,47 ans et l'ancienneté moyenne de 15,95 ans.

90 % des salariés sont propriétaires de leur logement dans les environs du château, et l'établissement, de par son histoire, est porteur d'une forte identité d'institution. Le directeur de la MECS (0,8 ETP) et du service en familles (SAF) (0,2 ETP) (cf. & 1.3.2), est en place depuis 2005. Il est accompagné dans l'encadrement par une chef de service dédiée à la MECS. Le taux d'occupation moyen des 6 dernières années est de 101,73 %.

Cet établissement dispose de locaux vétustes et l'hébergement nécessite des investissements importants pour les rendre à une fonctionnalité plus adaptée à la prise en charges des jeunes accueillis. Situé dans un château, sur un parc de 12 hectares, sa localisation rurale constitue parfois plus un handicap qu'un atout pour l'accueil des jeunes confiés. Cette localisation excentrée loin des grosses agglomérations de la région (53 km de Dijon comme de Beaune), oblige à de nombreux trajets en voitures, que ce soit dans la conduite des jeunes vers leurs lieux de scolarité ordinaire ou spécialisée, vers les personnels soignants libéraux, ou encore et surtout pour leurs retours en familles les fins

de semaine et vacances. En effet, 77 % des jeunes sont scolarisés hors de l'établissement et 60 % bénéficient de soins à l'extérieur.

Le projet d'établissement en cours de réécriture se heurte à la nécessité de faire évoluer les prises en charge sans possibilité pour l'heure de modifier les conditions d'hébergement. Par ailleurs, la localisation géographique interroge quant à sa pertinence, eu égard au travail avec les familles, celles-ci étant majoritairement issues de Dijon et Agglomération (59,7 % en moyenne sur les 3 dernières années) (cf. Annexe 2).

Le personnel de la MECS est qualifié, (3 éducateurs spécialisés et 4 moniteurs éducateurs diplômés), une politique volontariste du CG 21 depuis les 10 dernières années ayant contribué à qualifier les salariés en place et les postes inscrits à l'organigramme. Force est de constater que les postes de médecins généralistes et psychiatres ne sont pas, eux, pourvus à hauteur du besoin initialement budgété (0.28 ETP non pourvu). Les difficultés de recrutement sont dues, au-delà de la raréfaction des spécialistes et notamment des psychiatres, à l'éloignement géographique des agglomérations et au faible temps de travail proposé par l'établissement.

Le budget de dépenses de fonctionnement 2010 prévisionnel (net des recettes en atténuation) accordé à la MECS de COUTIVERT s'élève à 1 560 213 € (identique à celui de 2009, cf. Annexe 4).

Le CG 21, ne tolère aucun dépassement de l'activité budgétée soit 8600 journées. L'établissement devra donc refuser certains accueils auxquels il répondait jusqu'à présent, générant de la suractivité et justifiant les excédents cumulés constatés notamment en 2008 et 2009.

La MECS n'a jamais fait l'objet d'un refus de prise en compte de ces dépenses par l'autorité tarifaire. Sa situation patrimoniale financière (MECS et SAF cumulés) présente un niveau de trésorerie excédentaire à hauteur de 362 K€, malgré un besoin en fonds de roulement (BFR) fortement dégradé en 2009 notamment du fait des retards de paiement du CG 21.

Toutefois, il est à noter que le fonds de roulement d'investissement (FRI) et la réserve de couverture du BFR ne suffiraient pas (439 K€) à couvrir le BFR de 2009 (449 K€) sans le supplément de trésorerie généré par les excédents des deux dernières années.

L'avenir de l'établissement est fortement déterminé par sa capacité à faire évoluer son outil d'hébergement dans un contexte toutefois où aucun surcoût lié aux investissements nécessaires ne paraît finançable par le CG 21.

La MECS de COUTIVERT, comme l'ensemble des établissements médico-sociaux de l'association, a été soumise à l'évaluation interne depuis 2007 à l'aide d'un outil développé en interne par l'association : EVA.SMS 21 (cf. choix méthodologiques décrits en Annexe 5).

Au 31/12/2009, les axes suivants ont été abordés :

- La participation de l'utilisateur.
- Le projet individualisé de l'utilisateur.
- Le projet d'établissement.

Les préconisations issues de ces évaluations pointent, à mon sens, les éléments importants suivants :

- « Engager dans les meilleurs délais une réflexion sur les conditions de mise en place d'actions de suite – concrétiser dans les meilleurs délais la mise en place d'un service de suite ou d'un dispositif équivalent.
- Formaliser le contrôle du suivi des projets individualisés – enrichir les termes du projet par la mise en perspective formalisée d'objectifs de travail et de moyens envisagés pour la réalisation des actions personnalisées, éducatives, rééducatives. »<sup>9</sup>

#### D) La MECS des CHARMILLES

Sise à Fleurey-sur-Ouche (21410), à 17 km de Dijon, la MECS LES CHARMILLES est, habilitée à recevoir des enfants bénéficiaires de l'ASE par une convention entre le Département de Côte-d'Or et l'Œuvre des pupilles de l'enseignement public de la Côte d'or le 21 mars 1966.

La MECS est autorisée pour une capacité de 31 enfants (30 + un accueil d'urgence) âgés de 6 à 14 ans. La population accueillie est mixte. La maison est ouverte 290 jours.

Les enfants accueillis au CHARMILLES ont un âge moyen d'entrée d'à peine 9 ans. En 2009, la durée moyenne de leur placement est de 2,5 ans environ. Il s'agit dans 45 % des accueils de mesures d'assistance éducative judiciaire et 55 % d'accueil provisoire administratifs.

---

<sup>9</sup> Rapports d'évaluation interne EVA.SMS.21 2007, 2008 et 2009.

43 % en moyenne des enfants sont scolarisés en classe interne (14 sur 32 en 2009) ceux-ci présentant un retard scolaire de deux ans en moyenne, ils y bénéficient d'une scolarité adaptée.

71 % des enfants bénéficient de soins à l'extérieur de l'établissement (thérapie, orthophonie et psychomotricité majoritairement) et d'un suivi par le psychologue de l'établissement, en lien avec les familles.<sup>10</sup>

55 % des familles des jeunes accueillis proviennent de Dijon et agglomération, 16 % de l'Est de la Côte d'or, 26 % du Sud du département (cf. Annexe 6)

L'organigramme des CHARMILLES est composé de 27.41 ETP (cf. Annexe 3-1). L'établissement dispose d'un directeur et d'un chef de service à temps plein.

La qualification du personnel éducatif est dans cet établissement là aussi très satisfaisant, puisqu'elle dispose de 7,5 ETP d'éducateurs spécialisés et de 2 ETP de moniteurs éducateurs, en corrélation avec l'âge des enfants accueillis. Et la stabilité est là encore, comme à COUTIVERT, un point important, constitutif de toute évidence d'une forte identité institutionnelle. L'âge moyen des salariés est de 40 ans et 5 mois, l'ancienneté moyenne de 10 ans et 5 mois.

Les locaux, propriété mise à disposition par le Conseil général, offrent une situation en pleine nature dans un espace agréable à 8 km de Dijon.

Toutefois, les locaux d'hébergement sont eux aussi vétustes et plus en conformité avec la réglementation et les besoins en matière d'accueil (dortoirs à quatre lits, salles de bains collectives).

Les investissements nécessaires sont importants mais pour l'heure non autorisés au regard du refus de financement des surcoûts par l'autorité tarifaire.

Le budget de dépenses de fonctionnement 2010 prévisionnel (net des recettes en atténuation) accordé à la MECS des CHARMILLES s'élève à 1 472 406 € (soit une augmentation de seulement 0,2 % par rapport à celui de 2009, cf. Annexe 4). L'activité est plafonnée à 8350 journées en 2010. Les orientations du CG 21 étant pour l'établissement de ne pas non plus dépasser cette enveloppe par une quelconque suractivité. Les résultats des 2 dernières années se sont avérés positifs pour cette même raison.

La situation bilancielle et patrimoniale de la structure, est saine. La trésorerie excédentaire de 266 K€ provient d'un FRI positif qui couvre à lui seul le BFR dégradé de

---

<sup>10</sup> Statistiques internes de l'établissement.

2009 (retard de règlement du CG 21) et des excédents d'exploitation cumulés des deux dernières années.

Les actifs immobilisés du bilan des CHARMILLES ne comprennent que les aménagements et équipements des locaux mis à disposition par le Conseil général. Cette spécificité conduit à une dotation de fonctionnement destinée à couvrir les charges d'entretien conséquentes dans son budget à hauteur de 29 K€.

Comme dans les autres établissements des PEP 21, les 3 premiers axes d'évaluation interne ont été menés (cf. & 1.3.1.- B et Annexe 5). Les préconisations principales me paraissent être les suivantes :

- « Définir les actions spécifiques minimales à institutionnaliser pour garantir une mission de suite adaptée au contexte particulier de la structure (procédure de reprise de contact, état de situation...) en s'assurant de leur repérage par les professionnels.
- S'assurer de la connaissance partagée par tous les acteurs concernés des procédures ou pratiques en matière de finalisation du projet (recueil de l'avis de l'utilisateur, mention des objectifs et moyens, modalités concrètes d'intervention après la sortie) »<sup>11</sup>.

#### E) Le Centre Pierre Meunier (CPM)

Par arrêté de M. le Président du Conseil général de Côte d'Or le 22 juin 2005, les PEP 21 se sont vus transférer l'autorisation accordée à l'Association Pierre Meunier en 1967, pour l'accueil de mineurs et de majeurs de moins de 21 ans, relevant du Centre professionnel et éducatif (CPE) sis à Arnay-le-Duc (21230).

Autorisé initialement à accueillir en internat 90 adolescents de 14 à 20 ans, le Centre possède à ce jour, une capacité d'accueil de 60 internes et de 5 externes maximum.

Le Centre est ouvert depuis 2009, 365 jours par an.

L'hébergement s'effectue au sein de 5 unités de vie (cf. Annexe 8) composées de 2 pavillons à Arnay-le-Duc, de chambres louées au Foyer de jeunes travailleurs (FJT) de Beaune, un appartement de week-end à Beaune et de chambres au FJT d'Autun. (cf. carte géographique & 1.3).

---

<sup>11</sup> Rapports d'évaluation interne EVA.SMS.21 2007, 2008 et 2009.

Contrairement aux autres MECS des PEP 21, la reprise récente de cet établissement explique que l'outil d'hébergement ait été entièrement rénové tant dans sa conception (de l'hébergement en dortoir collectif sur 2 lieux de vie à Arnay-le-Duc à 5 modalités d'unités de vie) que dans ses murs en tant que tels.

Les jeunes garçons accueillis au CPM sont présentés par les services de l'ASE dans le cadre de mesures administratives ou de mesures de placement provisoire.

L'établissement ne dispose pas d'habilitation justice (placement direct) ni ne peut accueillir des mineurs délinquants au titre de l'ordonnance de 1945.

Les adolescents sont majoritairement issus de Côte d'Or à quelques exceptions près de placements issus de la Saône et Loire, facilités par la proximité géographique d'Arnay-le-Duc avec ce département et l'existence d'une unité d'hébergement à Autun (71400).

49 % proviennent du Nord du département, 26 % de Dijon et Agglomération, 19 % de l'Est de la Côte d'Or. (cf. Annexe 6).

L'individualisation des projets d'accueil et la dispersion géographique des unités d'hébergement nécessitent une très forte logistique de transport « gourmande » notamment en temps de travail, entretien et achats de véhicules.

Les objectifs de prise en charge de cet établissement lient l'éducatif et la professionnalisation des jeunes accueillis : il s'agit « de socialiser et d'outiller l'adolescent en vue d'une employabilité à la sortie du Centre. »<sup>12</sup>

Pour ce faire, en plus des outils conformes à ceux d'une MECS classique, le Centre dispose d'ateliers de formation et d'éducateurs techniques dans six domaines d'activité, pour lesquels les adolescents sont préparés à un Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP), Brevet d'études professionnelles (BEP) ou à un titre professionnel dispensé par le Ministère du travail.

Les formations s'inscrivent dans les secteurs :

- du bâtiment : Couverture-Zinguerie, Maçonnerie, Plomberie,
- des services : Cuisine, Mécanique, Espaces verts.

La formation scolaire s'adapte au parcours du jeune, de la remise à niveau scolaire individuelle, aux classes préparatoires professionnelles CAP, BEP et préprofessionnelles, tout comme la possibilité d'un suivi des jeunes en contrat d'apprentissage, au sein d'entreprises, en parallèle à une scolarité en Centre de Formation d'Apprentis (CFA).

---

<sup>12</sup> Projet d'établissement 2008/2012 du Centre Pierre Meunier.

Les ateliers de formations sont implantés sur le site d'Arnay-le-Duc, proche du Château des Princes de Condé loué par bail emphytéotique aux PEP 21, et qui héberge les bureaux administratifs.

Le directeur en place depuis 2005 mène ces projets dynamiques avec une équipe de professionnels de 55,25 ETP. Il est appuyé en encadrement par 1 directeur adjoint et 1 chef de service chargé de la formation (cf. Annexe 3-2 et 8).

L'âge moyen des salariés est de 45 ans et 2 mois en 2009. La majeure partie des salariés a une ancienneté importante liée à l'histoire de l'Association Pierre Meunier. On notera cependant que certains salariés du Centre actuel ont pu être salariés précédemment d'un autre établissement à Seurre, aujourd'hui fermé.

Le directeur se heurte souvent à des problèmes de recrutement de son personnel et le turnover est élevé sur certains postes, notamment en raison de l'enclavement géographique du site et de son éloignement des agglomérations.

L'histoire un peu chaotique de l'institution avant la reprise par les PEP 21 imprègne encore largement les esprits et la culture de l'établissement, provoquant parfois des résistances au changement, même si, à ce jour, une véritable révolution a été faite dans le projet de prise en charge offert aux jeunes.

Le budget de fonctionnement de l'établissement accordé pour 2010 s'élève à 3 995 589 € (contre 4 110 928 € en 2009 soit une diminution de 2,8 %) pour un nombre de journées prévisionnel plafonné à 18 500 journées. Comme les deux autres MECS, mais dans des proportions encore plus importantes, l'établissement connaît de façon récurrente une très forte suractivité (112 % de taux d'occupation en moyenne les 3 dernières années).

Dans le contexte, l'établissement est donc invité à refuser tout accueil supplémentaire au-delà de sa capacité autorisée, sécurisant par là même l'autorité tarifaire sur la stabilisation de ses dépenses.

La situation bilancielle et financière de l'établissement se caractérise par :

- Une trésorerie importante (913 K€) issue du cumul des excédents des années 2007, 2008 et 2009, en instance de reprise ou d'affectation.
- Toutefois, les PEP 21, ayant repris uniquement l'agrément de l'établissement et non son patrimoine et son passif, les immobilisations ont été financées entièrement par subvention et emprunts (856 K€), financés et cautionnés par le

CG 21 dans le cadre de la reprise d'activité mais sans apport de fonds propres permanents. Le FRI est donc déficitaire à hauteur de 226 K€.

- Le BFR en 2009 affiche la même aggravation que les autres établissements lié à l'allongement des délais de règlement du CG 21.
- Le CG 21 a soutenu les PEP 21 dans leur reprise en octroyant depuis 5 ans son accord sur des affectations importantes d'excédents en réserve, contribuant ainsi à améliorer chaque année la situation financière de l'établissement.

Enfin, l'évaluation interne réalisée dans l'établissement ces trois dernières années permet à mon sens de pointer prioritairement les recommandations suivantes pour améliorer la qualité du projet de la structure :

- « Envisager la mise en place d'un service de suite, et, dans l'attente ou à défaut, missionner un ou des professionnels sur des actions de veille précisément définies. »
- « Formaliser les conditions ou modalités permettant de garantir le suivi des décisions ou orientations de travail prises en relation avec le déroulement du projet individualisé ». <sup>13</sup>

### **1.3.2 Le Service d'Accueil en Familles de COUTIVERT (SAF COUTIVERT)**

Le Service d'Accueil en Familles, situé sur le site de la MECS du même nom, reçoit une autorisation par arrêté du Président du Conseil général en 1997 pour une capacité de 30 places, garçons et filles de 0 à 21 ans.

Les assistants familiaux, au même titre que les MECS, viennent en réponse au besoin en accueil de l'ASE.

Sa mission est définie par l'article L.421-2 du CASF :

« L'assistant familial est la personne qui, moyennant rémunération, accueille habituellement et de façon permanente des mineurs et des jeunes majeurs de moins de vingt et un ans à son domicile. Son activité s'insère dans un dispositif de protection de l'enfance, un dispositif médico-social ou un service d'accueil familial thérapeutique. Il exerce sa profession comme salarié de personnes morales de droit public ou de personnes morales de droit privé dans les conditions prévues par les dispositions du

---

<sup>13</sup> Rapports d'évaluation interne EVA.SMS.21 2007, 2008 et 2009.

présent titre ainsi que par celles du chapitre III du présent livre, après avoir été agréé à cet effet. L'assistant familial constitue, avec l'ensemble des personnes résidant à son domicile, une famille d'accueil. »

Les enfants, adolescents et jeunes majeurs, garçons et filles accueillis par le SAF, font en 2009, pour 73 % des cas, l'objet d'une mesure judiciaire d'assistance éducative. Les jeunes connaissent donc des situations familiales dégradées et même si, pour la même année, 67 % des parents conservent l'autorité parentale conjointe, la collaboration familles d'accueil et parents est une des activités principales du SAF.

A noter que pour 52 % des enfants accueillis, le placement en famille d'accueil est une réorientation du projet initial, ce qui atteste de parcours compliqués.

Depuis les 4 dernières années, il est à noter que 33 %, des entrées (soit 7 sur 22 au total au SAF), ont bénéficié de la passerelle MECS/SAF de COUTIVERT.

Les sorties de l'établissement se font pour 45 % par un retour en famille, pour 25 % vers un établissement éducatif et 18 % partent en autonomie.

Sur les 4 dernières années, 16 % d'entre eux sont âgés de 0/6 ans, 36,5 % de 6/12 ans, 42,5 % de 12/18 ans et 5 % de plus de 18 ans.

Les jeunes accueillis sont issus pour 39 % du nord-ouest du département et pour 28 % du Sud. 28 % viennent de Dijon et agglomération (cf. Annexe 6)<sup>14</sup>.

Le personnel du service est composé de 28.62 ETP donc 3,61 ETP de personnel permanent. Un chef de service à 0,75 ETP assiste le directeur de COUTIVERT (cf. Annexe 3-1).

L'accueil des jeunes est confié à 25 assistants familiaux.

La moyenne d'âge des salariés est de 48 et 5 ans en 2009, pour une ancienneté moyenne de 7 ans et 2 mois.

Depuis 2008, la professionnalisation de cette catégorie d'emplois (intégrée par l'avenant 305 à la convention collective de 1966) conduit l'établissement à voir nettement évoluer ses dépenses de fonctionnement : augmentation de la masse salariale, prise effective de congés payés, formation professionnelle obligatoire, etc.

Ainsi, en 2010 le budget accordé pour les dépenses de fonctionnement de l'établissement s'élève à 1 600 000 € contre 1 427 569 € en 2009.

---

<sup>14</sup> Les chiffres sont tous issus des statistiques internes à l'établissement.

L'harmonisation départementale des modalités de rémunération des assistants familiaux, dont le CG 21 est le premier employeur direct, a conduit ce dernier à rebaser le budget du SAF sur des hypothèses budgétaires complexes à estimer.

Le service présente ainsi un excédent de 139 K€ en 2009 contre un déficit de 95 K€ en 2008.

Le service n'a pas à ce jour rédigé de projet de service, ce qui constitue dorénavant une priorité. Au-delà des projets personnalisés des enfants confiés au SAF, cette nature de prise en charge semble pouvoir s'articuler avec l'accompagnement des enfants confiés en MECS, dans le cadre d'un parcours progressif du projet personnalisé, ou comme c'est déjà le cas depuis plusieurs années en accueil relais, les week-ends ou vacances quand les enfants ne peuvent pas être confiés à leur famille naturelle un temps donné.

Ce service n'a pas été pour l'heure soumis à l'évaluation interne.

### **1.3.3 L'Unité Educative et Thérapeutique (UET)**

Le 13 février 2004, par arrêté conjoint de M. le Préfet de la Côte-d'Or et de M. le Président du Conseil général, les PEP 21 ont été autorisés à créer une Unité Educative et Thérapeutique à Fleurey-sur-Ouche (21410), à titre expérimental pour une durée de cinq ans, autorisation renouvelée en date du 12 mars 2009 jusqu'en 2014.

L'établissement reçoit en internat 6 jeunes des deux sexes, âgés de 13 à 20 ans, confiés au titre de l'article L.222-5 du Code de l'Action Sociale et des Familles, des articles 375 et suivants du Code Civil.

Cette structure répond de façon plus adaptée « à la prise en charge en réseau des jeunes en très grande difficulté socio-éducative et/ou judiciaire pouvant présenter des troubles psychiatriques ».

L'UET s'inscrit comme un outil supplémentaire de réponse et d'accompagnement là où bien des structures baissent les bras face à cette population de jeunes adolescents.

La Protection judiciaire de la jeunesse et l'ARS (DDASS à l'époque) participent au financement de cet établissement (mise à disposition de personnel).

L'établissement dispose d'un organigramme de 14.66 ETP, dont un poste de directrice adjointe, supervisé par le directeur du CPM (cf. Annexe 3-2).

L'âge moyen du personnel est de 38 ans et 7 mois, et l'ancienneté moyenne de 6 ans et 5 mois. L'équipe est jeune et très impliquée par la spécificité de son activité.

Les profils des jeunes accueillis sont tous très différents, en sortie directe du Centre hospitalier spécialisé (CHS), après des hospitalisations nombreuses, de multiples ruptures de placements antérieurs, de séjours longs en pédopsychiatrie ou encore un jeune dans « l'errance ».

L'individualisation des parcours s'effectue au quotidien pour l'équipe éducative comme dans le travail avec les partenaires pour imaginer une sortie du jeune.

Prévue initialement pour 6 mois renouvelable une fois, la durée du séjour d'un adolescent confié à l'UET est allée jusqu'à 3 ans. Les sorties sont toutes aussi spécifiques que les parcours sont singuliers : retour en famille avec de nombreux accompagnements comme le suivi en Centre Médico Psychologique (CMP), un dossier MDPH, pour percevoir une Allocation Adulte Handicapé (AAH) une admission en service d'accueil de jour, ou encore dans une structure pour adultes psychotiques etc.

Le fonctionnement de l'UET ne se conçoit que comme un dispositif disponible dans le parcours des jeunes accueillis, et les jeunes pourraient relever d'autres MECS, dès lors qu'un évènement le nécessiterait (ex : hospitalisation).

Cette notion de parcours de l'utilisateur m'apparaît d'ailleurs essentielle à prendre en compte dans la proposition d'évolution des structures que nous pourrions concevoir.

L'UET possède un hébergement adéquat et entretenu dans une propriété de l'Association acquise à cet effet au moment de la création de l'établissement.

Le budget de fonctionnement de la structure accordé en 2010 s'élève à 961 824 €, à l'identique de 2009 versée en dotation globale.

La situation financière de l'établissement est plus fragile que les autres établissements. La trésorerie est d'ailleurs déficitaire en 2009, du fait notamment d'un déficit d'exploitation à reprendre en 2010. De plus, l'établissement créé récemment n'a pas fait l'objet d'apport de fonds propres permanents à ce jour, les investissements initiaux ayant été financés par emprunts et par apport de trésorerie à moyen terme de l'association.

Son statut d'établissement expérimental jusqu'en 2014 met l'UET dans une certaine fragilité quant à sa pérennité au regard du nombre d'enfants accueillis et du coût annuel. La renommée de l'établissement est toutefois établie et largement reconnue dans son utilité au niveau du département.

A la lecture des rapports d'évaluation interne je retiens les éléments suivants quant à l'amélioration possible de la prise en charge et du projet :

- « Engager une action systématique de reprise de contact suivant des modalités institutionnalisées ; étudier les conditions de mise en place d'un service de suite ».
- « Garantir le suivi régulier (voire la réactualisation) de chaque projet individualisé dans le cadre particulier des actions non pérennes de la structure. »<sup>15</sup>

Ainsi, la capacité totale autorisée est de 161 places d'internat et 5 places d'externat. Toutefois, au regard des capacités autorisées (90 places au CPM), le pôle social représente 187 places sur 1618 places autorisées dans tout le département incluant les places d'actions éducatives en milieu ouvert (AEMO) (cf. Annexe 9), soit 11.6 % de l'offre départementale, pourcentage ramené à 23 %, hors places d'AEMO, soit 5 structures sur 18 établissements et services.

A noter que l'ensemble de ces établissements est soumis à la même convention collective de 1966.

---

<sup>15</sup> Rapports d'évaluation interne EVA.SMS.21 2007, 2008 et 2009.

## **2 Proposition : s'adapter à l'évolution des attentes du Conseil général et proposer des réponses innovantes dans un contexte de limitation des moyens**

### **2.1 Articulation de la réflexion**

Pour reprendre les mots de Dominique FABLET, accompagner les évolutions clairement inscrites dans la loi de 2007 en matière de prise en charge de la protection de l'enfance, nécessite à mon sens, d'avoir à l'esprit les deux axes de travail suivants :

- « Prévenir et limiter les placements, et, si ce n'est pas possible, aménager la séparation, en évitant une rupture de l'enfant avec son milieu familial et social tout en cherchant à limiter dans la durée la prise en charge éducative extra-familiale. »
- « Proposer un travail d'accompagnement aux familles en articulation avec cette prise en charge éducative extra-familiale, ce qui suppose la prise en compte de l'environnement social de la famille et des ressources auxquelles elle peut avoir recours »<sup>16</sup>.

Le travail de Pascale BREUGNOT issu d'une thèse centrée sur « l'étude des innovations socio-éducatives » a recensé les pratiques d'intervention innovantes en protection de l'enfance depuis les années 1980 se situant entre les interventions à domicile (AED, AEMO) et les actions de suppléance familiale (accueil résidentiel ou placement familial).

Une autre mission d'envergure, conduite par l'observatoire national de l'enfance en danger (ONED) en 2005-2006 a permis d'identifier et de classer ces pratiques dénombrées dans 54 départements français.

Tous les dispositifs combinent d'une certaine façon les principes qui consistent à prévenir les placements et à coopérer avec les familles.

La réforme du 5 mars 2007 a donné un cadre juridique à certaines de ces expérimentations réussies. Les lignes directrices des évolutions des structures des PEP 21 s'inspirent de ces pratiques qui fondent l'esprit actuel de la protection de l'enfance en France.

---

<sup>16</sup> FABLET Dominique, *Expérimentation et innovations en protection de l'enfance*, Paris, l'Harmattan, p.7.

## **2.2 Diversifier les formes d'accueil dans un dispositif global**

### **2.2.1 Penser la proximité entre les usagers et leur famille**

La population accueillie est originaire de tout le département de la Côte d'or à quelques exceptions de jeunes de Saône et Loire au CPM.

Une majorité des familles des jeunes accueillis par les deux MECS CHARMILLES et COUTIVERT sont originaires de Dijon et agglomération.

Une proportion importante des jeunes accueillis par les CHARMILLES et le CPM viennent de l'Est de la Côte d'Or.

Ces deux constats interrogent sur la pertinence des localisations actuelles de nos deux MECS plutôt éloignées des lieux d'origine des familles des populations accueillies même si les CHARMILLES restent à 8 km seulement du Sud-ouest de Dijon.

Il paraît pertinent d'interroger la localisation des sites d'internats des structures existantes et redonner de la cohérence en termes de proximité entre les usagers et leurs familles.

### **2.2.2 Soutenir la parentalité**

Défendre les droits de l'enfant aujourd'hui, c'est défendre ses droits à l'éducation et soutenir que les parents sont bien « naturellement » les premiers responsables, et les premiers concernés par le travail pédagogique et la socialisation de leur enfant.

C'est aussi accompagner la conception citoyenne que les parents ne peuvent, par principe, jamais être remplacés. Tout au plus sont-ils suppléés ponctuellement, à long terme ou définitivement.

Dans l'esprit de la loi 2007, il nous faut agir de façon préventive pour que le caractère définitif de la suppléance (perte de l'autorité parentale) recule, et que, par l'accompagnement des familles, les enfants reçoivent de celles-ci l'éducation à laquelle ils ont droit.

Dans le contexte particulier qui m'intéresse ici, l'accueil des enfants doit être pensé dans une logique d'accompagnement et de soutien des parents dans leur fonction éducative et non plus dans une logique de substitution de la fonction parentale, autrement dit « prendre en compte » et non plus « prendre en charge ».

« Travailler avec les familles », « partager l'action éducative », « associer les familles à l'action des professionnels », « considérer les parents comme des partenaires », ces pensées doivent sous-tendre l'ensemble des offres de services dans le dispositif à mettre

en place, et ce quels que soient les différents états de la fonction parents/enfants qui ont été rencontrés dans le parcours du jeune.

Le parcours personnalisé de l'enfant est un chemin qui doit permettre de restaurer la capacité des parents à éduquer leurs enfants, en leur ménageant dans le temps et selon les circonstances, des étapes nécessaires à la reconstruction :

- un temps pour « souffler » par un éloignement temporaire par exemple ou en les dégageant de certains aspects matériels.
- Un temps médiatisé pour s'exprimer, montrer et tester dans des accompagnements renforcés, séquentiels, ou en famille.

### **2.2.3 Offrir un véritable parcours aux usagers**

En fonction de la nature des mesures dont les jeunes accueillis par les établissements PEP 21 font l'objet, de la durée de placement moyenne (supérieure à 2 ans et demi), la notion de parcours individualisé de l'utilisateur, au travers d'une diversité de modalités de prise en charge offertes, n'est pas installée dans nos pratiques. En outre, les structures s'inscrivent dans une logique d'accueil par âge des usagers, ce qui ne permet pas de privilégier la personnalisation du projet de l'enfant.

Il nous faut donc sortir de la logique de placement par âge et privilégier le parcours de l'utilisateur. Et ceci en pensant un dispositif global PEP 21 de réponses aux mesures de placements, offrant des modalités variées de prise en charge pour les jeunes accueillis et proposées dans son projet personnel.

Tenant compte des remarques faites précédemment, l'amélioration de l'offre doit conduire le pôle social vers un dispositif où :

- Le travail au plus près et avec les familles doit être développé.
- L'accompagnement à domicile et les accueils de jour sont favorisés.
- Les placements à domicile avec un suivi éducatif très rapproché (365 jours par an) des familles et des enfants les plus en difficulté sont développés afin d'éviter l'éloignement physique des enfants du domicile des parents.
- Dans les situations où le placement sera nécessaire, l'hébergement collectif doit évoluer : de petites unités externalisées doivent être favorisées.
- L'accueil familial reste le mode de prise en charge le plus adapté à un bon développement de l'enfant. Le nombre de places doit donc être maintenu, voire augmenté de possibilités d'accueils relais pour les enfants dont les parents ne bénéficient pas de droits d'hébergement.

- Une exigence de dynamisation des placements doit fluidifier les entrées et les sorties des jeunes.
- Une plus grande souplesse des modalités d'accueil (séquentiel, à la carte, relais, accueil de jour) est proposée.

#### **2.2.4 Veiller à soutenir l'insertion sociale, scolaire et professionnelle.**

Les pratiques déjà identifiées dans les 5 structures actuelles me permettent d'identifier trois axes majeurs guidant les propositions à faire aux jeunes confiés au dispositif PEP 21 :

- Privilégier une prise en charge éducative et thérapeutique personnalisée.
- Proposer des scolarisations en milieu ordinaire ou adapté.
- Favoriser une formation professionnelle qualifiante au plus proche du droit commun tel que le fait déjà le CPM.

#### **2.2.5 Faire évoluer les infrastructures**

Le CPM et l'UET disposent d'outils récents et tout à fait adaptés aux besoins actuels. En revanche, les locaux des MECS de COUTIVERT et des CHARMILLES doivent très clairement être repensés et rénovés.

Au regard des évolutions globales dessinées dans les orientations que j'ai énoncées ci-dessus, il me paraît indispensable de mener en parallèle les propositions innovantes d'accueil et l'adaptation des infrastructures et du patrimoine disponible.

La proposition doit tenir compte des besoins nouveaux et des contraintes logistiques et financières qui s'imposent au PEP 21 au regard du patrimoine existant et de la conjoncture économique dictée par le CG 21.

#### **2.2.6 Penser l'accompagnement des sorties**

Au vu des préconisations issues des évaluations internes conduites dans les établissements du pôle social PEP 21, la carence d'un service de suite est clairement affichée.

L'offre de prestations du dispositif ne peut s'arrêter à la levée de la mesure sans une période transitoire d'accompagnement du jeune en fonction de sa situation personnelle et familiale à la sortie. Le soutien à apporter concerne sa vie quotidienne en termes de soins, son intégration à son environnement, son alimentation, l'organisation et l'entretien

de son logement, sans exclure bien sûr la consolidation de son insertion professionnelle ou de son parcours scolaire.

L'idée de créer un service de suite institutionnalisé concernant l'ensemble des structures me semble s'imposer.

### **2.3 Placer notre proposition de réorganisation dans un contexte de limitation des moyens pour tenir compte des contraintes conjoncturelles**

Dans la période actuelle, les enveloppes budgétaires des établissements sont octroyées à moyens constants, ou, au mieux, avec une faible évolution. Cette réalité impose de construire cette proposition de fortes évolutions des prises en charge à partir d'une réorganisation de l'offre existante en procédant par redéploiements, ou, selon la formule consacrée, à moyens constants.

L'organisation actuelle repose jusqu'alors prioritairement sur une logique liée à l'âge d'accueil des usagers, une réponse éducative institutionnelle et la configuration du patrimoine existant.

Le plan d'action proposé, consiste à élaborer un projet de pôle social PEP 21, pensé comme un dispositif global, et sortir de la configuration d'établissement au sens « institutionnel », voire « cloisonné ». Cette solution pouvant *a priori* offrir :

- Une organisation plus souple et plus diversifiée (transversalité, mutualisation, synergie).
- Une réflexion en amont des contraintes imposées par les patrimoines de chaque établissement.
- Une logique de complémentarité des services proposés et une approche globale de la formation des personnels dans le cadre d'une réponse associative à la commande en matière de protection des mineurs.
- Une réflexion de mise en commun des moyens au service des priorités dictées par l'évolution des projets.

Ma proposition est d'**inscrire le projet d'évolution et d'amélioration des prises en charge offertes par les 5 structures du pôle social des PEP 21** dans un contexte de  **négociation avec le Conseil général de Côte d'Or d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) tel qu'il est prévu par le CASF.**

Forte des enseignements que j'ai retirés de mon expérience lors de la mise en place du CPOM signé par les PEP 21 avec la DDASS en 2008 pour l'ensemble de ses établissements médico-sociaux, il apparaît que cet outil juridique est le plus approprié, pour réformer les établissements, à budgets constants.

La construction du CPOM avec le Conseil général doit permettre de redynamiser ce secteur d'activité de l'association, paralysé dans ses projets depuis 3 ans dès lors que les moyens du financeur n'évoluent plus. Les investissements nécessaires à l'évolution des prises en charge sont sans cesse différés.

L'enjeu de cette proposition est de construire un contexte favorable à la dynamique de réforme des structures. J'émet l'hypothèse que la latitude offerte par un pilotage interne des moyens dans le cadre d'un CPOM, peut permettre, dans les 5 années à venir, de conduire un changement important de l'existant vers un pôle d'activités, constitué de dispositifs flexibles et adaptés, répondant au mieux aux parcours personnalisés des enfants.

Dans un contexte important de contraintes économiques conjoncturelles, il s'agit pour les PEP 21 de saisir l'opportunité stratégique d'une négociation avec le Conseil général pour valider le projet d'évolution proposé dans ses grands axes, obtenir son soutien politique et disposer pleinement des moyens existants, dans une plus grande flexibilité d'utilisation.

## **Partie 2. Saisir l'opportunité stratégique de l'Elaboration d'un CPOM pour dépasser les contraintes financières conjoncturelles**

### **1 Apports théoriques et définitions**

#### **1.1 Qu'est-ce qu'un CPOM : les textes juridiques**

Si la contractualisation pluriannuelle est obligatoire pour les établissements de santé depuis 1996 (article L.6114-3 du Code de santé publique (CSP), dans le secteur médico-social en revanche, les contrats d'objectifs et de moyens (COM) ont été institués par la loi N°2002-02 du 2 janvier 2002, art. 24-IV, et les CPO M par l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 2005 (art. L.313-11 du Code de l'Action sociale et des familles (CASF)). Plusieurs textes sont venus compléter les modalités d'application (décret du 7 avril 2006 et diverses circulaires). La loi HPST précise la volonté de réforme globale de la tarification et implique l'obligation à terme de signatures de CPOM pour les gestionnaires.

Les principales caractéristiques techniques et juridiques des CPOM peuvent se résumer à :

- La possibilité pour plusieurs établissements et services gérés par un même gestionnaire, implanté sur un ou plusieurs départements, de signer un seul contrat.
- Une durée pouvant aller de 3 à 5 ans
- La fin des procédures budgétaires contradictoires classiques et la fixation annuelle du tarif par un taux d'évolution prévu dans les termes du contrat.
- Le budget pluriannuel peut prendre la forme d'une dotation globalisée commune.
- Une plus grande liberté de gestion pour le gestionnaire, qui peut procéder à des virements d'un budget à l'autre de ses établissements et qui peut décider librement de l'affectation de ses résultats conformément aux dispositions prévues par l'article R.314-51 du CASF.

## 1.2 Qu'est-ce qu'un CPOM : la philosophie

*« C'est un accord limité dans le temps entre deux porteurs de projets dont les intérêts sont liés. Il ne s'agit pas de vendre à un financeur public des objectifs de développement d'une action sociale ou médico-sociale attractive, mais d'élaborer ensemble un "scénario du futur" et de s'assurer des conditions d'un management qui concilie le respect des politiques publiques, les intérêts des institutions, ceux des personnes prises en charge [...] La contractualisation puise son inspiration dans les modèles théoriques qui combinent et articulent en permanence des exigences de rationalité et de performances. Cet arrière-plan culturel ne sert pas seulement à délimiter le cadre de la négociation, il permet de donner un sens et une force à la démarche en imposant à tous les contractants une discipline commune par les moyens de l'amélioration de la qualité, de la rationalisation ».*<sup>17</sup>

Il faut donc entendre par CPOM, un outil stratégique qui s'appuiera sur une lecture commune entre les pouvoirs publics (CG 21) et les PEP 21 des éléments de perspectives à disposition pour les établissements et services concernés.

Il s'agit de dépasser le fait qu'assurément, cet outil soit avant tout pensé par le législateur comme une opportunité pour servir les intérêts publics en matière de maîtrise des coûts et de qualité accrue du service rendu. Mais l'opportunité s'offre à nous aussi en tant

---

<sup>17</sup> CLEMENT Joël, 2005, *Un nouveau mode de management pour passer de l'institution à l'organisation*, Dossier CREA Rhône Alpes n°135, p.4-5..

qu'organisme gestionnaire, et je soutiens cette idée, de **créer un outil de management des mutations nécessaires des structures**, en **articulant projets d'établissements et objectifs du contrat**, en **stimulant la participation et la responsabilisation des professionnels** tout en **garantissant l'avenir institutionnel et l'amélioration de la prise en charge des usagers**.

Pour autant, chaque fois que j'ai pu de façon plus concrète, ces derniers mois notamment en stage de formation CAFDES aux CHARMILLES, me mettre en position de direction de structure, je me suis rendu compte des appréhensions que cette proposition pouvait générer pour tous les directeurs concernés.

Malgré ma conviction, en tant que directrice générale adjointe, de l'aspect stratégique du projet, je comprends les craintes potentiellement éprouvées par les responsables de structures. Quels changements ce processus peut-il opérer quant à leur métier actuel ? Le document unique de délégation (DUD) existant aujourd'hui, tel que prévu par le CASF<sup>18</sup> recensant les prérogatives du directeur en termes de compétence et de missions confiées va-t-il être modifié dans le sens d'une réduction d'autonomie et de responsabilisation ?

Le directeur d'un établissement, concerné par des modifications d'aussi grande ampleur, ne peut que s'interroger légitimement sur la question de son « pouvoir d'action » tel qu'il l'exerce aujourd'hui.

Si le champ de l'autonomie de gestion budgétaire, financière et comptable est le premier interrogé, c'est que la place des sièges associatifs paraît, du fait de la nécessité d'une vision globale de pilotage, venir suppléer la gestion annuelle, quotidienne et « historique » du directeur dans son établissement.

Mais les trois autres domaines de compétences et missions explicités dans le DUD actuel, appellent aussi des interrogations.

Le directeur peut-il encore dans un cadre prédéfini contractuellement :

- Conduire, comme il lui était demandé jusqu'alors, la définition et la mise en œuvre du projet d'établissement ?

---

<sup>18</sup> Décret n°2007-221 du 19 février 2007 pris en application du II de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles relatif aux modalités de délégation et au niveau de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux.

- Gérer et animer de façon cohérente avec sa mission les ressources humaines dont il dispose ?
- Etre acteur légitime de la coordination des institutions et intervenants extérieurs du réseau de son activité ?

Je conçois avant tout que **le CPOM ne doit pas être une fragilisation et une insécurisation du directeur** dans sa structure. Il doit au contraire permettre à celui-ci de gagner en marges de manœuvre au service du projet de l'établissement et de la prise en charge des usagers.

Ce que peut offrir le CPOM au directeur est à mon sens :

- **une « feuille de route » claire, précise, écrite de façon concertée**, lors de la définition des objectifs quant à l'évolution de sa structure pour les 5 ans à venir. Sa responsabilité est entière quant à la rédaction du plan d'action à mettre en œuvre. Il me semble important pour le directeur, d'être investi d'une force de proposition au moment clé, justement de l'élaboration du projet de CPOM. Et, en effet, plus cette phase est investie par le directeur, en y associant ses chefs de service notamment, plus il paraît logique que, ralliée aux mêmes objectifs finaux avalisés par l'association et l'autorité tarifaire, l'équipe se mobilise dans le même sens, au service du projet ;
- une connaissance, garantie pérenne, des moyens minimum financiers et humains dont il peut disposer pour réaliser son plan d'action. Loin de signifier rigidité, le CPOM lui offre l'opportunité de proposer directement au comité de pilotage interne de l'association, des modifications quant à l'utilisation de ses moyens, et donc de mettre en œuvre **davantage de créativité**.

Charge à lui toutefois, de **ne pas se laisser déposséder de cette compétence acquise** à ce jour de gestionnaire. Le gain en expertise des sièges conduit à constater une centralisation plus systématique des opérations financières les plus techniques, (élaboration des bilans, construction des plans de financement, contrôle budgétaire mensuel...)

L'entrée en CPOM ne doit pas conduire le directeur à se désengager de ce volet important de sa mission qu'est la gestion. Le directeur doit travailler en collaboration avec le siège au cours des 5 ans du CPOM, chaque fois que cela est nécessaire pour sa compréhension et la conduite de son projet, et surtout ne pas omettre, **sa pleine responsabilité dans la communication des éléments permettant le contrôle à**

**posteriori fait par l'autorité tarifaire.** Il s'agit pour lui, bien mieux qu'aucun siège ne saurait le faire, de mettre en avant la conduite de son projet, et de présenter en cohérence l'activité annuelle de sa structure et l'utilisation ou non des moyens alloués en interne.

- Une plus grande réactivité décisionnelle de l'association quant à **ses propositions**, dès lors que les arbitrages ne sont plus soumis au temps des procédures réglementaires de l'autorité tarifaire.
- Des opportunités de plan d'action pour la mise en œuvre de son projet, plus importantes, notamment par la mise en place d'un travail mutualisé avec les autres structures, là encore, facilitées par les latitudes décisionnelles budgétaires offertes dans le cadre du CPOM.
- Du temps ... pour concevoir son plan d'action, coordonner le réseau de partenaires dans son activité. A mon sens il faut lui accorder du temps pour **se centrer fondamentalement sur le cœur de son métier** : l'accompagnement de l'utilisateur.

Au regard de toutes ses missions à mener, seul dans un établissement, il apparaît souvent difficile au directeur de consacrer autant de temps qu'il le souhaiterait au service du projet. En effet, il est sollicité sur tous les fronts : de l'accueil d'une population souvent hétérogène, à la gestion de ressources humaines complexes, en passant par le respect des procédures réglementaires budgétaires lourdes, fastidieuses et souvent décevantes quant à l'attribution de nouveaux moyens depuis de nombreuses années déjà.

En ce sens, le CPOM ne dépossède nullement le directeur de ses missions telles que précisées dans le DUD, et au demeurant ses compétences, pourront se trouver plus sollicitées vers davantage de créativité et d'initiative pour mener à bien son projet de structure dans les 5 ans à venir.

C'est dans cet esprit, que je souhaite m'inscrire avec les directeurs pour ce projet.

## **2 Définition des objectifs du CPOM à proposer**

La négociation avec le Conseil général doit débiter sur la base d'une proposition de reconfiguration des structures proposées par les PEP 21, tenant compte de tous les éléments de diagnostics mentionnés précédemment et des orientations de prise en charge choisies.

Trois axes de réflexions sous-tendent la configuration proposée :

- Aménager l'intervention de proximité.

- Offrir la possibilité d'intervention séquentielle ou modulée.
- Construire une intervention de suppléance parentale.

## 2.1 L'intervention de proximité

L'intervention de proximité a pour objectif de proposer des solutions alternatives qui doivent permettre, dans certaines situations, d'éviter des placements de longue durée. Il existe en France plusieurs dispositifs en place dans d'autres départements offrant une telle prestation.

L'Accueil Départemental Enfance et Famille (ADEF) notamment a créé en avril 2004, un service de placement à domicile, ou en famille dit « service d'accueil, de Protection, de Soutien et d'accompagnement à Domicile » (SAPSAD).

D'autres outils existent et sont repérés comme des dispositifs innovants<sup>19</sup> et pourront se combiner :

- L'accueil de jour du groupe familial : sortant du face à face parents/professionnels, un lieu où il s'agit de « faire avec et d'être avec », espace où les familles peuvent revisiter leur positionnement et co-construire des réponses éducatives entre eux.
- L'accueil de jour de l'enfant orienté surtout vers les enfants en situation de grande difficulté scolaire.
- Les dispositifs décentralisés de formation professionnelle en milieu ordinaire dans les structures de droit commun.
- La possibilité d'un accueil séquentiel.

Ces prestations se traduisent concrètement par un accompagnement du jeune maintenu dans sa famille sans prestation d'hébergement dans un périmètre géographique restreint.

**La création d'un SAPSAD PEP 21 est donc un des éléments du projet proposé.**

## 2.2 Les interventions séquentielles

L'intervention de type séquentiel se définit par l'accueil des enfants selon des modalités combinées et individualisées comme :

- un hébergement ponctuel
- un maintien partiel en famille

---

<sup>19</sup> BREUGNOT Pascale, « les innovations socio-éducatives », Paris, les Cahiers dynamiques n°49, décembre 2010, p. 99.

- un accueil modulable et évolutif.

Avec un objectif prioritaire de reconstruction du lien avec la famille.

Elle se traduit concrètement par des hébergements ponctuels dans une structure existante de façon personnalisée pour chaque jeune (à la carte, week-end, vacances ou sur des périodes déterminées par le juge). Il suppose un maintien partiel en famille et une relative proximité géographique.

Le travail avec les familles nécessite des outils similaires à ceux mis en place dans le cadre d'intervention de proximité, comme les groupes de parole de parents par exemple.

Les MECS des CHARMILLES et de COUTIVERT présentent le handicap d'être loin du domicile de la majorité des familles des enfants accueillis, ce qui nécessite d'imaginer, à mon sens, l'ouverture d'un lieu d'hébergement autre, sur Dijon et Agglomération Dijonnaise, plutôt à l'Est de la ville pour tenir compte de l'implantation des populations identifiées dans le diagnostic des structures (cf. Annexe 5).

Toutefois, au regard des possibilités financières des établissements, les moyens risquent de manquer si nous conservons l'intégralité du patrimoine existant, et si, au demeurant, nous engageons les investissements nécessaires à la rénovation des hébergements des deux MECS.

A moindres coût, il conviendrait sans doute de penser l'implantation d'une unité d'hébergement et du SAPSAD au même endroit.

### **2.3 Les interventions de suppléance parentale**

Cette nature d'intervention se définit par :

- L'éloignement temporaire du jeune avec sa famille
- Un travail de reconstruction visant à restaurer progressivement le lien et les compétences familiales.
- Moins de proximité géographique nécessaire.

L'intervention dans ce cas est destinée à traiter des situations où l'empêchement des familles dans leur rôle éducatif est important, du fait d'une grande difficulté psychologique ou sociale, de maladies ou encore d'incarcération par exemple.

Le rôle de l'institution en réponse à des mesures de placement de ce type est bien la suppléance tant qualitative que quantitative.

Les outils possibles sont le placement familial, le placement familial spécialisé, les internats diversifiés, les dispositifs de formation professionnelle (cf. CPM), ou encore l'alternative à l'hospitalisation (cf. UET).

Les structures actuelles du pôle social, répondent déjà à ce besoin d'offre d'intervention.

Les MECS des CHARMILLES et de COUTIVERT doivent être rénovées en tenant compte des besoins de structures induits par ces multiples natures d'intervention à mettre en œuvre.

Ainsi, la présentation de la nouvelle organisation de l'offre du pôle social peut être résumée de la façon suivante pour notre proposition de départ:

Etablissement \ Type d'accueil	Intervention de Suppléance	Intervention de Proximité	Intervention Séquentielle
CPM	XX	X	X
UET	XX	X	X
MECS COUTIVERT	XX	X	X
MECS CHARMILLES	-	X	XX
SAF COUTIVERT	XX	X	X
SAPSAD	-	XX	-

#### LEGENDE

XX	Type d'accueil principal
X	Mode d'accueil possible
-	Non prévu par la structure

La création d'un service de suite n'est pas écartée. Elle pourrait s'envisager par le redéploiement de personnels du pôle, dédiés à cette mission pour l'ensemble des jeunes accueillis dans le dispositif.

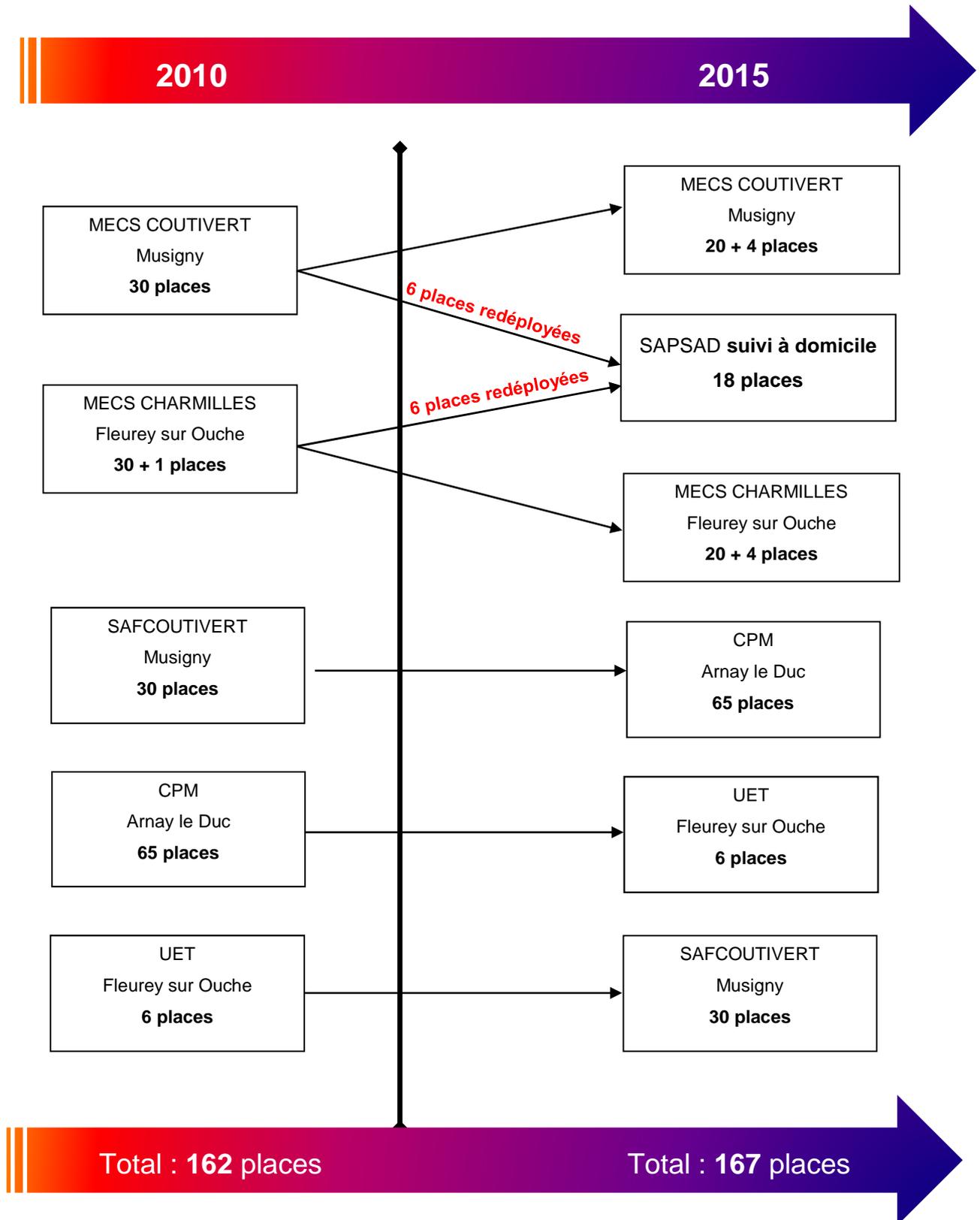
Sur la base de ce projet dessiné, je dois m'assurer de sa faisabilité en termes de moyens en présence, à la fois humains et financiers.

#### Evolution des capacités d'accueil

La logique de ce projet est de construire un dispositif offrant toutes les prestations décrites ci-dessus, à moyens constants. Ceci ne peut s'envisager sans une mobilité de certains salariés, qui devront se consacrer aux nouvelles prestations offertes, et principalement pour la création du SAPSAD.

Il faut donc penser une diminution des besoins en personnel sur les structures actuelles pour constituer une équipe propre au SAPSAD. Ceci passe par une recombinaison des capacités d'accueil par site et notamment en premier lieu celles des MECS de COUTIVERT et des CHARMILLES, gardant à l'esprit la nécessaire rénovation des hébergements qui en conséquence se ferait dans une moindre mesure.

De façon schématique, on peut représenter l'évolution de la façon suivante :



Ceci m'apparaît possible en faisant plus précisément la proposition suivante :

Etablissements	Situation actuelle			Situation future		
	Places	Activités	Sexes et âges	Places	A Activités	Sexes et âges
CPM	60+5	365 j	G 14-20 ans	60+5	365 j	M 14-20 ans
COUTIVERT	30	290 j	M 10 -16 ans	20 + 4	365 j	M 6-16 ans
CHARMILLES	30+1	290 j	M 6-14 ans	20 + 4	210 j	M 6-16 ans
SAF	30	365 j	M 0-21 ans	30	365 j	M 0-21 ans
UET	6	365 j	M 13-20 ans	6	365 j	M 13-20 ans
SAPSAD				18	365 j	6-18 ans
Total	162			167		

Au final, ma proposition offre 5 places supplémentaires à moyens constants en sortant de la logique d'âge des autorisations.

Le redéploiement des places permet de créer 18 places de SAPSAD, le ratio d'encadrement à prévoir pour cet accompagnement étant bien sûr moindre que sur l'internat éducatif des MECS.

Le service fonctionnerait toute l'année de 8h à 21h00 en semaine et de 9h00 à 17h00 le samedi. Le dimanche, une astreinte téléphonique serait tenue par un professionnel. En partant du principe que chaque professionnel est référent de 6 jeunes et co-référent de 6 autres, et que le service fonctionne toute l'année, il nous faut consacrer au SAPSAD 3.5 ETP d'éducateurs spécialisés.

La MECS des CHARMILLES, de par sa proximité géographique avec Dijon, permettra l'accueil de 20 jeunes pour lesquels un travail de suivi avec la famille constituerait la base du projet de l'enfant, auxquels s'ajoutent 4 places d'accueil séquentiel. La durée d'ouverture est limitée à 210 jours.

Les jeunes accueillis rentrent dans leurs familles les weekends et les vacances, et cette durée permet de libérer des moyens humains pour créer le SAPSAD.

A l'opposé, sur la base de capacité d'accueil identique, COUTIVERT ouvrira toute l'année. Il s'agit de donner la priorité à l'accueil des enfants dont la situation d'éloignement de la famille n'est pas préjudiciable, voire souhaitable. Les 4 places d'accueil séquentiel répondent aux besoins du territoire d'implantation.

La diminution du nombre d'enfants sur les MECS permet d'envisager de créer sur chaque site 2 unités d'hébergement de 12 (dont 2 places d'accueils modulés par unité), à l'instar de ce qui existe déjà au CPM, et les investissements seront forcément inférieurs à ceux prévus pour la rénovation de 2 hébergements de 30 places.

## **2.4 Mutualisations et effets de synergie envisagés**

La structuration du pôle dans une logique de CPOM part du principe aussi que des économies et des synergies sont possibles en termes de mutualisation des moyens. Les premières envisagées comme assez évidentes a priori sont les suivantes :

### **- La mutualisation de la restauration entre le CPM et COUTIVERT**

Le Centre, bénéficiant d'un atelier de formation très équipé, peut faire évoluer son outil pour intégrer un service de livraison en liaison chaude ou froide à destination de COUTIVERT. Les services de contrôle d'hygiène et de sécurité « tolèrent » encore depuis 3 ans l'utilisation de la cuisine du château malgré le fait qu'elle ne soit plus aux normes, dans la perspective des travaux prévus et dans la mesure où la cuisinière de la maison , employée depuis 40 ans dans l'établissement, envisage son départ à la retraite en 2012.

### **- La mutualisation de l'entretien des établissements**

Il est possible en effet d'envisager une mutualisation pour l'entretien des 2 structures et notamment, en premier lieu, du parc de COUTIVERT par la création d'un atelier de formation espaces verts dans le projet du CPM implanté à la MECS.

### **- La mutualisation des astreintes et des veilles de nuit à Fleurey-sur-Ouche**

D'autres possibilités seront à creuser entre Les CHARMILLES et L'UET, situées dans le même village à 100 m d'écart, autour de la mutualisation des véhicules, voire des personnels dans le transport, des astreintes du personnel ou encore de la veille de nuit.

## **3 Chiffrages de faisabilité**

L'analyse de la faisabilité du projet passe par plusieurs étapes qui sont toutes soumises à un processus itératif.

Sur la base du projet, il s'agit pour moi de vérifier que les moyens sont disponibles.

Tant que l'adéquation attentes/existant n'est pas atteinte, les objectifs sont réajustés.

Une fois cette adéquation obtenue les objectifs seront présentés au Conseil général, pour être négociés comme ceux à faire figurer dans le CPOM.

Ainsi, un cycle se met en place jusqu'à l'accord final :



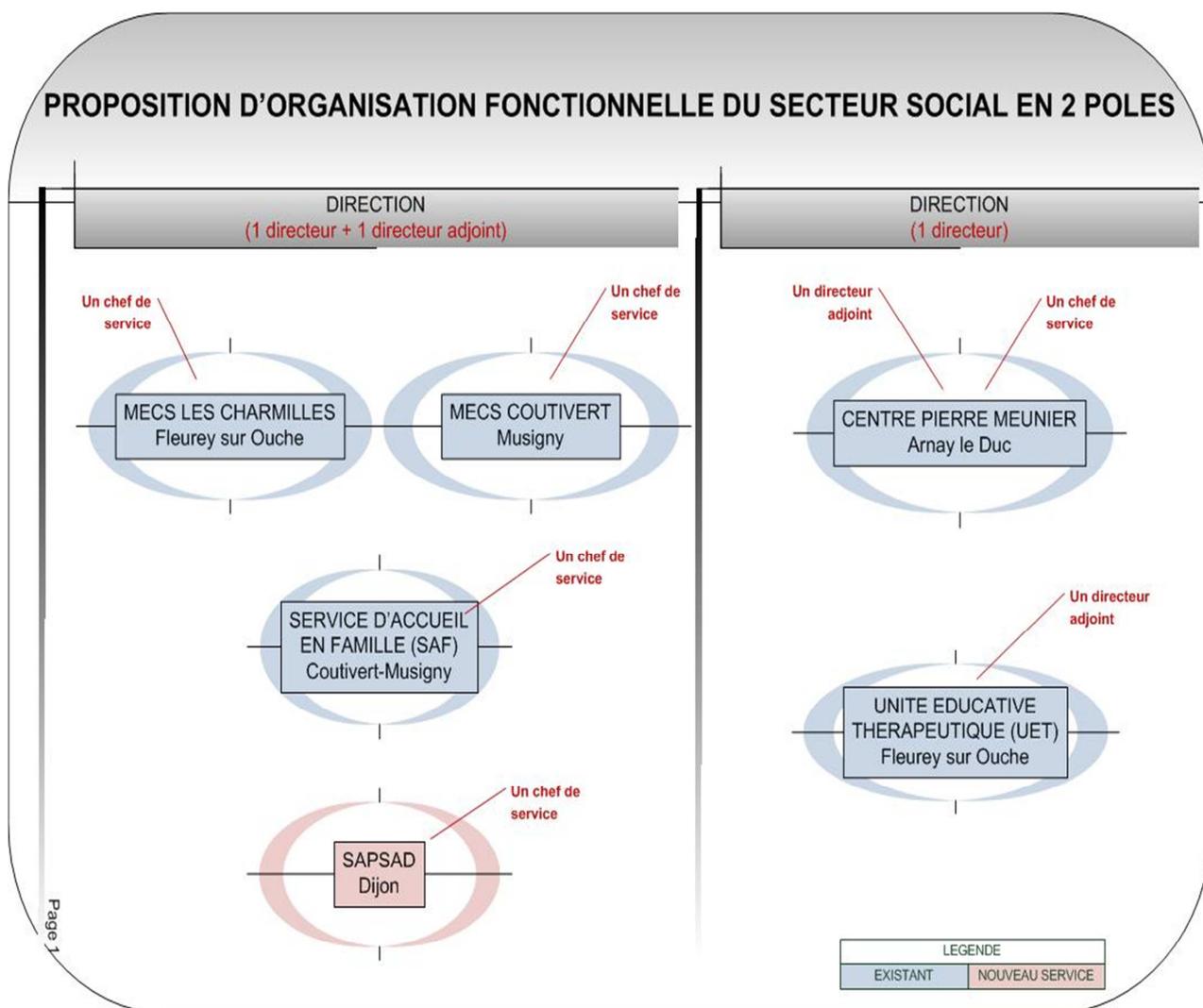
### 3.1 Définition des organigrammes cibles pour le projet

Les chiffrages sont à opérer à partir d'une traduction concrète du projet en moyens. Il convient donc dans un premier temps, d'établir un organigramme cible à partir des organigrammes des structures existantes en ETP.

Au préalable, je ne peux qu'imaginer les organigrammes en pensant une organisation fonctionnelle globale du dispositif intégrant tous les acteurs en présence et notamment, directeurs, directeurs adjoints, chefs de service en poste. Je pars évidemment du postulat que la mise en place du projet, via un CPOM, doit se faire pour chaque salarié sans moins-value, ni de statut ni de niveau de qualification en termes d'emploi, *a fortiori* de rémunération.

L'organisation proposée est donc la suivante : Pour l'heure le CPM et l'UET possèdent une dirigeance qu'il n'apparaît pas nécessaire de modifier. L'enjeu se situe sur les autres structures du dispositif. Les deux directeurs doivent rester en place, mais l'un pourrait prendre le rôle d'adjoint de l'autre. Cette logique, clairement évoquée avec les directeurs, paraît possible, dès lors que les rémunérations sont conservées et les tâches précisées. Le directeur de la MECS des Charmilles étant un directeur mis à disposition par l'Education Nationale, l'opportunité est peut-être même à saisir de lui confier un rôle spécifique autour de la prise en charge de la scolarisation et de la formation des jeunes accueillis, justifiant pleinement son statut et limitant peut être par la même, les risques de perte du poste fragilisé dans la conjoncture actuelle.

Les directeurs seront secondés sur chaque site par un chef de service à temps plein.



Sur cette base, l'organigramme cible envisagé (cf. Annexe 11), une organisation qui laisse apparaître les constats suivants :

Un écart de 1 ETP entre l'organigramme existant et l'organigramme projeté permet d'envisager de débiter la mise en place d'un service de suite.

Par les effets de mutualisation, et en partant du principe que les unités d'hébergement doivent disposer de 2 ETP de maitresses de maison par unité pour fonctionner (ceci ayant déjà été mis en place et vérifié au CPM), le personnel des services généraux peut être redéployé comme précisé ci-dessus. Un programme de formation en conséquence est bien sûr à envisager.

Cette proposition s'appuie sur un travail en commun que j'ai conduit avec les directeurs incluant :

- L'Analyse des départs à la retraite prévisionnels en effectifs et par nature d'emplois (cf. Annexe 12).
- L'Etude des possibilités de Gestion prévisionnelle d'emplois et de compétence (notamment formation des maitresses de maison).
- L'analyse des possibilités de mobilité géographique des personnels des établissements.

Sur ce dernier point et sur la base de la connaissance des salariés que chaque directeur a, nous avons conclu ensemble, que la difficulté pourrait principalement concerner le personnel de COUTIVERT. Il apparait toutefois, possible que la diminution des effectifs sur site puisse se faire sans difficulté, du fait d'opportunités de mobilité offertes par le CPM. Si un salarié de COUTIVERT ne souhaitait pas partir exercer à Dijon, certains salariés du CPM, au contraire, *aspirent à la mobilité*. Les choses pourront donc se combiner. Concernant les CHARMILLES, la proximité avec Dijon fait qu'une majorité des personnels réside à Dijon. Une mobilité géographique paraît donc tout à fait possible et envisageable vers le SAPSAD dijonnais.

## **3.2 Vérifier la cohérence et la faisabilité financière**

Pour ce faire je procède en deux étapes distinctes :

### **3.2.1 Une analyse en masse globale des charges de personnel**

Il s'agit pour moi dans la perspective du CPOM de vérifier que sur les 5 années à venir, l'évolution de la masse salariale des établissements, tenant compte des GVT<sup>20</sup> révisionnels, pourra être financée sur la base du montant des groupes II<sup>21</sup> actuellement accordés, indexée chaque année.

Chaque établissement procède donc à la simulation de l'évolution de sa masse salariale pour les 5 années à venir (cf. Annexe 13 : exemple pour l'UET), de façon nominative en nombre de points conventionnels.

J'établis ensuite la synthèse dans un tableau permettant d'analyser les écarts entre la masse salariale en points annuelle totale, valorisée sur des bases budgétaires que j'ai définies (cf. Annexe 14).

---

<sup>20</sup> Glissements Vieillesse Technicité.

<sup>21</sup> Groupe II : groupe fonctionnel des dépenses de personnel présenté dans le cadre normalisé budgétaire.

Ainsi, en l'état, le chiffrage montre que si les moyens en euros actuellement accordés par le CG 21 pour le personnel, soit 6 733 943 €, sont indexés chaque année de 1,5 %, les évolutions prévisionnelles seront financées dans l'enveloppe, et ce en prévoyant une valeur de point CC66 qui évolue de 3,74 € en 2010 à 4 € en 2015. Même si les hypothèses budgétaires retenues peuvent être discutables, le projet paraît possible dans le cadre d'un CPOM.

Ma conclusion positive s'appuie aussi sur mon expérience de la conduite des moyens financiers et sur les méthodes que j'ai mises en place pour le pilotage du CPOM médico-social. L'usage montre que la gestion d'une enveloppe globale permet d'identifier des économies qui n'apparaissaient pas auparavant.

La possibilité de conserver les moyens non dépensés d'une année sur l'autre d'une part, de même que la latitude offerte de dédier des moyens à une autre ligne budgétaire, sans nécessiter de procédure contradictoire avec l'autorité tarifaire d'autre part, dynamisent la gestion des budgets et responsabilisent davantage les directeurs gestionnaires.

Mon étude de faisabilité doit vérifier aussi que les dépenses exceptionnelles d'indemnités versées pour les départs à la retraite des salariés pourront être financées dans l'enveloppe sur les 5 ans.

Le chiffrage prévisionnel est fait, là aussi, avec chaque directeur nominativement en fonction des informations dont ils disposent sur les salariés. La synthèse des dépenses prévisionnelles (cf. Annexe12) est comparée au montant de la provision déjà disponible dans les établissements de façon globale. Là encore, l'analyse des montants prévisionnels de 2010 à 2018 (bien au-delà des 5 ans de CPOM) montre un écart avec la provision disponible au 31/12/09 de moins de 100 000 €.

Je conclus donc à la faisabilité financière du projet en matière de charges prévisionnelles de personnel.

### **3.2.2 Une analyse prévisionnelle des dépenses d'investissements à réaliser**

L'approche ici est faite en grandes masses par structures pour ce qui concerne les prévisions de constructions, notamment dans les 2 MECS. Chaque directeur établit plus précisément, les perspectives d'investissements nécessaires quant au renouvellement de l'existant, notamment la flotte de véhicule, le matériel informatique ainsi que le mobilier et l'équipement des structures.

Ainsi, sont prévus pour les constructions par exemple :

- 450 000 € TTC en 2013 (fin des travaux construction estimée). La TVA s'appliquant à ces travaux sera de 19,6 % (pas de bénéfice de la TVA à taux réduit pour ce type

d'hébergement), soit donc une enveloppe de 350 000 € HT, plus les frais annexes de maîtrise d'œuvre et bureaux de contrôle divers.

- 800 000 € TTC sont prévus pour la construction d'un bâtiment administratif au CPM, permettant la sortie du château dont les frais d'entretien apparaissent disproportionnés. Cette construction accueillerait aussi des salles de classe et des salles d'activités...

Au total, une enveloppe globale de 2,5 à 3 millions d'euros d'investissements est planifiée sur les 5 ans (constructions et autres immobilisations).

Ces données font ensuite l'objet pour ma part d'un programme pluriannuel d'investissement (PPI) formalisé pour chaque établissement, et d'hypothèses itératives de plans de financement, sur la base des situations financières existantes au 31/12/09. (cf. Annexe 15, exemple de PPI des CHARMILLES)

Les constats établis lors des diagnostics obligent à envisager le recours à l'emprunt, sans omettre, en matière de financements des hébergements, l'opportunité possible de subventions du Conseil général. Excepté à la MECS des CHARMILLES, le recours à l'emprunt est nécessaire, et, par prudence, celui-ci est envisagé ainsi que les surcoûts pouvant en découler. Ces surcoûts potentiels de fonctionnement résident essentiellement dans l'augmentation potentielle des dotations aux amortissements, ainsi que dans les intérêts financiers des emprunts. Plusieurs versions de simulation (pas moins d'une dizaine) sont réalisées.

Toutefois, l'analyse ne se contente pas d'une faisabilité et d'un plan de financement par structure. La perspective d'un CPOM offre l'opportunité de construire une solution dite « cumulée » pour l'ensemble du pôle social. (Cf. Annexe 16 : ex d'une des simulations).

Cette lecture globale, établie sous forme d'un tableau de synthèse permet plusieurs constats :

- la trésorerie se lit de façon globale, les excédents cumulés soit 1 149 336 € (cf. Annexe 4) s'ils sont conservés dans la négociation, peuvent offrir une solution de financement conséquente des projets d'investissements globaux et limiter les surcoûts de fonctionnement liés aux intérêts financiers.

Ces excédents sont toutefois issus des suractivités des établissements constatées les deux dernières années. Ils n'ont donc pas de caractère pérenne, comme l'auraient été des économies de fonctionnement clairement identifiées. Ils constituent toutefois une trésorerie mobilisable pour le financement des investissements.

- La création du SAPSAD peut se faire soit par acquisition, en fonction des moyens disponibles globalement, soit par location.

- Ainsi, si par structure, sans emprunt, les opérations ne sont pas réalisables, de façon consolidée, la trésorerie globale en 2015 reste positive. L'ensemble de ces données sera bien évidemment à affiner dès lors que les projets se préciseront.

En outre, élément important, la perspective d'une signature de CPOM offre un aspect favorable et non négligeable en matière de trésorerie. En effet, si les BFR de tous les établissements souffraient de dégradations en 2009 et donc ponctionnaient fortement la trésorerie disponible, compte tenu des allongements de délais de règlements du CG 21, le passage en CPOM, sous forme de dotation globalisée versée mensuellement d'avance, libérera les établissements de cette situation.

Par prudence encore, l'étude est faite sur la base des données existantes en 2009, sans omettre de garder à l'esprit ce paramètre.

**Je conclus donc, à ce stade, à la faisabilité des projets en termes d'investissements.**

Il est important toutefois de garder à l'esprit qu'un des éléments de négociation avec le CG 21 dans l'éventualité de la signature du CPOM, réside dans le fait de conserver les excédents de fonctionnement cumulés des deux dernières années.

Sur ces bases, le projet peut donc être présenté au bureau. Si l'instance associative prend la décision de continuer le processus, après différentes étapes de communication institutionnelle nécessaires, il s'agit de rencontrer le Conseil général. Dans le cas d'un accord de principe de sa part, le processus itératif de négociation débutera.

#### **4 Les difficultés rencontrées lors de la construction du projet**

La construction de ce projet ne s'est pas faite sans de nombreuses interrogations des directeurs sur l'avenir potentiel de leurs structures, leur légitimité, leur rôle et leur positionnement personnel dans le dispositif, et, non sans questionnement non plus, sur ma propre légitimité, malgré ma place « officielle » de Directrice générale adjointe. Pour les directeurs d'établissements, je crois pouvoir dire que ma crédibilité et mes compétences en matières administrative et financière ne les interrogeaient pas. Mon cursus professionnel dans ce champ me légitimait y compris au sein même des PEP 21 où j'ai d'abord occupé le poste de directrice administrative et financière en 2002 et ce jusqu'en 2005.

Toutefois, je crois pouvoir dire que des questionnements existaient quant à ma capacité à comprendre la réalité de leur métier « sur le terrain », n'étant pas passée, comme la plupart d'entre eux, par les fonctions successives d'éducateur spécialisé, de chef de service, ou de direction d'établissement en poste, autrement que par le biais de missions ponctuelles d'assistance ou de soutien à leur côté.

C'est précisément pour cette raison, que je me suis engagée dans le cursus de formation du CAFDES.

Cette démarche, que j'ai explicitée à la fois au directeur général et aux membres du bureau, devait me permettre simplement, d'incarner concrètement la fonction de directeur au quotidien.

Avant même cette décision, j'ai eu l'occasion, notamment lors de la reprise du CPM par les PEP 21, par exemple, de vivre de façon quasi quotidienne pendant quelques mois, la vie de l'établissement et son évolution, et ce, en appuyant le directeur nouvellement embauché sur des problématiques de fonctionnement de l'établissement au quotidien :

- plan de transport des jeunes à établir ;
- planning du personnel et remplacements des absences ;
- réflexion sur l'organisation des ateliers de formation professionnelle ;
- organisation des locaux disponibles ;
- opportunité de délocalisation de l'hébergement des plus grands vers les foyers de jeunes travailleurs de Beaune ou d'Autun et rencontre des directeurs des FJT pour tisser un partenariat solide ;
- réflexion sur la mise en place d'une mutualisation de la veille de nuit entre le FJT de Beaune et le CPM ;
- réflexion et mise en place de la formation qualifiante des commis de cuisine en maîtresse de maison pour préparer la création de petites unités de vie ;
- entretien avec les personnels d'encadrement sur leurs difficultés à accepter les changements de pratiques par rapport à l'ancienne direction ...

Mais ceci ne me paraissait pas forcément perçu par l'ensemble des directeurs. Et, dans le même temps, il était nécessaire pour moi de comprendre de l'interne la mécanique de vie quotidienne des structures sociales et médico-sociales, de telle sorte que les décisions à prendre soient les plus cohérentes possibles, pour la prise en charge des personnes, comme pour l'accompagnement des directeurs.

**Parler le même langage**, avoir une compréhension commune des difficultés de gestion quotidienne, **être en capacité d'offrir des ressources techniques en phase avec les dirigeants** ; tels étaient les objectifs partagés avec le Directeur général et les membres du bureau.

C'est ainsi que la sphère dirigeante de l'association a accepté ma demande de départ en formation CAFDES.

Mon positionnement dans la construction du projet de CPOM a donc été celui, certes, de la Directrice générale adjointe, reconnue dans ses compétences financières, mais aussi celle d'une directrice en apprentissage, curieuse et soucieuse de partager avec tous les directeurs concernés, leurs doutes, leurs craintes et leurs appréhensions. Notre collaboration en a été grandement facilitée.

J'ai d'ailleurs rencontré chacun d'eux, ainsi qu'une chef de service, celle des CHARMILLES, lieu où j'ai effectué mon stage, en entretien pendant plus de deux heures, à l'aide d'une trame que j'ai élaborée spécialement à cet effet. (cf. Annexe 17).

Ces rencontres m'ont permis de préciser le contexte de construction du CPOM et des mutations envisagées d'une façon non hiérarchique, mais bien sur un positionnement d'interrogation de la place d'une directrice en formation. Elles m'ont surtout permis de les entendre et de partager leur perception des évolutions à venir.

La construction du projet s'est donc bien faite de façon participative et les points développés dans la troisième partie de ce mémoire sont destinés à préciser ce que je conçois à ce jour de l'accompagnement au changement à réaliser, pour que les directeurs et l'ensemble de leurs équipes puissent conduire leurs missions dans les meilleures conditions possibles.

Pour autant, la construction du projet a nécessité aussi des étapes de communication plus institutionnelles, nécessaires pour valider les étapes à franchir jusqu'à la négociation avec le Conseil général.

## **5 Les étapes de communication institutionnelles**

### **5.1 Présentation du projet au bureau de l'association puis au conseil d'administration**

Il convient donc de présenter les hypothèses retenues et les conclusions au bureau pour obtenir de sa part une décision sur l'opportunité de proposer le projet au Conseil général. Si sa décision est positive, il s'agit également de s'entendre sur les modalités de conduite des négociations à venir.

Le Directeur général de l'association a validé les étapes de construction du projet au fur et à mesure de son avancement. Je lui ai régulièrement rendu compte de la démarche dans le cadre du mandat qui m'avait été confié par l'association. Au demeurant, il était présent à plusieurs réunions avec les directeurs.

Tout au long de la démarche, quelques réunions, formelles ou non, avec le directeur général (parfois en présence du président de l'association), mais aussi avec les administrateurs référents des établissements, m'ont permis de confirmer la pertinence d'un tel projet.

Compte tenu de l'énergie mobilisée de toutes parts dans l'association, pour élaborer cette proposition (services administratifs et comptables des établissements et de la direction générale, directeurs, chefs de service administrateurs), la présentation au bureau est une synthèse des orientations dessinées et des risques, notamment financiers, à intégrer

dans la négociation. Le bureau décide une information et un avis du conseil d'administration et la rencontre du Conseil général.

## **5.2 Présentation du projet au comité d'entreprise (CE) unique**

Parallèlement, compte tenu d'une très forte représentation des salariés du pôle social dans les instances représentatives du personnel de l'association, le président du CE, et les directeurs des structures communiquent sur l'étude et répondent aux questions dans chaque réunion d'instance (CE, réunions des délégués du personnel et réunions des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Je prépare bien évidemment les communications et les réponses avec ces derniers.

L'accent est mis sur la perspective de sortir les établissements de leur paralysie en termes d'évolution des projets de prise en charge. Un lien est fait avec les constats positifs faits sur le pilotage du CPOM médico-social déjà en place et des réponses transparentes sont formulées systématiquement quant à l'avenir prioritairement sécurisés des personnels du pôle.

Le projet étant toutefois d'envergure, une inquiétude légitime des représentants du personnel, traduisant celle des salariés eux-mêmes dans les établissements, pousse le CE à demander l'assistance d'un cabinet d'expertise comptable et ce conformément aux art. L.2325-I à L.2325-44 du Code du Travail définissant ses moyens d'actions légaux. Un cabinet est donc missionné pour mener une analyse des comptes du CPOM déjà signé et ses résultats au 31/12/09, ainsi que sur le budget 2010.

## **5.3 Présentation du projet aux autres établissements de l'association**

Les réunions mensuelles de directeurs, mais aussi les réunions trimestrielles de conseil de direction qui réunissent tous les directeurs et chefs de service, ouvrent des espaces de communication quant à l'avancée du projet construit et à ses perspectives.

## **6 Programmation du projet à 5 ans**

La conduite du changement passe par une clarification pour tous, des objectifs à atteindre dans un temps donné. Il s'agit d'établir une programmation claire et matérialisée des évolutions possibles des structures vers les dispositifs du pôle dans le temps imparti (5 ans).

Cette programmation, pour une part, s'impose d'elle-même, du fait des investissements et des travaux à réaliser dans les MECS. Ainsi, les PPI prévoient une fin de travaux dans les 2 MECS en 2013. Toute la faisabilité du projet et les étapes qui en découlent sont à fixer

en concertation avec le Conseil général. Elle résultera de la négociation et des objectifs finalement retenus.

Si le projet a reçu un accord de principe, les objectifs font l'objet de négociations.

Se dessinent notamment plusieurs angles :

- Le Conseil général nous encourage à envisager vivement une réflexion autour d'un projet encore plus ambitieux, qui intégrerait la délocalisation définitive des placements aujourd'hui réalisés à COUTIVERT dans d'autres lieux, plus en cohérence avec l'intervention en proximité des familles. La sortie du château de COUTIVERT est donc une hypothèse à approfondir ; elle est d'autant plus envisagée que les coûts de structure de l'établissement apparaissent trop importants dans le contexte actuel.
- Les objectifs de création de places dédiées au placement en famille et au SAPSAD sont accueillis favorablement, répondant aux objectifs clairement inscrits dans le schéma départemental, la mise en place réelle en termes de mesure de placement risque toutefois de se heurter aux habitudes des magistrats du département. La programmation des fermetures de place d'internat devra en tenir compte.
- La conservation des excédents antérieurs semble être une hypothèse plausible pour le Conseil général...

Si la phase de négociation toujours en cours ne permet pas, à l'heure où j'écris ce mémoire, de formaliser le projet final, il n'en demeure pas moins qu'il convient à ce jour, pour moi, d'envisager, dans l'éventualité d'une signature, la suite en matière de conduite de changement à opérer pour faire évoluer les structures vers les objectifs qui seront définis et ce dans les moyens impartis.

### **Partie 3. La conduite du changement à mener pour atteindre les objectifs du CPOM**

#### **1 Définir le changement dans une organisation et appréhender sa conduite**

Consciente des enjeux importants et des appréhensions existantes pour les acteurs de l'organisation qui sera à mettre en place, et confrontée à celles-ci lors de la construction théorique du projet, il s'agit pour moi de mettre en évidence ce qui me paraît être les

points clés de la conduite du changement à opérer dans le cadre d'un CPOM effectivement signé, sur les bases décrites précédemment.

En m'appuyant sur plusieurs références théoriques, il me faut recenser les jeux d'acteurs en présence, les zones d'incertitudes, et plus particulièrement encore, les points de vigilances à garder à l'esprit.

J'envisagerai dans une dernière partie des pistes de réflexion quant à la mise en place d'une évaluation du projet.

## **1.1 Les apports de la sociologie des organisations**

### **1.1.1 Les stratégies des acteurs en présence**

Les théories développées par Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG <sup>22</sup> centrent l'analyse des organisations non pas seulement sur leur structure, mais aussi et principalement sur l'individu, acteur dans l'organisation.

Il s'agit de considérer que chaque acteur en présence agit pour augmenter son pouvoir d'action ou de marge de manœuvre dans l'organisation, et que cela n'est pas toujours conduit de façon claire et cohérente, sans que cela soit absurde pour autant.

Dans la conduite du changement, il ne s'agit pas d'appréhender uniquement la fonction des acteurs dans l'organisation mais aussi de garder à l'esprit que ceux-ci sont mus par des stratégies individuelles.

Accompagner le changement, c'est donc inciter tous les acteurs d'un système donné à envisager une coopération pour que l'organisation d'un dispositif ne soit pas mise à mal par « les forces centrifuges » issues de la juxtaposition de ces stratégies individuelles.

L'objectif est que l'autorité du directeur notamment (accordée par le contrat de travail et le DUD), ne soit pas déstabilisée par des jeux de pouvoir et contre-pouvoir internes, individuels ou groupés, générés par des résistances diverses ou par toutes les formes d'inerties des acteurs.

Il convient donc d'identifier et de prendre en compte ce qui pourra constituer des « zones d'incertitudes » dans l'organisation. Cette identification nous permet de déduire des pouvoirs d'actions potentielles dont les acteurs pourraient s'emparer dans des stratégies d'action individuelle néfastes au fonctionnement global.

Je n'écarte pas non plus, à l'éclairage de cet apport théorique, le fait de me heurter moi aussi, dans la conduite du projet qu'est la mise en place du CPOM, à l'émergence bien

---

<sup>22</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., 1992, *L'acteur et le système*, Paris, Ed. Points, 478p.

sûr des stratégies d'acteurs des directeurs eux-mêmes. Comme tous les salariés, ils aspireront à réduire « leurs zones d'incertitude », à savoir les incertitudes qui pèsent directement sur leur environnement propre.

Si dans la phase de préparation du projet, la coopération a été réelle et constructive, sa mise en œuvre pourra bien sûr faire apparaître d'autres tensions, issues du fait que, chaque directeur, puisse être individuellement mû par des intérêts divergents.

Force est de constater que celles-ci apparaissent implicitement déjà dans la réflexion menée, par exemple, quant à l'esquisse de l'organigramme de la future direction du dispositif.

L'un des points soulevés était la possibilité pour un directeur en poste de devoir incarner dans l'avenir un poste de direction adjointe.

Des stratégies d'alliance et /ou d'opposition sont envisageables de la même façon entre les directeurs, donc quand il s'agira pour chacun de réfléchir à son évolution personnelle au sein de la future organisation, et ce, au regard de ses aspirations tacites ou explicites.

Je suis consciente que certains de leurs questionnements affecteront forcément la fluidité d'une construction rationnelle du projet :

- « Dois-je me lancer dans un processus de formation de niveau I pour viser un poste de direction de structure ? Est-ce possible d'obtenir le poste sans faire cet investissement personnel ?
- En fonction du directeur choisi et de ses compétences, aurai-je la possibilité de faire valoir mes spécificités (gestion des ressources humaines, maîtrise des parcours de scolarisation...) dans l'organisation, et de me construire une progression professionnelle au sein du dispositif ?
- Je ne souhaite pas obtenir une fonction dans le futur dispositif qui vienne dégrader mon parcours professionnel par une sensation de régression...
- Si tel ou tel directeur est désigné directeur de pôle, serai-je en capacité de travailler sous son autorité hiérarchique avec lui, compte tenu de sa personnalité ?... »

Chaque directeur ne pourra qu'opérer systématiquement lui aussi, comme tous les salariés, un scénario stratégique personnel lui permettant d'imaginer et de viser le confort naturel auquel il aspire.

Je ne présume pas, toutefois, que la volonté systématique des acteurs soit d'en saisir l'opportunité aux dépens du bon fonctionnement de l'organisation. Je pense en effet que chaque acteur détermine aussi son positionnement, en fonction de la confiance qu'il reçoit

de l'organisation institutionnelle et managériale et de son degré de fragilité et d'inquiétude personnel.

Toutefois, à l'appui des 4 pouvoirs identifiés par Michel CROZIER, il me paraît intéressant d'avoir les points suivants à l'esprit lors de l'élaboration de mon plan d'action :

- **Le pouvoir lié aux règles d'organisation** : pour réduire l'impact perturbateur de ce pouvoir, il nous faut formaliser de façon explicite des règles de la nouvelle organisation et ne pas entretenir de zones indéterminées quant aux rôles, fonctions, délégations et responsabilités de tous les salariés.
- **Le pouvoir du « marginal sécant »** : cette expression vise à identifier les zones d'incertitudes fortes entretenues par un système complexe d'organisation. Il s'agit ici, de veiller à ce que des acteurs impliqués dans plusieurs systèmes conservent dans chacun d'eux, des logiques d'action similaires. L'homogénéisation des pratiques est une chose, veiller à la bonne connaissance de tous les axes du dispositif par tous les salariés est un autre point.
- **Le pouvoir de maîtrise de l'information** : il faut contribuer à communiquer de la façon la plus transparente possible, pour ne pas alimenter des fantasmes autour des évolutions à venir. Le dialogue avec les IRP sera essentiel, les réunions d'encadrement seront tout aussi importantes.
- **Le pouvoir d'expertise** : je pense principalement ici à éviter le plus possible les écueils qui pourraient conduire les acteurs à penser que leur responsabilité est diminuée au profit du siège.

La conduite du changement vise à obtenir la plus grande participation possible des acteurs au projet envisagé. Toutefois il reste qu'« *ils n'accepteront de mobiliser leurs ressources et d'affronter les risques inhérents à toute relation de pouvoir qu'à condition de trouver dans l'organisation des enjeux suffisamment pertinents au regard de leurs atouts et de leurs objectifs, et suffisamment importants pour justifier une mobilisation de leur part* ». <sup>23</sup>

### 1.1.2 Impulser la coopération des acteurs

Un des premiers enjeux de la mise en place opérationnelle de ce CPOM est bien d'inscrire tous les acteurs en présence dans **une véritable dynamique de coopération**. Elle se situe à deux niveaux :

---

<sup>23</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *op.cit.* p.80-81.

- au sein du futur dispositif lui-même, au service d'une articulation nécessaire des offres de prestation à proposer.
- En termes associatifs, entre les instances de pilotage du CPOM, la direction générale, et les directeurs, directeurs adjoints et encadrants du pôle.

Comment, en tant que chargée de projet, ne pas aspirer à ce que **les acteurs ne subissent pas** le changement induit par le CPOM ? Qu'ils ne perçoivent pas ce changement comme une contrainte imposée par des facteurs externes (environnement réglementaire et conjoncturel), ou par des facteurs internes mal compris (stratégie associative mal communiquée). Mais qu'au contraire, le degré d'appropriation du projet acquis par tous les individus concernés, permette plus qu'une coopération, une véritable solidarité autour des objectifs.

Ni naïveté ici, ni crédulité relevant de la « pensée magique », mais bien au contraire la conscience que **le « faire-ensemble » n'est pas suffisant**. Si la participation des acteurs à une démarche de construction est une étape nécessaire pour créer un processus de coopération, elle n'est pas suffisante.

Sans ambiguïté aucune, la légitimité sociale d'une organisation ou d'une institution ne se décrète pas, et l'implication des acteurs autour d'objectifs dépasse la simple rationalité organisationnelle.

Quelle est donc, cette coopération à développer entre des personnes aux aspirations, aux compétences et aux statuts différents ?

Le sociologue Renaud SAINSAULIEU précise que les dirigeants, confrontés à la réalité de leurs fonctionnements, à la nécessité de conduire le changement, ne peuvent évacuer trois dimensions constitutives de toute organisation <sup>24</sup> :

- la reconnaissance des sujets qui coopèrent (reconnaître les altérités, les singularités dans les rapports au travail)
- La reliance des acteurs : viser l'élaboration de compromis, voire d'accords singuliers.
- La réflexivité : la marque d'une démarche qui élabore le sens de l'action collective (projet d'avenir, réflexion distanciée, expériences et apports théoriques).

La première dimension complète les éléments appréhendés précédemment avec les théories de CROZIER et de FRIEDBERG. Pour SAINSAULIEU<sup>25</sup>, il s'agit de créer une

---

<sup>24</sup> SAINSAULIEU R., 2001, Des sociétés en mouvement, la ressource des institutions intermédiaires, Edition Desclée de Brouwer, 223p

dynamique qui inscrit les acteurs dans un système de rapports identifiés intégrateurs de pouvoir et dont l'issue est l'élaboration collective de règles acceptables.

Mais ce sont surtout les deux autres dimensions énoncées que je me dois d'intégrer dans la conduite du changement de ce projet et, là encore, dans le plan d'action à bâtir.

- Le concept de **reliance** des acteurs implique, en substance, que la démarche participative doit engendrer des reconnaissances d'identités collectives autour des projets émergents pour **une intégration culturelle, sociale et symbolique partagée par tous.**

La méthode de co-construction des objectifs du CPOM visait principalement à ce que tous les directeurs des établissements conçoivent la démarche comme commune, chacun apportant sa pierre à l'édifice, ses compétences et ses idées sur l'évolution des structures.

La phase de négociation des objectifs doit faire perdurer cette méthode pour ne pas désolidariser les acteurs du projet.

Cette nécessité s'étend aussi pour chaque directeur, confronté à ses équipes : l'équilibre des pouvoirs évoqués précédemment passe par l'existence d'un débat participatif (Salariés/chefs de services/directeurs), décliné dans toutes les strates de chaque structure.

Mais l'enjeu se situe aussi dans **l'appropriation par les acteurs d'une dimension culturelle nouvelle** et donc dans la prise de conscience des changements que cela implique.

Les structures existantes, et notamment les MECS de COUTIVERT et des CHARMILLES, fonctionnent encore à ce jour sur un modèle « d'institution », modèle historique de fonctionnement des ESMS, ayant évolué toutefois vers une organisation plus conforme ces toutes dernières années.

Les professionnels identifient leur mission à un lieu géographique précis, des valeurs partagées qui sous-tendent une prise en charge à proximité, un directeur charismatique figure de l'autorité dans la maison, et un profond attachement à l'histoire de l'institution.

Si, depuis les 10 dernières années, les changements de direction ont pu insuffler quelques influences vers une structuration des pratiques, la mise en place plus formelle de délégations, l'établissement de procédures et de contrôles en lien avec le siège de l'association, il n'en reste pas moins que les professionnels des cinq structures, à plus ou

---

<sup>25</sup> SAINSAULIEU R., op.cit.pp115-133.

moins grande échelle, manifestent et éprouvent un très fort attachement à leur « établissement -institution ».

Bien que six années se soient écoulées depuis le premier projet associatif des PEP 21, les mentalités n'évoluent que très lentement vers une appropriation d'une « culture associative » partagée par tous, et qui prévaudrait sur l'historique « culture d'établissement ».

S'inscrire dans la démarche de contractualisation pluriannuelle d'objectifs et de moyens, c'est véritablement bouleverser, pour l'ensemble des acteurs concernés, les repères professionnels ancrés. Cela revient aussi à envisager une nouvelle conception culturelle de leur métier.

Alors comment établir pour ces acteurs, un lien entre le projet d'établissement structuré sur des valeurs, dont ils sont historiquement animés, avec les projets stratégiques de la direction associative qui imposent des notions méconnues et inquiétantes (CPOM, groupement, évaluation) ?

Comment faire confiance à un projet stratégique aussi conséquent que le CPOM du pôle social, quand le climat économique externe, les évolutions réglementaires et plus globalement tous les processus externes tendent à inquiéter les acteurs en malmenant parfois leurs convictions profondes (logique concurrentielle, proposition d'opérateurs en prestation de service, processus de clientélisation de l'utilisateur, diminution des fonds publics..) ?

Le changement s'opérant, les acteurs doivent pouvoir se reconnaître dans une autre culture : celle d'une démarche de structuration plus globale de leur mission, sur un territoire plus étendu, celle de la nécessité de partager les compétences et les pratiques, pour construire une nouvelle identité d'appartenance ; celle où la défiance à l'égard des stratégies associatives ne prive pas d'un travail participatif constructif. Celle, encore où la réduction des moyens peut vouloir dire aussi, une autre utilisation des moyens, etc.

Il s'agit pour moi, de ne pas omettre dans le plan d'action de la conduite du changement, d'offrir ou d'identifier des espaces de médiations nécessaires à cette quête de reliance, source de motivation fondamentale à l'action.

Il pourrait ne pas être surprenant d'assister à un durcissement des relations avec les IRP, voire à l'augmentation du nombre de salariés syndiqués. L'opportunité de créer des espaces de rencontre pour tous les salariés sur des thèmes partagés est, là aussi, à étudier.

Dernière dimension exprimée par SAINSAULIEU<sup>26</sup> et qui me paraît importante à garder à l'esprit, la **réflexivité** : c'est, en résumé, une dynamique de confrontation, source de conflits et de débats mais qui élabore le sens de l'action collective.

La nouvelle culture qui devra concerner le pôle social, dans le cas présent, mais qui est aussi venu modifier quelques années avant les établissements du pôle médico-social au PEP 21 (CPOM signé en 2008), doit permettre un modèle d'organisation construit autour d'une adaptation plus réactive, d'une souplesse des structures et de la mobilité des personnels. La réflexivité est une dimension à l'œuvre dans toute conduite du changement qui permet, au travers d'espaces de débats et de confrontation entre les acteurs, une distanciation progressive de ceux-ci par rapport aux événements, tout en introduisant une capacité de résistance et de synthèse.

Ce qui signifie que tout changement s'accompagne forcément de zones de confrontation et qu'elles sont nécessaires à sa maturation.

Il paraît donc intéressant ici de prévoir, dans le plan d'action de la mise en place du CPOM, des espaces de confrontations des acteurs, des zones de débats en présence, ou pas, des directeurs, pour que s'exerce la réflexivité.

### **1.1.3 Tenir compte de spécificités propres au secteur social et médico-social**

Diriger une organisation dans le secteur social et médico-social, nécessite d'avoir présent à l'esprit quelques éléments spécifiques supplémentaires, quand il s'agit de s'interroger sur la conduite du changement. Bertrand DUBREUIL<sup>27</sup> met ces éléments en évidence.

Un directeur d'établissement, ou de service, en plus d'être investi de sa fonction de direction d'organisation, détient aussi un rôle plus symbolique, omniprésent dans son quotidien, et dans celui des professionnels qui l'entourent.

En effet, il conduit une **mission politique**, et apparaît comme garant du lien « institué » entre l'Association gestionnaire et les pouvoirs publics. « *Il est à la fois autorisé à exercer une relation d'éducation ou d'aide et obligé à une mission politique* »<sup>28</sup>

Cette mission politique à proprement parler, consiste en l'accueil d'un public très spécifique par les professionnels du secteur, et qui les conduit à mobiliser, plus que dans

---

<sup>26</sup> SAINSAULIEU R., op.cit.pp.115-133

<sup>27</sup> DUBREUIL B., 2004, *Le travail de directeur en établissement social et médico-social. Analyse de la pratique*, Paris, Dunod, 215p.

<sup>28</sup> DUBREUIL B., *Op.cit.*, p12.

d'autres activités professionnelles, des affects importants, tels que l'empathie à la souffrance ou une grande disponibilité relationnelle.

En contrepartie de cette mobilisation, des attitudes défensives ou de protections personnelles les conduisent parfois à « *des rigidités organisationnelles, des rationalisations technicistes, des réactions en miroir ou des conduites de rejets.* »<sup>29</sup>

A juste titre, B. DUBREUIL pointe le fait que l'impasse ne puisse pas être faite sur « la prégnance des affects » et l'accompagnement au changement ne peut pas exclusivement se faire, que dans des termes organisationnels là encore.

Un autre point mérite d'être signalé, pouvant offrir cette fois, me semble-t-il, un terrain favorisant l'accueil des évolutions proposées, dès lors que les points précédents ne sont pas omis.

Qu'est-ce qui anime les professionnels du secteur social et médico-social ? Parmi les motifs que B.DUBREUIL recense dans le même ouvrage, il évoque « le paradigme du don ».

En substance, il souligne que ce n'est évidemment pas prioritairement la recherche de son propre intérêt et du profit qui anime un salarié dans le secteur, quelle que soit sa fonction ou son emploi. En évitant soigneusement toutefois toute forme d'angélisme, on constate que « le caractère vocationnel des professions sociales » est souvent évoqué chez ces acteurs et que l'engagement personnel de ces derniers à l'égard du public qu'ils accueillent reste un point notable.

Aussi, il paraît important que tout changement conduit soit porteur de réponse à cet engagement. Cela passe en priorité par la présentation d'évolutions concrètes et tangibles pour le quotidien des professionnels et des jeunes accueillis.

En réponse à ce paradigme du don, l'attente de gratitude doit être nourrie si l'on souhaite véritablement que tous les acteurs s'investissent dans un processus de coopération.

Il me semble que, au-delà de la nécessité de connaître le parcours des jeunes qui nous ont quittés, l'opportunité de la création d'un service de suite peut répondre aussi au souhait des professionnels de percevoir les conséquences des actions qu'ils mènent auprès des usagers et donc d'une certaine façon de répondre à cette attente de gratitude même si l'échec peut s'avérer une réalité à prendre en compte.

---

<sup>29</sup> DUBREUIL B., *Op.cit.*, p 3.

### 1.1.4 Repérer les instances structurantes de l'organisation

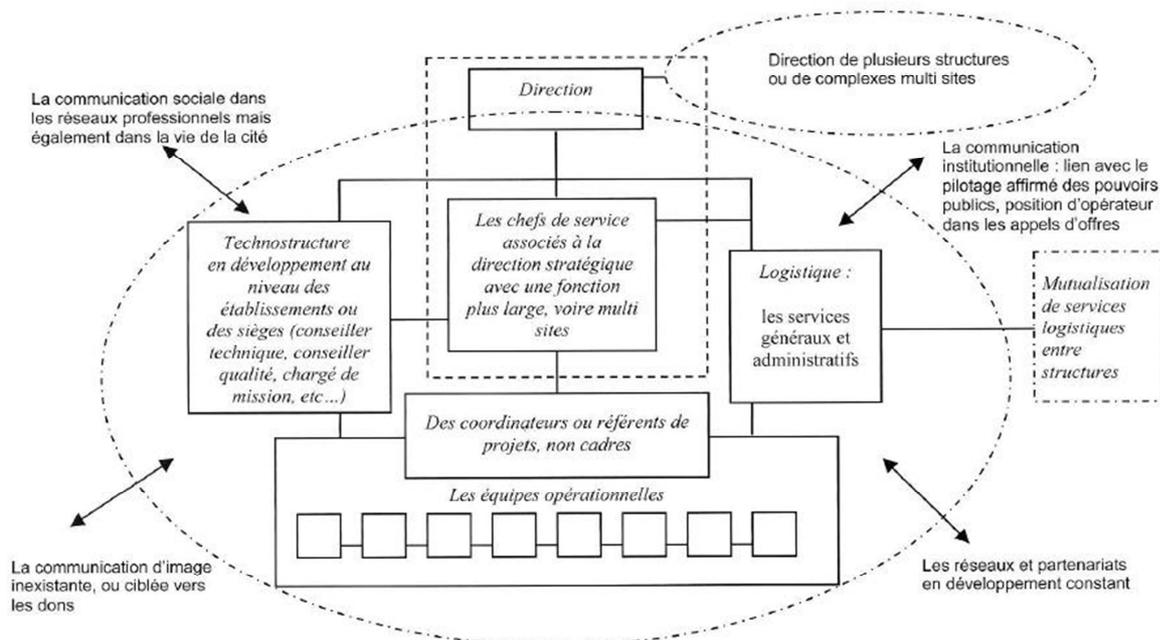
A partir des théories développées par Henri MINTZBERG<sup>30</sup> sur les modes de structuration de toute organisation autour des cinq instances articulées que sont :

- La direction.
- L'encadrement intermédiaire.
- La logistique.
- Les équipes opérationnelles.
- La technostructure.

Daniel GACOIN<sup>31</sup> s'est livré à un exercice retraçant les évolutions des organisations sociales et médico-sociales depuis les années 1970.

Selon MINTZBERG, le fonctionnement d'une organisation dépend de l'équilibre entre ces 5 fonctions, toute survalorisation de l'une ou de l'autre conduisant à un écueil.

Pour mesurer le changement organisationnel induit par la construction du pôle social dans le cadre du CPOM, il me paraît intéressant d'utiliser le schéma suivant (cf. ci-dessous) réalisé par D.GACOIN à partir de la carte classique d'organisation de MINTZBERG :



Ce schéma montre que toutes les instances structurant l'organisation seront concernées par une évolution et qu'il convient de réfléchir aux rôles et fonctions de tous les acteurs

<sup>30</sup> MINTZBERG H., 1998, *Le management*, Paris, Editions d'organisation.

<sup>31</sup> GACOIN D., 2008, « Faire évoluer l'offre sociale et médico-sociale : les voies des directions « tenable » », *Les Cahiers de l'Actif*, n°388/389, p.53-77.

les constituants, prioritairement Directeur, d'une ou plusieurs structures, directeur adjoint et chef de service.

Au-delà, il convient de ne pas faire fi des interactions que provoquent les réseaux et partenariats, la communication institutionnelle, la communication sociale et la communication d'image, maillon important de l'appropriation d'une culture associative.

Si je suis convaincue que la signature de ce CPOM représente une opportunité pour l'évolution des structures et de la prise en charge des jeunes qui nous sont confiés, je ne néglige pas à quel point tous les changements à opérer pour mettre les choses en place peuvent inquiéter.

Que ce soit lors de mon stage auprès du directeur des CHARMILLES ou encore, au cours des entretiens que j'ai pu avoir avec la chef de service de la MECS, je me suis retrouvée confrontée aux difficultés que peut comporter la conduite de ces missions de prise en charge des jeunes au quotidien.

La dimension stratégique du projet ne me fait pas perdre de vue certaines réalités qui restent le quotidien d'un directeur en poste :

Comment gérer l'accueil d'un jeune dont le dossier expose des troubles du comportement graves et manifestes et présente une situation de danger qui rend son accueil plus que prioritaire, quand la réalité de l'hébergement de son établissement n'offre aucune autre possibilité que de l'intégrer à la chambre de 2 autres garçons, déjà fortement perturbateurs dans la MECS ?

Comment ne pas comprendre la position de l'éducatrice référente de l'un des deux jeunes déjà accueillis, quand elle défend que cette entrée puisse s'avérer maltraitante pour le jeune qu'elle suit, compte tenu de sa situation de fragilité extrême ? C'est bien cette priorité avant tout, à laquelle le directeur doit répondre en réfléchissant avec son équipe à toutes les solutions possibles pour accueillir quand même ce jeune garçon, sans provoquer pour les autres, des désordres encore plus graves. Et ce, dans le même temps, où il apprend que deux des éducateurs prévus sur l'internat le soir même, sont absents pour maladie et qu'il faut, en l'absence de sa chef de service, trouver rapidement une solution alternative.

Bien sûr qu'il est légitime de comprendre que les 6 mails, reçus le jour même, des services techniques de la direction générale, pour des demandes d'informations, de statistiques ou de précisions, puissent paraître excessifs et non respectueux de ses priorités quotidiennes. Sans compter le temps passé la nuit précédente, d'astreinte, à calmer un passage à l'acte violent d'une adolescente qui vient d'apprendre que sa mère a annulé la seule heure de visite médiatisée dans le mois qui lui est accordée par le juge.

Alors quand l'association engage sa structure dans un bouleversement aussi conséquent que le CPOM cité et qu'il se voit parachuté acteur de la conduite du changement concerné, il est compréhensible que le directeur soit en attente non seulement d'un soutien et d'un appui, mais surtout de règles claires en termes de dirigeance, qui garantissent pleinement son autorité et sa légitimité d'action, dans le dispositif à mettre en place.

Comment passe-t-on du rôle de directeur de MECS accueillant 30 garçons et filles de 6 à 14 ans en internat, à une posture de direction dans un dispositif de prise en charge de 165 jeunes ?

Je m'interroge volontiers à leur place en questionnant :

- Ma légitimité auprès des équipes actuelles si je passe de la fonction de directeur à celle de directeur adjoint.
- Le moyen de conserver ma crédibilité ?
- L'interlocuteur auprès de qui je vais pouvoir argumenter des moyens supplémentaires si le projet de la structure dont j'ai la responsabilité les nécessite.
- Le devenir de mon niveau d'information sur les activités, le réseau, les choix associatifs, si seul le directeur de plusieurs structures reste l'interlocuteur privilégié du directeur général.

A l'inverse si je deviens directeur de pôle, vais-je perdre le contact qui me plaît tant avec les jeunes que nous accueillons ? Connaîtrai-je encore leurs prénoms et aurai-je encore une connaissance suffisante de leurs dossiers et de leurs projets personnalisés ?

Si je dois me référer à un directeur de pôle, concerné par plusieurs structures, quel temps prendra le processus décisionnel ? Ne va-t-on pas perdre en efficacité et en réactivité ?

Quelle place pour la créativité, quand tout est écrit pour les 5 ans à venir ?

C'est bien là tout l'enjeu de la conduite du changement à opérer pour la direction générale avec les directeurs. Ces craintes sont très clairement apparues lors des entretiens que j'ai menés avec eux. (cf. Annexe17).

Fort de ces différents constats, il s'agit pour moi de proposer un plan d'action en perspective avec l'ensemble des éléments soulignés précédemment.

## **2 La mise en place d'une nouvelle organisation et de nouveaux outils de pilotage au service du projet de dispositif**

### **2.1 Mettre en place la dirigeance du dispositif**

Le premier enjeu de la mise en place du CPOM est très clairement la façon dont sera conduite la mise en place de l'organisation de la direction et de l'encadrement.

Les hypothèses retenues dans la description du projet ne sont évidemment pas figées, mais elles constituent avant tout une base de chiffrage de faisabilité.

Pour autant, si dessiner un organigramme apparaît relativement simple, penser l'articulation des acteurs de direction dans le pôle l'est beaucoup moins.

Il paraît difficile de décréter la place de chacun *a priori*. Mais cette étape est prioritaire, puisque les professionnels concernés seront les relais, les porteurs et les acteurs des évolutions à conduire pour faire aboutir les objectifs définis dans le CPOM.

Incarnant les instances de direction en termes d'autorité reconnues par leur fonction, ils sont aussi porteurs de la dynamique de dirigeance, en tant que telle, définie par Joseph HAERINGER comme « cette capacité à réguler les logiques d'actions qui traversent l'espace institutionnel et à instaurer un processus de légitimation de l'œuvre collective ».<sup>32</sup>

### **2.1.1 Positionner les acteurs : Directeurs et directeurs adjoints**

La priorité pour moi, est d'installer un véritable espace de construction de cette organisation de la direction du pôle pour que tous les acteurs concernés trouvent et pensent leur place ensemble.

- **Organiser des réunions fréquentes avec les directeurs et les directeurs adjoints :**

En continuant la démarche insufflée lors de la co-construction des objectifs du CPOM, il s'agit de faire perdurer ces habitudes de rencontres en réunissant tous les directeurs au moins une fois par mois. Ces réunions auront pour objet de réfléchir ensemble, à la fois à l'organisation de la dirigeance mais aussi à la mise en place concrète des évolutions de prise en charge annoncée dans les objectifs du CPOM.

- **Se donner le temps nécessaire pour décider de l'organisation de la dirigeance :**

La signature effective du CPOM ne doit pas pour autant précipiter cette étape. Il est évident que les véritables évolutions du dispositif (redéploiement, diminution des capacités, mobilité du personnel) ne prendront pas effet dès la première année, le projet dépendant en premier lieu des entrées et sorties des jeunes, qui pour l'heure ont lieu en septembre majoritairement. Cette première année de CPOM doit être utilisée justement à structurer l'organisation et à mettre en place la dirigeance.

---

<sup>32</sup> HAERINGER J, 2002, « La dirigeance, une pratique du changement » les Cahiers de l'actif N°314-317, p.221-227.

- **Analyser les forces en présence et les contraintes existantes**

En partant du postulat que la volonté associative garantit à tous les directeurs en poste la pérennité de leur acquis, il s'agit d'envisager toutes les possibilités existantes à partir d'une analyse des niveaux de qualification des directeurs en poste et en se référant aux dispositions prévues par le décret n°2007-221 du 19 février 2007 qui fixe les modalités de délégation et niveau de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS) ; seuls deux des directeurs (les directeurs et directeur adjoint du CPM) sont détenteurs d'un diplôme de Niveau I. Les autres directeurs et directeurs adjoints ne possèdent que des certifications de niveau II jusqu'ici suffisantes dans l'organisation passée. La construction du CPOM nécessitera un ou deux directeurs de niveau I<sup>33</sup>.

En effet, le pôle représente au 31/12/2010

- Un effectif de 169 salariés (sources : bilan social des PEP 21).
- Un total de produit de près de 9,2 millions d'euros versés par le CG en 2010.
- Un total bilan consolidé pour le pôle de 6,7 millions d'euros au 31/12/2010.

Le décret prévoit une souplesse pour les directeurs des établissements en fonction à la date de publication du décret cité (Journal officiel du 21-02-07) et qui ne disposent pas des qualifications requises.

Ils disposent d'un délai :

- de 10 ans s'ils étaient en fonction à la date d'entrée en vigueur de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 (05-01-02).
- De 7 ans s'ils ont été recrutés postérieurement ; s'ils ne disposent pas de l'ancienneté de 3 ans nécessaire pour s'engager dans un parcours de validation des acquis de l'expérience (VAE) à la date de publication du présent décret, le délai de 7 ans est augmenté de leur durée d'expérience manquante.

Dans les cas des 3 autres directeurs, cet assouplissement permet d'envisager sans urgence le parcours de chacun d'entre eux. Le directeur de la MECS de COUTIVERT pourrait envisager une VAE, la directrice adjointe de l'UET une formation dans les 7 ans.

---

<sup>33</sup> Le diplôme de Niveau I est requis pour diriger un ou plusieurs ESMS répondant cumulativement, sur au moins 3 exercices comptables clos consécutifs, au moins à 2 ou 3 seuils suivants :

- 50 pour le nombre de salariés
- 3,1 Millions d'euros pour le montant hors taxe des ressources
- 1,55 Millions d'euros pour le total bilan.

La situation du directeur des CHARMILLES présente une singularité liée à son statut de directeur enseignant spécialisé. En effet, selon les informations de la Fédération Générale des PEP, à laquelle l'association PEP 21 adhère, un décret est en attente qui prononcerait l'équivalence de niveau I pour son niveau de formation actuel. Les délais décrits précédemment permettent, là aussi, de ne pas précipiter les choses et de prendre le temps avec chacun d'eux d'envisager les choix possibles.

Il paraît raisonnable de penser aboutir à une solution dans les 6 premiers mois du CPOM, chacun pendant ce temps restant à sa place initiale. Ce temps permettra aussi aux directeurs d'envisager et de se prononcer ou pas sur sa volonté de formation.

- **Interroger les niveaux de délégation**

La synthèse des entretiens que j'ai pu avoir avec certains directeurs et directeurs adjoints du pôle (cf. ANNEXE 17, Question1) m'a permis de remarquer à quel point la gestion du temps passé par mission pour chacun d'entre eux peut être hétérogène, révélatrice de la structure qu'il dirige et aussi bien sûr pour une part, de leurs différences de personnalité. Mais ce que je retiens aussi, c'est combien leur culture professionnelle détermine leur choix de posture (cf. la reliance de SAINSAULIEU et les analyses de DUBREUIL sur le paradigme du don, développées précédemment).

Les termes choisis par eux pour parler de leur fonction de direction sont significatifs de cette culture : « [...] leur rôle symbolique de « *pater familias* » dans l'institution, leur position de référent paternel, leur position d'autorité administrative et institutionnelle, leur volonté de participer au destin des jeunes [...]. »

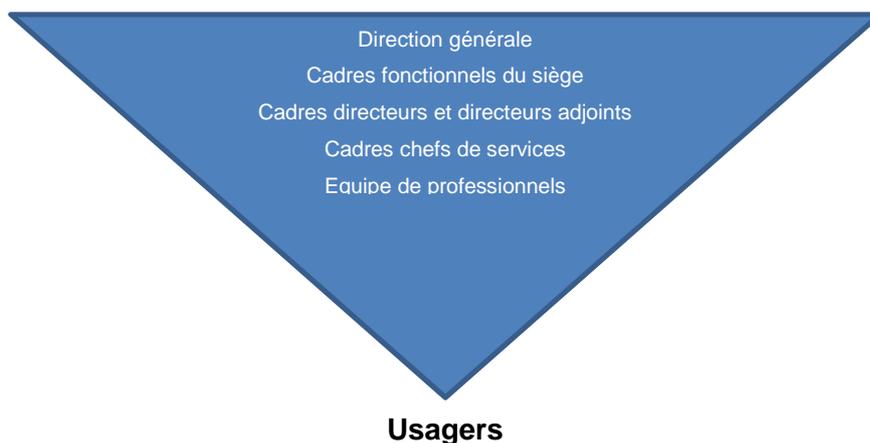
Ces informations pourront faire l'objet d'une base de discussion pour interroger les pratiques, partager les expériences ensemble et contribuer à réfléchir à cette culture nouvelle, à naître des évolutions.

Il s'agira ensuite de reprendre le document unique de délégation et de le revisiter ensemble pour déterminer les missions affectées à chacun. Au regard des responsabilités qui découlent de ces missions, interroger les délégations possibles entre directeur et directeur adjoint. Ne pas omettre les niveaux de contrôle à mettre en place au regard des délégations accordées.

- **Prévoir des phases d'évolution possible en matière de missions et de délégations**

Il paraît important de prévoir de reprendre annuellement ensemble les missions et délégation confiées à chacun, celles-ci étant probablement amenées à évoluer en fonction des enjeux et des étapes du projet. Une lettre de mission pourrait être proposée et signée chaque année sur la base d'une concertation commune. La formalisation de

document est nécessaire pour que chaque acteur puisse identifier clairement ses marges de manœuvres, niveau de responsabilité et connaître ceux de ses collaborateurs. Cette phase de construction de la dirigeance ne peut se mettre en place sans interroger tous les échelons fonctionnels et ce sans omettre le siège et la direction générale. Je retiens comme fil conducteur, le système d'organisation déconcentrée et délégitrice inspiré de la pyramide de KARLSON schématisée ci-dessous :<sup>34</sup>



Les échelons fonctionnels apparaissent au service des échelons opérationnels, eux-mêmes aux services des usagers. Plus clairement encore :

- Les équipes de personnels sont au service des usagers.
- Les cadres chef de service sont au service du personnel.
- Les directeurs sont au service des cadres chefs de service.
- La direction générale est au service des directeurs.

### **2.1.2 Donner toute leur place aux chefs de service**

Lors de l'entretien que j'ai eu avec la chef de service des CHARMILLES, à la question ; « Que pourriez-vous proposer pour qu'une identité commune de pôle puisse se construire ? »<sup>35</sup>, celle-ci avançait « *son besoin de participer davantage aux décisions prises ou discutées entre les directeurs et la direction générale* ». Elle exprimait son besoin de plus « d'informations pour gagner en cohérence » et rappelle qu'elle conçoit son rôle comme « un porteur de projet au quotidien ». Toutefois, dans l'organisation actuelle elle décrivait sa fonction comme celle d'un « post-it », tant pour les équipes éducatives que pour le directeur.

---

<sup>34</sup> LEFEVRE P., 2006, *Guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales*, Edition Dunod, 558p

<sup>35</sup> Cf. extraits entretiens des directeurs et des chefs de service en Annexe 17

J'ai pu effectivement constater durant mon stage que le quotidien est chargé de sollicitations telles que « *tu penses à laisser le téléphone d'astreinte* », « *tu penses à demander au psychologue ce qu'il pense de la jeune* », « *tu penses à me faire penser à...* », etc.

Il paraît nécessaire d'accompagner l'ensemble des professionnels en poste à cet échelon fonctionnel de chefs de service, dans la prise de conscience des missions et des compétences qui leur reviennent. Il leur faut trouver leur place, à la fois par une démarche personnelle d'appropriation de toutes les dimensions de cette fonction mais aussi en travaillant précisément les délégations avec les directeurs et directeurs adjoints.

Le référentiel d'activité et de compétences<sup>36</sup> correspondant à la fonction d'encadrant et responsable d'unité d'intervention sociale est décliné en 6 domaines :

- La conception et conduite de projets d'unité ou de service dans le cadre du projet institutionnel.
- Expertise technique.
- Management d'équipe.
- Organisation du travail, gestion administrative et budgétaire d'une unité ou d'un service.
- Communication, interface et gestion de partenariats.
- Evaluation et développement de la qualité.

Ce sont ces 6 domaines de compétence qui sont attestés lors de l'obtention du diplôme de niveau 2 concerné qu'est le certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (CAFERUIS)<sup>37</sup>.

Ce sont bien ces domaines de compétence qui doivent être interrogés dans la mise en place de délégation entre directeur et chef de service.

Il me paraît donc nécessaire :

- Dans un premier temps, d'associer les chefs de service à la réflexion avec les directeurs sur l'organisation de la direction du pôle. Sans que ce soit systématique, cela doit être régulier et il me paraît intéressant de ne pas entériner une organisation sans avoir recueilli leurs points de vue.

---

<sup>36</sup> Conforme à l'arrêté du 8 juin 2004 relatif au certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (J.O n° 151 du 1 juillet 2004 page 11967 texte n° 14)

<sup>37</sup> Créé par le décret 2004- du 25 mars 2004

- Dans un second temps de préciser aussi par écrit leur mission dans le dispositif, et comme les directeurs, de tenir compte des évolutions et des étapes de mise en place du projet en actualisant cette fiche de mission annuellement.
- De conduire et d'accompagner une démarche de formation à proposer à ces professionnels dans les domaines de compétences qu'ils ont à approfondir s'ils ont déjà une qualification de niveau II (formation au management, qualité, évaluation) ou par obtention du CAFERUIS en formation longue ou par VAE.

### 2.1.3 Repréciser les rôles de la direction générale et du siège

Cette action vise à communiquer sur le rôle de la direction générale et du siège, à en repréciser les missions de façon à minimiser les craintes, pour les directeurs notamment, de se voir déposséder de leurs prérogatives tout en rappelant leurs missions de contrôle des établissements.

Le projet de la Direction générale réalisé en 2009, pourra être retransmis aux établissements. Il s'agira d'en commenter ouvertement, le plan d'action et de faire les mises à jour nécessaires.

La mise à disposition des établissements d'un organigramme avec trombinoscope semble être une attente, pouvant contribuer à rendre les services du siège plus « incarnés » pour tous les professionnels. Ce que l'on nomme service du siège, c'est « *l'organe fonctionnel et logistique au service de la direction générale et des établissements et services* »<sup>38</sup>. Les services des sièges sont placés sous l'autorité du Directeur général qui peut la déléguer pour partie au directeur général adjoint.

L'autorité hiérarchique est détenue par la direction générale qui s'adjoint les services du siège pour mener sa mission et assumer sa responsabilité en matière de définition et de contrôle des règles de l'organisation.

Un siège social est considéré **comme un service rendu aux établissements** sur le plan de la gestion administrative et financière, de la gestion des ressources humaines des payes et de la centralisation de la trésorerie.

Le décret du 22 octobre 2003 relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière définit précisément les missions du siège social. Le siège social des PEP 21 a renouvelé son autorisation et négocié son financement<sup>39</sup> dans le cadre du CPOM signé avec la

---

<sup>38</sup> LEFEVRE *Op.cit.*, 2006, p435.

<sup>39</sup> Les règles de financement des sièges sociaux sont prévues par le CASF art. R314-90 à R314-94. Ainsi, la répartition de la quote-part de frais de siège entre les différents budgets des ESMS s'effectue au prorata des charges brutes de leurs sections d'exploitation, calculées pour le

DDASS à l'époque et le Conseil général. Le pourcentage de frais de siège prélevé dans les budgets de fonctionnement des établissements est donc le même pour tous les ESMS des PEP 21. Depuis 10 ans un processus de centralisation des payes et de certaines tâches comptables et financières s'est opéré, le siège a procédé au recrutement de plusieurs experts (juristes, chargé de qualité, informaticien), ses effectifs ont fortement augmenté, autant de constats qui pourraient nourrir les craintes des directeurs.

Une réunion sera programmée avec les directeurs, directeurs adjoints, et chefs de service du pôle, l'ensemble des cadres techniques sur siège social, le directeur général et moi-même pour préciser champs de compétences et missions de chacun.

#### **2.1.4 Alimenter la maturation de la dirigeance et apprendre à coopérer**

Au cours de l'ensemble des entretiens que j'ai pu mener avec les cadres de direction, à la question : « *quelle est votre définition du pôle social en perspective du CPOM ?* », les réponses suivantes m'ont été faites :

- « un regroupement d'établissement ».
- Le pôle social est « à construire ».
- « La mise en place d'un dispositif de l'accueil petite enfance en famille à l'internat de 365 jours ».
- « Une mutualisation au profit des projets des jeunes »
- « Il permet une large palette diversifiée d'offres ».
- « Une entité, une identité affirmée par le regroupement au sein d'un secteur d'activité de services qui œuvrent auprès d'usagers rencontrant (plus ou moins) la même problématique (handicap social) ».
- « Mutualisation des moyens (personnels, techniques...) ».
- « Démarche de développement et d'optimisation des services proposés par les PEP 21 ».

J'en déduis que la co-construction des objectifs du CPOM a permis aux acteurs de directions de commencer à mûrir l'opportunité la signature du CPOM pour faire évoluer l'offre de prise en charge.

Toutefois, à la question « *quels sont les changements que vous percevez /anticipez/ craignez sur le quotidien décrit précédemment dans le cadre d'un fonctionnement en*

---

dernier exercice clos... Lorsque l'organisme gestionnaire en effectue la demande, l'autorité compétente peut, au moment où elle accorde l'autorisation de prise en charge des frais de siège social, fixer le montant des frais pris en charge sous la forme d'un pourcentage des charges brutes des sections d'exploitation des ESMS concernées. Ce pourcentage est unique pour l'ensemble des établissements et services et est valable pour la durée de l'autorisation.

*pôle ? »*, les directeurs sont plus réservés et discrets dans leur réponse et manifestent un mélange d'impatience et d'incertitude, une forte attente de communication de la direction générale sur l'organisation à mettre en place. Paradoxalement, la chef de service avance des perceptions plus positives et développe son point de vue en pointant notamment sa satisfaction à imaginer « *une autre façon de penser les choses, notre action* », « *un sentiment d'appartenance plus fort* », « *le pôle vient conforter une identité professionnelle* ».

L'accompagnement du changement passera donc par la création « d'espaces de rencontre » pour tous les professionnels du pôle et en premier lieu les cadres de direction qui auront à impulser à leur tour, le changement auprès des professionnels opérationnels. Il conviendra donc de favoriser, et d'inciter ceux-ci à participer régulièrement à des réunions thématiques, formations, colloques sur des thèmes aussi variés que la parentalité, la prévention, diagnostic et informations préoccupantes, le parcours de l'utilisateur, la mise en place de mutualisation de services...

Un module de formation en commun, animé par un expert extérieur, pourra être proposé aux directeurs du pôle sur la conduite du changement, destiné à leur fournir des outils pour accompagner les évolutions.

Un budget spécifique supplémentaire (hors plan de formation) doit être dédié à ces actions et sera préconisé dans les orientations budgétaires prioritaires. La consommation des heures de Droit Individuel Formation(DIF)<sup>40</sup> pourra aussi constituer un outil d'incitations des professionnels à participer à de telles actions, et ce d'autant plus que l'association a anticipé le financement par la constitution de provisions dédiées, accordées par l'autorité tarifaire depuis 2005<sup>41</sup>. Pour le pôle social, le montant de la provision cumulée pour le DIF s'élève à 65 872 €. (cf. Annexe 4)

---

<sup>40</sup> Selon les Articles L. 6323-1 à L. 6323-20 et D. 6323-1 à D. 6323-3 du Code du travail, le DIF permet à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures. L'initiative d'utiliser les droits à formation ainsi acquis appartient au salarié, mais la mise en œuvre du DIF requiert l'accord de l'employeur sur le choix de l'action de formation.

<sup>41</sup> La règle associative proposée et acceptée par le CG21, est le provisionnement annuel de 0.5% de la masse salariale brute constatée.

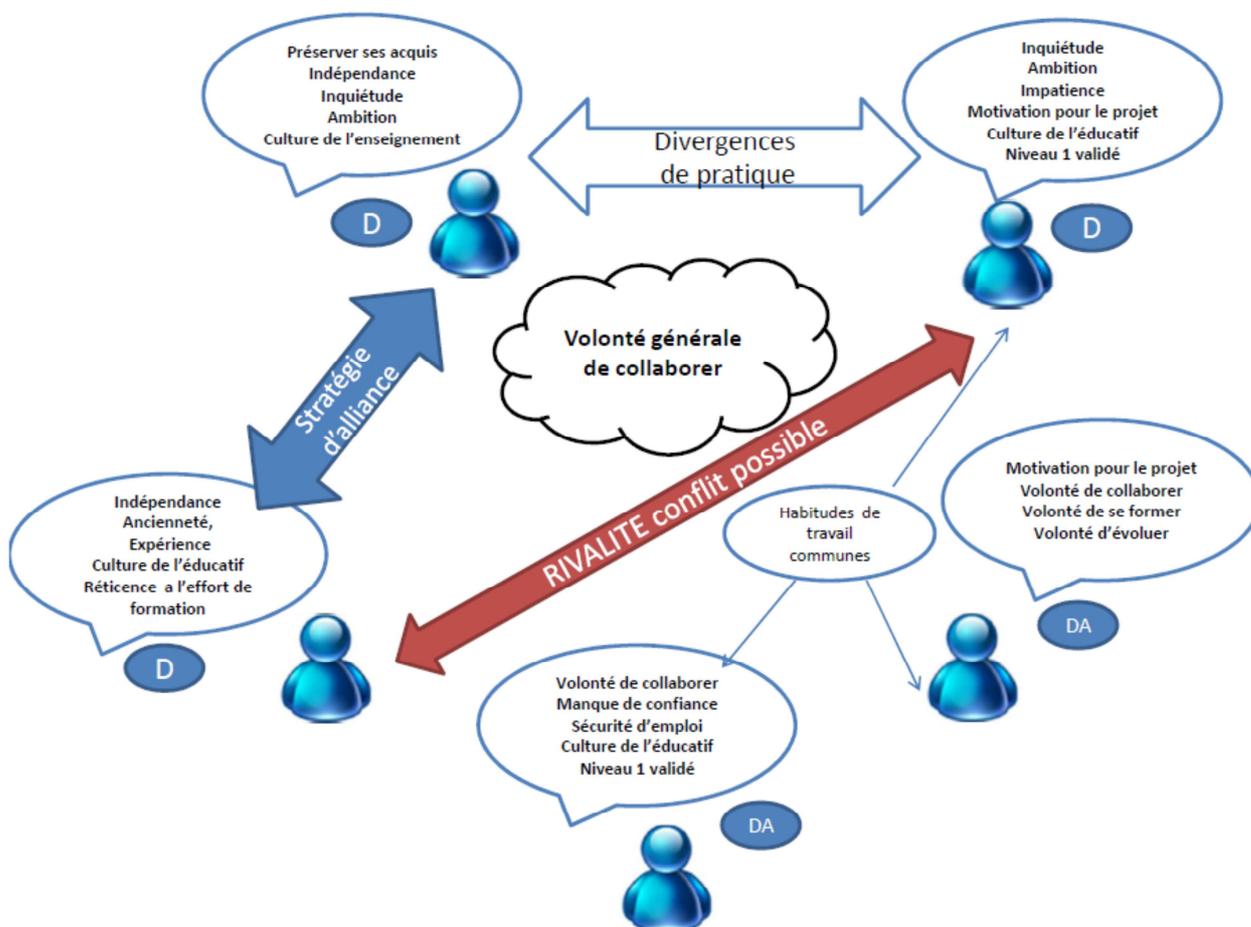
De manière générale, les cadres dirigeants doivent être accompagnés et formés. L'espace des entretiens de professionnalisation<sup>42</sup> avec le directeur général et les administrateurs doit nous permettre de les accompagner.

En référence à SAINSAULIEU, la mise en place d'un dispositif large et complet de formation à destination des tous les acteurs concernés par le changement conduit, vise à participer à la transformation de la culture professionnelle.

## 2.2 Mettre en place une organisation de pôle

La dirigeance se mettra donc en place progressivement. La structuration de l'organisation finale de la dirigeance et plus spécialement le choix des acteurs (directeurs /directeurs adjoints) et de leur place résultera d'une décision de la direction générale.

Pour l'heure ma perception de la situation pourrait se schématiser de la façon suivante :



<sup>42</sup> Dans le cadre de la loi du 4 mai 2004, relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, plusieurs outils ont été mis en place, outre le DIF, l'entretien professionnel ou de professionnalisation en est un autre. Effectué au minimum tous les deux ans entre le collaborateur et son responsable hiérarchique, l'entretien a pour objectif notamment d'examiner les compétences et souhaits d'évolution professionnelle du salarié et de construire un parcours en fonction des besoins et de la situation de l'entreprise.

Elle s'appuiera sur la perception la plus affinée possible des enjeux de pouvoirs, des potentielles rivalités identifiées, et des constats faits quant à l'évolution des degrés de motivation de chacun. Je n'écarte pas le fait qu'il soit nécessaire de recourir à un appel à candidatures internes pour étayer la décision finale d'un constat clair sur l'adéquation des aspirations de chaque directeur avec les postes de l'organisation définitive à pourvoir.

Parallèlement, il me paraît également important de conduire en parallèle une évolution de l'organisation dite administrative des établissements, qui là encore ne pourra pas se décréter de façon instantanée le jour de la signature du CPOM. Comme la dirigeance, elle se construira par étapes au fur et à mesure de la réalisation des objectifs.

Cette organisation passe nécessairement par une association à la construction de tous les acteurs concernés : cadres de direction, cadres techniques des établissements et du siège, et professionnels opérationnels en fonction des thématiques abordées.

Un planning de rencontres doit aussi être envisagé et leurs fréquences adaptées au caractère d'urgence des évolutions à mettre en œuvre.

### **2.2.1 Mettre en forme un rétro planning en fonction de la planification des objectifs**

Pour prendre la mesure du temps imparti pour parvenir à la réalisation des objectifs du CPOM tels qu'ils auront été formalisés dans le contrat signé sur les 5 ans à venir, une première étape consiste à repérer les temps clés d'évolution (création du SAPSAD, travaux de rénovations à conduire, formation des acteurs, rédaction des projets de service etc..) et à les inscrire dans un rétro planning pour évaluer le temps à consacrer à chaque étape.

### **2.2.2 Construire un équilibre entre centralisation et déconcentration**

De la même façon que dans la détermination des répartitions des missions entre le siège et les établissements, à l'intérieur même du pôle, il convient d'analyser ce qui peut et doit être « *centralisé ou déconcentré pour des raisons d'efficacité, d'acuité et de commodité* ». <sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> LEFEVRE Op.cit., 2006

Il s'agira de répartir les tâches entre siège social, établissements et services, et service centralisé créé pour le pôle, chaque fois que cela pourra s'avérer pertinent selon les principes évoqués ci-dessus.

Les champs à investiguer dans l'organisation correspondent aux tâches et fonctions supports stratégiques pour le bon fonctionnement des prises en charge des usagers mais aussi pour la dirigeance.

En fonction des évolutions envisagées, la gestion des ressources humaines est un domaine particulièrement important : elle devra permettre de conduire la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) des professionnels en adéquation avec les objectifs visés qui nous l'avons vu, sous-entendent d'importants mouvements de personnels. Ces mouvements devront être anticipés en termes de formation et de contraintes juridiques notamment.

J'envisage donc en priorité les trois domaines suivants :

- gestion du plan de formation ;
- gestion des ressources humaines ;
- gestion financière et contrôle budgétaire.

**La gestion du plan de formation** pourra s'envisager de façon centralisée et unique pour le pôle, et non plus par établissement comme c'est le cas pour l'heure. Il conviendra de désigner le/la responsable administratif de sa gestion au quotidien et surtout les modalités de construction des plans pour le pôle. Ceci nécessitera forcément un travail en commun entre les directeurs et les chefs de services.

Un appui du siège pourra se faire quant à la mise en place de fiches de vœux pour les salariés désireux de participer à la mobilité, mais aussi quant à la recherche de financements spécifiques potentiels auprès de l'Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) du secteur, en fonction des formations à mettre en place.

Cette centralisation doit s'inscrire dans la démarche associative globale de pilotage de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En effet si la mise en place de la construction du pôle social prévu dans le CPOM est l'objectif, celui-ci doit s'inscrire plus largement dans une réflexion globale pour la direction générale.

La mise en place d'outils opérationnels de GPEC par le service ressources humaines du siège vise à identifier les mutations à venir pour l'ensemble des métiers des secteurs d'activité portés par l'association. La mobilité des salariés ne peut se faire que si le siège est capable de fournir une cartographie des emplois existants, une cartographie anticipée des emplois types qui seront concernés au terme des changements mis en œuvre.

Ce sont ces données concrètes, mises à disposition des directeurs, qui leur permettront de construire un plan de formation stratégique et efficace au regard des objectifs visés.

Cette phase d'élaboration du plan de formation apparaît d'autant plus stratégique qu'au-delà de l'utilisation de cet outil pour élaborer un plan cohérent, stimulant la mobilité des personnels, les directeurs devront aussi prendre en compte l'application de la réglementation et des accords associatifs en vigueur.

Cette prise en compte est facilitée par la mise en œuvre de priorités de formation annuelle programmée par la direction générale et faisant l'objet depuis 3 ans d'une mutualisation partielle des plans de formation de tous les établissements des PEP 21.

Ainsi en 2009, parmi les priorités proposées aux directeurs d'établissements (cf. Annexe 18) étaient privilégiées :

- La prévention des risques professionnels.
- Des formations qualifiantes repérées par la GPEC PEP 21 (maîtresse de maison, surveillant de nuit).
- La Bienveillance dans les ESMS.
- L'évaluation interne.

Au regard des évolutions plus récentes de la réglementation en vigueur, la conduite du changement devra intégrer aussi du point de vue des formations les actions suivantes :

- Suivi du « plan d'action sur les mesures en faveur des salariés âgés » signé par les IRP des PEP 21, le 21 décembre 2009<sup>44</sup>.
- Prévention des risques psychosociaux et prévention du stress<sup>45</sup>, pénibilité<sup>46</sup> du travail en lien avec le CHSCT.
- Egalité Hommes/femmes<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> Conformément à la Loi N°2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009, instaurant une nouvelle obligation de négocier sur le thème de l'emploi des salariés âgés.

<sup>45</sup> Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail transposant accord cadre européen sur le stress au travail, signé par les partenaires sociaux le 8 octobre 2004.

<sup>46</sup> La loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites prévoit pour les entreprises d'au moins 50 salariés et celles employant plus de 50% de salariés exposés à des facteurs de pénibilité, une obligation de négocier un accord collectif ou de mettre en place un plan d'action relatif à la prévention de la pénibilité au travail (Décret n°2011-824 du 7 juillet 2011).

<sup>47</sup> Le décret n°2011-822 du 7 juillet 2011 cité en référence, les entreprises d'au moins 50 salariés seront soumises à une pénalité à la charge de l'employeur lorsqu'elles ne seront pas couvertes par un accord ou un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle ; cette disposition entre en vigueur à compter du 1er janvier 2012 ou, pour les entreprises couvertes à la date du 10 novembre 2010 par un accord ou, à défaut, par un plan d'action destiné à assurer l'égalité

**La gestion des ressources humaines** nécessitera une organisation, là aussi à concevoir, qui devra prendre en compte le degré nécessaire d'acuité des tâches à réaliser. Le fonctionnement quotidien des établissements doit rester garanti par une réactivité adéquate en ce qui concerne la gestion administrative, et ce en accord toutefois avec les procédures associatives.

Dans le cas de l'établissement des contrats de travail par exemple, les contrats à durée déterminée de remplacement doivent être transmis aux salariés dans les deux jours ouvrables suivant l'embauche<sup>48</sup>. A défaut, le contrat est réputé à durée indéterminée.<sup>49</sup>

Cette contrainte oblige à mettre l'organisation adéquate, au plus près de l'activité, sur le site où exercent les professionnels, pour respecter la réglementation.

Ce n'est pas le cas des contrats à durée indéterminée.

Le siège devra, pour sa part, réfléchir à la mise en place d'outils permettant l'homogénéisation et la sécurisation des pratiques (modèle de contrats de travail, procédure de réalisation par un outil informatique commun, etc.)

**La gestion financière et budgétaire** doit, elle aussi, intégrer toutes les nouvelles contraintes imposées par le CPOM :

- procédure budgétaire interne ;
- pilotage des moyens de façon globale ;
- méthode dynamique d'élaboration des budgets, permettant l'ajustement de ceux-ci, dès lors que de nouvelles informations le nécessitent ;
- contrôle budgétaire et tableaux de bord d'indicateurs de suivi à mettre en place par structure et pour le pôle ;
- rôle et fréquence de réunion des comités de pilotage de l'association
- homogénéisation des pratiques.

Le siège social doit mettre à disposition des outils de pilotage pour répondre à la nouvelle dirigeance du pôle. Parallèlement, ici encore la réflexion doit interroger l'éventuelle pertinence de la centralisation de certaines tâches.

La fiabilisation du contrôle budgétaire passe par exemple par une imputation rigoureuse des pièces comptables au plus près de l'activité en ce qui concerne la nature des

---

professionnelle entre les femmes et les hommes, à l'échéance de l'accord ou, à défaut d'accord, à l'échéance du plan d'action.

<sup>48</sup> Conformément à l'Article L1242-13 du Code du travail.

<sup>49</sup> Conformément à l'Article L1245-1 du Code du travail.

dépenses. Il est donc nécessaire de construire l'organisation qui répondra à ces exigences en tenant compte toutefois là aussi des ressources humaines disponibles.

Des réunions récurrentes (une fois par mois) des directeurs, comptables des établissements et services financiers du siège devront être planifiées de façon à tenir compte systématiquement des impacts et arbitrages à proposer aux comités de pilotage en ce qui concerne l'utilisation des moyens.

### **2.2.3 Restructuration, mutualisation des établissements**

L'une des phases clés du CPOM concerne l'évolution immobilière des structures.

Sur la base du rétro planning établi (cf. par.2.2.1), les étapes suivantes sont à appréhender :

- Etablir le cahier des charges des hébergements en unité de vie dans les MECS et faire participer les équipes de professionnels à cette étape. Par expérience, un maître d'œuvre et un architecte seront associés à cette réflexion pour vérifier la faisabilité et mettre en adéquation des besoins et moyens financiers. Le contexte de signature du CPOM à enveloppe fermée oblige à une rigueur prudente quant au respect des enveloppes de financement à dédier à chaque projet.
- Les projets seront ensuite validés par le conseil d'administration une fois les plans de financement contrôlés par les services financiers du siège.
- La conduite des travaux sera sous la responsabilité du maître d'œuvre et le contrat souscrit avec lui dans le cadre d'un appel à concurrence prévoira explicitement les délais précis de réalisation et les coûts prévisionnels. Ainsi, tout dépassement pourra générer dédommagement pour l'association.
- Une vigilance importante devra concerner le respect des délais, contrainte forte pour mener à bien les objectifs fixés sur les 5 ans.
- Parallèlement, le projet de service du SAPSAD devra être lui aussi avancé. En fonction de la dirigeance en place, le directeur en poste, en collaboration avec la direction générale pourra procéder à la constitution de l'équipe dédiée au fonctionnement de ce service.
- Il paraît intéressant que l'ouverture du service se fasse par une équipe déjà animée par le projet qu'elle aura élaboré. Il faudra donc anticiper ceci en mettant en œuvre un recrutement interne, environ 1 an avant l'ouverture prévue du SAPSAD, appuyé sur tous les outils que sont la GPEC, le plan de formation, les entretiens de professionnalisation, etc.

- Cette équipe conduite par le chef de service recruté (mais toujours en poste dans sa structure d'origine), pourra en même temps qu'elle élabore le projet de service, déterminer le cahier des charges des locaux à rechercher.
- Le directeur en poste et la direction générale procéderont à la recherche des locaux sur ces bases.
- En fonction des opportunités, en vérifiant de façon systématique la cohérence budgétaire, les futurs locaux seront choisis.

Un point de situation sera fait régulièrement en interne (comité de pilotage, bureau de l'association) durant l'année et une fois par an avec le Conseil général lors du dialogue de gestion pour communiquer sur les choix en cours et les conséquences de ces choix (tenue des délais, modifications possibles des objectifs etc.)

## **2.3 Construire une communication satisfaisant au besoin d'information des acteurs et des partenaires**

Une place importante doit être faite à la stratégie de communication associative autour de la signature de ce CPOM.

### **2.3.1 Plan de communication interne**

En dehors bien sûr des communications institutionnelles obligatoires (conseil d'administration et Assemblée générale) nécessaires,

- Le directeur général présentera lors de séances plénières dans les établissements concernés les objectifs du CPOM à tous les salariés.
- Une information, de même, devra être donnée au conseil de direction (directeurs/directeurs adjoints/chefs de services) : les cadres de direction des autres pôles auront pour mission de communiquer à leur tour sur cette évolution des établissements du pôle social. La future mobilité des salariés, nécessitée par le CPOM du pôle, doit s'inscrire dans la culture associative de tous les établissements.
- Une vigilance importante nécessitera de saisir l'opportunité de communiquer sur les changements à venir auprès de toutes les instances représentatives du personnel. Ceci d'autant plus que de nombreux salariés du pôle comptent parmi les élus. En dehors des communications obligatoires à faire auprès du comité d'entreprise, des réponses à apporter aux délégués du personnel dans les établissements ou dans le cadre des obligations de l'employeur vis-à-vis des CHSCT, les réunions de

négociations annuelles pourront être des espaces investis. Toutes les obligations faites à l'employeur de négociation avec les IRP (plan senior, égalité homme/femme, pénibilité du travail, prévention des risques psychosociaux) doivent permettre au directeur général dans sa position d'autorité hiérarchique d'explicitier les différentes actions nécessaires à l'accompagnement du changement conduites par les directeurs du pôle.

### **2.3.2 Plan de communication externe**

Il convient de trouver aussi des espaces pour informer les partenaires et le réseau concernés par les activités du pôle. Les comités de gestion, instance de contrôle associative, réunis pour valider les budgets exécutoires et les comptes administratifs, constituent à mon sens un espace privilégié. Il paraît important de créer un comité de gestion pour le SAPSAD comme pour tous les établissements et services existants aujourd'hui. Ils réunissent, outre le directeur, le directeur adjoint, le directeur général, les administrateurs référents de l'établissement des PEP 21, les personnes compétentes (chef comptable, comptables, direction générale adjointe) mais aussi les partenaires de la vie de chaque structure (directeur du CHS, maire ou élus de la commune concernée, inspecteur de l'éducation nationale etc..). Si ces réunions s'avèrent dans l'institution un tant soit peu chronophages, elles permettent de décrire l'activité des services et les moyens utilisés de façon détaillée. Il convient donc de les conserver tout en veillant à ce que leur composition évolue de façon pertinente en rapport avec les changements de l'organisation du pôle.

Le CPOM ne doit pas non plus signifier l'absence de concertation avec l'autorité tarifaire. Même si elle devient non obligatoire, celle-ci reste stratégique et gage de collaboration dynamique et de concertation.

Au regard de prise de décisions importantes ayant une portée stratégique sur la mise en place du dispositif, il ne faudra donc pas manquer d'informer le Conseil général ponctuellement.

## **3 Les outils d'évaluation à mettre en place**

La signature du CPOM sera de toute évidence assortie d'indicateurs d'évaluation des objectifs définis, déterminés en concertation avec le Conseil général. Ils pourront être les suivants :

- Des indicateurs d'activité : Il convient d'élaborer un outil qui renseigne de façon détaillée sur le parcours de l'ensemble des usagers pris en charge par le dispositif global. (cf. Annexe 19).

- Des indicateurs financiers : montant des investissements réalisés, pourcentage d'utilisation de l'enveloppe annuelle, taux d'évolution de la masse salariale, GVT, etc. Un tableau de bord trimestriel devra nous permettre d'évaluer la qualité de pilotage des moyens octroyés.
- Un tableau annuel de l'état de réalisation des actions du CPOM : ceci permettant de vérifier les étapes de mise en œuvre en fonction de la planification pluriannuelle.
- La mise en place d'une enquête de satisfaction auprès des résidents et des familles paraît nécessaire. Il conviendra de déterminer la période et la fréquence de celle-ci.
- Les évaluations internes et externes au fur et à mesure de leur réalisation.

Au-delà, il me faudra aussi élaborer des indicateurs spécifiques pour évaluer la qualité de la conduite du changement décrite précédemment, de façon régulière au cours des 5 ans. Ceux-ci devront permettre de mesurer qualitativement et quantitativement la collaboration entre les acteurs concernés. Les éléments à observer pourront être les suivants :

- Le nombre de formations transversales dispensées dans l'année pour le pôle, les thèmes abordés et le nombre de professionnels formés.
- Le nombre de réunions de travail menées entre tous les acteurs, directeurs, chefs de services, services du siège, et autres professionnels en fonction des objets de celles-ci : préparation du plan de formation, mutualisation des services, organisation des prises en charges et réflexion sur les pratiques ...etc.
- Ainsi que des indicateurs renseignant sur « le climat social » de l'organisation :
  - o taux d'absentéisme des salariés pour congés pathologiques.
  - o Nombre de questions posées à l'ordre du jour des réunions de CE, CHSCT relatives à la mise en place de l'organisation du CPOM.
  - o Nombre de postes pourvus par mobilité interne.
  - o Nombre de départs de salariés du pôle et nature (démission, mobilité associative, licenciement).

En nous appuyant sur les constats issus de l'analyse de ces différents indicateurs, il s'agira bien sûr de mobiliser les acteurs dans une démarche d'amélioration de la qualité, réactive et constructive, visant aussi à entretenir une solidarisation entre eux, au service du projet. Cette démarche pourra être menée avec le service qualité du siège de l'association, en visant notamment la formalisation d'outils communs harmonisés à l'échelle du pôle : livret d'accueil, document individuel de prise en charge, contrat de séjour ou encore formalisme du projet personnalisé de l'enfant.

## Conclusion

« Commencer par changer en vous, ce que vous voulez changer autour de vous » disait Gandhi.

J'ai vérifié la faisabilité en termes de moyens financiers et humains des objectifs que nous pouvions nous fixer dans le cadre d'un CPOM. Ces objectifs concourent à faire évoluer les accompagnements proposés aux usagers conformément aux attentes explicites des politiques publiques. Il s'agit pour l'heure de conduire le changement.

Combien de mémoires de CAFDES présentent un plan d'action... chargé de références théoriques et profondément standard quant aux étapes à franchir...Le mien n'y échappe pas.

Il n'est facile pour personne de s'inscrire dans le changement.

Le directeur d'une structure doit pourtant le conduire parfois, sous les injonctions d'une décision associative même prise de façon participative.

Si je devais inscrire une forme de singularité dans mon parcours, je proposerais simplement l'interrogation suivante :

Peut-on conduire le changement sans avoir vécu cette expérience pour soi ? Peut-on rester technicien stratège quand il s'agit de conduire une équipe vers des évolutions de pratiques que nous n'avons nous-mêmes jamais vécues en tant que directeur ?

Je n'ai pas d'autre réponse que celle d'avoir essayé de mettre à mon arc les deux cordes, et cela n'a fait qu'enrichir ma conviction première. Experte ou directrice, l'utilisateur, son accompagnement et son devenir sont nos seuls enjeux.

Les évolutions nécessaires des structures, l'application des prescriptions réglementaires et les formes d'accompagnement à mettre en œuvre pour l'utilisateur ont recueillis un consensus sans avoir donné lieu à de véritables conflits d'opinions lors de la définition des objectifs du CPOM.

Les changements induits en termes d'évolution des pratiques des professionnels, de positionnements pour les directeurs sont, quant à eux, plus complexes et requièrent une grande attention.

La formation sera un outil stratégique incontournable pour que se mettent en œuvre la réflexivité théorisée par SAINSAULIEU, moteur d'une démarche où s'élabore le sens de l'action collective. C'est en me mettant à proprement parler à la place d'un directeur d'établissement, en côtoyant leur quotidien qu'il me semble avoir identifié les enjeux et les écueils à éviter. Mon plan d'action reflète cette vigilance permanente à conserver pour réaliser les objectifs du CPOM, en créant une dynamique d'« organisation apprenante » en constante maturation de son devenir.

Il s'agit bien ici, comme le dit Philippe ZARIFIAN, et ce pour tous les acteurs concernés par ces changements multiples, d'« *apprendre de l'instabilité et des mutations et donc : de* »  
Stéphanie RATINIER - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2011

*devenir actif face à cette instabilité, d'apprendre à s'affronter positivement au devenir (qui par définition est incertain) et de le faire ensemble dans des démarches de communication active... »*<sup>50</sup>

Pour conclure, deux points me paraissent encore importants à souligner :

- Les objectifs de mutations sont ambitieux mais il me paraît capital de ne pas brûler les étapes de maturation des projets par les équipes, sous prétexte d'une injonction calendaire contractuelle. Les espaces de comité de pilotage annuel du contrat devront ouvrir le débat sur cette précaution, en fonction des constats. Les délais de construction du nouveau dispositif, contraints dans le programme à 5 ans du CPOM, peuvent apparaître courts et une attention est à maintenir, sur la pertinence ponctuelle de différer certaines étapes, notamment si elles sont freinées par des contraintes matérielles liées aux délais de mise en place de locaux adaptés par exemple.

- Dans le contexte où les établissements existants devront s'intégrer à un dispositif d'offre de prise en charge plus global, où la localisation géographique de la structure pourra ne plus faire repère et qu'au demeurant, le directeur pourra ne pas être présent sur site, on pourra s'interroger sur les conditions à mettre en œuvre, pour que persiste, toutefois, ce que DUBET nomme « le programme institutionnel »<sup>51</sup>. Cette notion est ce qui fait sens pour les salariés dans leur mission auprès des jeunes accueillis et qui est lié à la mission politique des établissements sociaux et médico-sociaux.

L'institution doit être détachée d'une confusion communément rencontrée et faite avec la notion d'organisation. Effectivement, il me paraît important, quelle que soit l'évolution du mode d'organisation, de repérer la persistance du programme institutionnel inhérent au dispositif créé et dont la seule finalité, par l'activité et la vocation des professionnels, est d'orienter en fonctions des valeurs initiales, l'utilisateur vers un individu socialisé et un sujet autonome.

---

<sup>50</sup> ZARIFIAN P., 2000, « Organisation apprenante et formes de l'expérience », Intervention au colloque « Constructivismes : usages et perspectives en éducation », Genève, [en ligne], pp 21-22. [visité le 04/09/2011], disponible sur internet : <http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page21.htm>

<sup>51</sup> DUBET F., 2002, *le déclin de l'institution*, Editions du seuil, 402 p

---

# Bibliographie

---

## OUVRAGES MONOGRAPHIES

ALFÖLDI F., 2005, *Évaluer en protection de l'enfance*, 2<sup>ème</sup> édition revue et augmentée, Paris, Dunod, 240 p.

BATIFOULIER F., NOBLE F., 2008, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris, Dunod, 247 p.

BATIFOULIER F., TOUYA N., 2008, *Refonder les internats spécialisés*, Wottem, Dunod, 270 p.

BERGER M., 2004, *L'échec de la protection de l'enfance*, Saint-Jean de Braye, Dunod, 249 p.

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1992, *L'acteur et le système*, Paris, Points, 478 p.

DERVILLE G. RABIN-COSTY G., 2009, *La protection de l'enfance*, Paris, Dunod, 213 p.

DUBET F., 2002 *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil, 402 p.

DUBREUIL B., 2004, *Le travail de directeur en établissement social et médico-social. Analyse de la pratique*, Paris, Dunod, 215 p.

FABLET D., 2010, *Expérimentations et innovations en protection de l'enfance. De la séparation au maintien des liens parents-enfants*, Paris, l'Harmattan, 153 p.

LEBRUN J-P., /Terrains Santé Social., 2009, *Y a-t-il un directeur dans l'institution ?* Rennes, Presse de l'EHESP, 185 p.

LEFEVRE P., 2006, *Guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales*, Paris, Dunod, 558 p.

LHUILIER J-M, 2009, *Aide sociale à l'enfance- Guide pratique*, Nancy, Berger-Levrault, 306 p.

MEYNCKENS-FOUREZ M., VANDER BORGHT C., 2007, *Qu'est ce qui fait autorité dans les institutions médico-sociales ?*, Monts, Erès, 108 p.

MINTZBERG H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, 434 p.

SAINSAULIEU R., 2001, *Des sociétés en mouvement, La ressource des institutions intermédiaires*, Paris, Desclée de Brouwer, 228 p.

### **LOI, DECRETS, CIRCULAIRES, RAPPORTS**

MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE. Loi 2002-2 du 02 Janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, Journal Officiel, n° du 3 janvier 2002, p.124.

MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE. Décret n°2003-1010 du 22 octobre 2003 relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière et aux modalités de financement et de tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux mentionnés au I de l'article L 312-1 du code de l'action sociale et des familles, et des établissements mentionnés au II de l'article L. 6111-2 du code de la santé publique, journal officiel, n°247 du 24 octobre 2003, p. 1811 2.

MINISTERE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL, ET DE LA COHESION SOCIALE. LOI n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, Journal Officiel, n°105 du 5 mai 2004, p. 7983, texte n°1.

MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE. Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, Journal Officiel, n°167 du 22 juillet 2009, p. 12184.

MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES. Décret de N°2007-221 du 19 février 2007 pris en application du II de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles relatif aux modalités de délégation et au niveau de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux Journal officiel, n°44 du 21 février 2007, p. 3081, texte 40.

MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES. Loi de n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, Journal Officiel, n°2007-293 du 6 mars 2007, p. 4215.

MINISTERE DE LA SANTE. Circulaire DGAS/SD 5B n°2006-216 du 18 mai 2006 relative à la pluri annualité budgétaire et à la dotation globalisée commune à plusieurs établissements et services sociaux et médico-sociaux.

OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ENFANCE EN DANGER, 2008, *Quatrième rapport annuel au parlement et au gouvernement*, Paris, ONED, 71 p.

CONSEIL GENERAL DE COTE D'OR, Travaux préparatoires du schéma départemental Enfance et Familles de la Côte d'or (2008-2013).

Les guides pratiques de la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance :

- *L'observatoire départemental de la protection de l'enfance*,
- *Prévenir en faveur de l'enfant et de l'adolescence*,
- *Intervenir à domicile pour la protection de l'enfance*,
- *L'accueil de l'enfant et de l'adolescent protégé*.

### **ARTICLES, REVUES**

BREUGNOT Pascale, « les innovations socio-éducatives », Paris, les Cahiers dynamiques n°49, décembre 2010, pp. 97-107.

CREAI RHONE ALPES, Janvier 2005, « Les contrats d'objectifs et de moyens », dossier n°135, pp. 2-27.

GACOIN D., 2008, « Faire évoluer l'offre sociale et médico-sociale : les voies des directions « tenable » », Les Cahiers de l'Actif, n°388 / 389, pp.53-77.

HAERINGER J., 2002, « La dirigeance : une pratique du changement », *Les Cahiers de l'actif*, n° 314-317, pp.221-227.

Les Cahiers de l'actif, Septembre / Octobre 2008, « A propos des « directions intenable »... Réflexion à l'usage des dirigeants », n°388 / 389.

TRAVERSAZ F., Septembre 2008, « Aux acteurs de définir ce qu'est une bonne gouvernance », *Direction(s)*, n°55, pp. 26-28

ZARIFIAN P., 2000, « Organisation apprenante et formes de l'expérience », Intervention au colloque « Constructivismes : usages et perspectives en éducation », Genève, [en ligne], pp.21-22. [visité le 04/09/2011], disponible sur internet : <http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page21.htm>

---

## Liste des Annexes

---

- Annexe 1 :** Dépenses nettes d'aide sociale relevant de la compétence du département de la Côte d'Or.....- III -
- Annexe 2 :** Données de diagnostic sur la population accueillie par la MECS de COUTIVERT.....- IV -
- Annexe 3-1 :** Organigrammes 2010 des MECS COUTIVERT ET CHARMILLES et du SAF.....- V -
- Annexe 3-2 :** Organigrammes 2010 du CPM et de l'UET.....- VI -
- Annexe 4 :** Données financières synthétiques des établissements et bilans financiers 2009.....- VII -
- Annexe 5 :** EVA.SMS.21.....- XII -
- Annexe 6 :** Représentation graphique de l'origine géographique des jeunes Côte d'Oriens accueillis dans les structures .....- XIV -
- Annexe 7 :** Organigramme Hébergements CPM.....- XV -
- Annexe 8 :** Organigramme fonctionnel du CPM.....- XVI -
- Annexe 9 :** Etablissements ASE en Côte d'or (nombre de places).....- XVII -
- Annexe 10 :** Etablissement ASE en Côte d'or (indicateurs).....- XVIII -
- Annexe 11 :** Organigramme cible du projet .....- XIX -
- Annexe 12 :** Chiffrage prévisionnel des indemnités de départ à la retraite.....- XXI -
- Annexe 13 :** Chiffrage prévisionnel des dépenses de personnel 2010-2015 UET.....- XXII -
- Annexe 14 :** Projection des dépenses de personnels 2010-2015 du pôle social...- XXIII -
- Annexe 15 :** Plan pluriannuel d'investissement des CHARMILLES.....- XXIV -
- Annexe 16 :** Tableaux prévisionnels des surcoûts du pôle social.....- XXVI -

**Annexe 17:** Questionnaire d'entretien avec les cadres de directions des établissements.....- XXVII -

**Annexe 18 :** Formations relevant des priorités PEP 21 en 2009.....- XXXII -

**Annexe 19 :** Modèle de tableaux de suivi de l'accueil des usagers.....- XXXIV -

## ANNEXE 1

N°	Dépenses nettes d'aide sociale relevant de la compétence du département	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	% évol 2008/2007	% évol 2008/2004
1	Ain	102 675 000	130 466 000	140 504 000	139 428 000	153 508 000	167 039 000		9%	28%
2	Aisne	137 832 000	174 963 000	189 632 000	203 760 000	215 271 000	221 507 000		3%	27%
14	Calvados	176 012 000	232 147 000	248 738 000	266 074 000	270 645 000	272 397 000		1%	17%
17	Charente-Maritime	147 302 000	201 404 000	223 545 000	265 593 000	277 447 000	281 585 000		1%	40%
21	Côte d'Or	120 035 084	143 510 333	176 714 933	190 928 000	198 464 000	217 392 000		10%	51%
22	Côte d'Armor	135 174 031	156 484 422	165 880 779	179 075	207 021 000	212 722 000		3%	36%
24	Dordogne	103 886 000	143 478 000	157 945 000	168 209 000	174 829 000	176 184 000		1%	23%
25	Doubs	108 037 283	143 374 128	154 697 372	173 991 075	184 974 000	202 081 000		9%	41%
26	Drôme	123 629 000	150 113 000	161 093 000	189 368 000	191 362 000	207 638 000		9%	38%
27	Eure	126 215 000	157 743 000	162 978 000	179 740 000	184 110 000	197 306 000		7%	25%
28	Eure-et-Loir	112 242 000	122 404 000	133 532 000	151 966 000	151 211 000	163 021 000		8%	33%
29	Finistère	251 464 000	288 290 000	307 444 000	330 746 000	347 001 000	382 950 000		10%	33%
30	Gard	189 042 000	292 620 000	306 762 000	331 872 000	348 766 000	362 497 000		4%	24%
35	Ille-et-Vilaine	205 434 000	260 710 000	283 970 000	313 097 000	339 009 000	355 924 000		5%	37%
37	Indre-et-Loire	108 790 000	168 912 000	178 471 000	188 679 000	174 269 000	209 797 000		20%	24%
39	Jura	58 327 425	68 111 500	75 995 427	78 202 000	85 428 000	85 958 000		1%	26%
42	Loire	162 768 000	245 173 000	258 045 000	290 863 000	305 400 000	311 934 000		2%	27%
45	Loiret	129 447 000	184 000 000	194 157 000	193 766 000	219 913 000	217 574 000		-1%	18%
49	Maine-et-Loire	175 107 000	232 190 000	246 516 000	256 781 000	281 821 000	295 547 000		5%	27%
50	Manche	124 039 929	144 967 906	151 212 142	165 772 768	172 625 000	181 629 000		5%	25%
51	Marne	104 603 000	148 841 000	154 770 000	170 407 000	159 993 000	169 300 000		6%	14%
52	Haute Marne	47 339 008	56 433 071	61 542 394	70 841 000	73 462 000	72 095 000		-2%	28%
54	Meurthe-et-Moselle	143 750 000	258 303 000	268 773 000	295 317 000	308 223 000	317 763 000		3%	23%
56	Morbihan	147 298 000	182 870 000	193 274 000	218 265 000	234 451 000	243 236 000		4%	33%
58	Nièvre	60 908 655	94 939 799	101 879 912	111 641 354	116 901 000	121 417 000		4%	28%
60	Oise	137 824 000	213 991 000	231 841 000	262 529 000	277 878 000	301 011 000		8%	41%
63	Puy-de-Dôme	144 415 000	205 009 000	204 124 000	230 289 000	243 927 000	254 240 000		4%	24%
64	Pyénées-Atlantiques	162 814 000	206 392 000	212 758 000	228 261 000	256 695 000	259 789 000		1%	26%
66	Pyénées-Orientales	103 313 000	168 184 000	180 486 000	192 889 000	203 642 000	214 878 000		6%	28%
68	Haut-Rhin	125 404 000	190 551 000	209 963 000	235 394 000	236 089 000	249 044 000		5%	31%
71	Saône et Loire	134 850 796	181 881 363	184 090 248	310 340 121	217 569 000	225 784 000		4%	24%
72	Sarthe	128 118 000	161 423 000	179 122 000	192 529 000	206 154 000	209 284 000		2%	30%
73	Savoie	84 794 000	109 239 000	116 961 000	126 386 000	140 330 000	139 275 000		-1%	27%
74	Haute-Savoie	98 475 000	137 929 000	156 464 000	174 756 000	183 142 000	196 899 000		8%	43%
80	Somme	147 783 000	215 255 000	218 918 000	237 318 000	255 851 000	262 179 000		2%	22%
84	Vaucluse	145 503 000	199 919 000	212 408 000	235 554 000	233 128 000	239 571 000		3%	20%
85	Vendée	108 462 000	133 488 000	149 274 000	165 810 000	170 089 000	180 982 000		6%	36%
86	Vienna	89 585 000	120 998 000	131 020 000	144 343 000	154 277 000	160 351 000		4%	33%
89	Yonne	86 123 081	112 785 113	125 469 382	134 344 457	145 893 000	152 579 000		5%	35%
	France métropolitaine	14 708 240 000	20 534 772 000	21 886 477 000	25 706 730 000	24 794 208 000	25 879 151 000		4%	26%

Sources: Direction Interdirectionnelle Solidarité et Famille CG21

## ANNEXE 2

<i>Données de diagnostic fournies par l'établissement</i>	MECS COUTIVERT		
	2007	2008	2009
<b>ACTIVITE</b>			
Capacité	30	30	30
Nombre de journées prévues	8700	8700	8500
Nombre de journées réalisées	8924	8651	8607
Taux d'occupation	102,50%	101,78%	100,08%
<b>POPULATION</b>			
Nombre de sorties	9	10	13
Orientation			
Retour en famille	3	4	7
Autres établissements	4	1	6
Familles d'accueil	2	5	0
Durée Moyenne de placement	2 ans et 6 mois	2 ans et 5 mois	2 ans et 3 mois
Nombre Entrées	9	10	13
Age moyen à l'arrivée	11 ans <sup>1/2</sup>	11 ans	10 ans
Type de Mesure			
Accueil provisoire	14	14	14
Garde	18	18	16
Pupille	0	1	1
Scolarité			
Ecole interne	5	6	6
Ecole primaire Droit commun	6	4	8
College droit commun	15	13	9
SEGPA	4	6	6
CFA	0	1	0
MFR	2	3	0
CLIS			
Classes adaptées			
Lycée Droit commun	0	2	1
Natures des difficultés présentées			
Retards dans les acquisitions scolaires	26	20	22
Retards de développement Physique et cognitives	2	4	4
Troubles de la sphère instinctuelles	7	5	6
signes d'angoisses et d'anxiété	4	5	6
agressivité verbale	1	1	1
actes d'auto-agressivité	3	3	1
actes de violences en direction des biens	2	2	0
Suivi des enfants			
psychothérapie	4	3	7
rééducation orthophoniste	4	6	9
prise en charge globale (CAMSP, pédo)	2	2	2
<b>LES FAMILLES</b>			
structures familiales			
Mère isolée	10	10	6
Père isolée	1	1	1
Famille recomposée (mere)	8	10	6
parents en couple	8	9	7
familles recomposées (2 parents)	5	1	0
famille d'accueil	0	2	1
parents séparés	0	0	10
Autorité Parentale			
père seule	2	1	1
mère seule	12	10	8
conjointe	18	20	22
autres	0	2	1
Enfants sans hebergements en familles	3	2	2
<b>Origine géographique des familles</b>			
Dijon et Agglomération	19	18	21
Beaune	7	5	3
Chatillonnais	4	4	4
Auxois, Morvan	2	3	3
Autres	0	0	1

## ANNEXE 3-1

Etablissement	Poste	Actuel
<b>MECS COUTIVERT</b>	Directeur	0,8
	Directeur du pôle	0
	Chef de service	1
	Personnel éducatif	9
	Médecin généraliste	0,03
	Psychiatre	0,07
	Psychologue	0,15
	Infirmière	0,25
	Surveillante de nuit	2,9
	Secrétariat - comptabilité	1
	Maîtresse de maison	0
	Service généraux - Logistique	8,06
	Contrats aidés	1,71
	<b>TOTAL :</b>	<b>24,97</b>
<b>MECS CHARMILLES</b>	Directeur	1
	Directeur Adjoint du pôle	0
	Chef de service	1
	Personnel éducatif	10,17
	Psychiatre	0,07
	Psychologue	0,33
	Infirmière	1
	Surveillante de nuit	2,8
	Secrétariat - comptabilité	1
	Maîtresse de maison	0
	Service généraux - Logistique	7,87
	<b>SOUS-TOTAL :</b>	<b>25,24</b>
<b>SAF COUTIVERT</b>	Directeur	0,2
	Directeur du Pôle	0
	Chef de service	0,75
	Assistantes familiales	25
	Personnel éducatif	1,5
	Psychiatre	0,01
	Psychologue	0,16
	Secrétariat	1
<b>SOUS-TOTAL :</b>	<b>28,62</b>	

## ANNEXE 3-2

<b>CPM</b>	Directeur	1
	Directeur Adjoint	1
	Chef de service	1
	Personnel administratif	3,2
	Psychologue	0,75
	Infirmière	0,5
	Médecin	0,05
	Maîtresses de maison	4
	Services généraux	8,5
	Veilleurs de nuit	4,25
	Personnel éducatif	18,5
	Formation professionnelle	12,5
	<b>SOUS-TOTAL :</b>	<b>55,25</b>
<b>UET</b>	Directeur adjoint	1
	Secrétariat	1
	Maîtresse de maison	1
	Surveillant de nuit	3
	Psychologue	0,66
	Personnel éducatif	8
	<b>SOUS-TOTAL :</b>	<b>14,66</b>
	<b>TOTAL GLOBAL :</b>	<b>148,74</b>

## ANNEXE 4 - Données financières des établissements et services sociaux et médico-sociaux des PEP 21

	UET	CHARMILLES	COUTIVERT	SAF	CPM	TOTAL
<b>DONNEES FINANCIERES</b>						
Dépenses brutes 2010	961 824.00	1 552 760.00	1 616 632.00	1 668 973.00	4 000 000.00	9 800 189.00
Recettes en atténuation 2010	0.00	1 881.00	56 419.00	68 973.00	4 411.00	131 684.00
Résultat net 2010	961 824.00	1 550 879.00	1 560 213.00	1 600 000.00	3 995 589.00	9 668 505.00
Résultat 2008 incorporé	0.00	78 472.78	29 736.00	0.00	400 000.00	508 208.78
Montant légal a verser	961 824.00	1 472 406.22	1 530 477.00	1 600 000.00	3 595 589.00	9 160 296.22
<b>Dotation CG 2010</b>	<b>961 824.00</b>	<b>1 472 406.22</b>	<b>1 530 477.00</b>	<b>1 600 000.00</b>	<b>3 595 589.00</b>	<b>9 160 296.22</b>
<b>RESUTATS RESTANT A INCORPORER</b>						
Antérieurs à 2009	-21 154.73	23 473.09	11 247.72	24 469.20	30 719.49	68 754.77
Résultats 2009	37 565.44	22 682.00	86 341.30	197 122.00	736 870.75	1 080 581.49
<b>Total</b>	<b>16 410.71</b>	<b>46 155.09</b>	<b>97 589.02</b>	<b>221 591.20</b>	<b>767 590.24</b>	<b>1 149 336.26</b>
Frais financiers 2009	4 596.57	0.00	6 838.39	0.00	35 312.82	46 747.78
<b>RESERVES ET PROVISIONS au 31/12/2009</b>						<b>TOTAL</b>
<i><b>Réserves affectations</b></i>						
10685000 Excéd.affect.besoin fonds roulement	20 000.00	61 337.17	108 664.45		272 000.00	462 001.62
<i><b>Réserves réglementées</b></i>						
14100000 Prov.Règl. : besoin fonds roulement	81 298.71	24 752.18	59 571.35		78 000.00	243 622.24
14200000 Prov.regl.: renouv.immobilisat.	9 941.15	15 280.66	61 235.46		194 864.67	281 321.94
148610 Réserves PVN		74 724.21	15 769.80			
<i><b>Provisions pour risques</b></i>						
15330000 Provisions- Indemnité Dép.Retraite			54 318.00		122 052.03	176 370.03
<i><b>Provisions pour charges</b></i>						
15880000 Autres provisions pour charges					4 470.53	4 470.53
15881000 Autres provisions pour charges d'exploitation		20 000.00	20 000.00		35 000.00	75 000.00
15882000 Provision évaluation externe		4 000.00	8 000.00		4 000.00	16 000.00
15883000 Provisions pour RTT						0.00
15884000 Provisions pour charges DIF	9 689.30	16 784.07	16 538.42		22 860.72	65 872.51
15885000 Provision pour compte épargne temps	18 548.64	6 175.33	25 195.68		51 669.57	101 589.22
15886000 Provision p/embauche CAE						0.00
15887000 Prov Charges ecart Val.points	27 316.00	1 149.00				28 465.00
<b>FONDS DEDIES au 31/12/2009</b>						
199441900 fonds dédiés Evolution CCN66						
<b>AUTRES PROVISIONS</b>						
42825 Dettes congés payées provisionnées CDI	25 586.00	36 784.00	67 901.00		81 334.31	211 605.31
43835 Charges sur CP CDI	14 786.00	20 066.00	35 118.00		44 522.40	114 492.40
<b>Total réserves et provisions hors camsp</b>	<b>207 165.80</b>	<b>281 052.62</b>	<b>472 312.16</b>		<b>910 774.23</b>	<b>1 780 810.80</b>

BILAN FINANCIER COUTIVERT							
BIENS	2007	2008	2009	FINANCEMENTS	2007	2008	2009
<b>Biens stables</b>				<b>Financements stables</b>			
Immobilisations incorporelles	116	116	4 900	Apports ou fonds associatifs	539 543	539 543	539 543
Immobilisations corporelles brutes :				Réserves ou provisions des plus-values nettes	15 770	15 770	15 770
- Terrain	25 404	33 112	48 427	Excédents affectés à l'investissement		653	513
- Constructions	1 198 915	1 226 528	1 242 226	Subventions d'investissements			
- Installations techn., matériel, outillage	226 154	246 852	248 116	Réserves de compensat <sup>n</sup> des charges d'amort	28 612	53 612	61 235
- Autres	241 078	252 269	285 580	Provisions pour renouvellement d'immobilisat <sup>n</sup>	184 321	171 998	158 695
Immobilisations en cours				Emprunts et dettes financières			
Immobilisations financières	314	252	946	Dépôts et cautionnements reçus			
Charges à répartir				Amortissements :			
Autres	96	758		- Immobilisations incorporelles	41	80	550
Amortissements comptables différés				- Constructions	786 938	845 398	890 518
Comptes de liaison investissement				- Installations techn., matériel, outillage	204 390	215 025	225 388
				- Autres	185 150	176 994	208 477
				Autres (résultats non contrôlés...)			
<b>TOTAL II</b>	<b>1 694 079</b>	<b>1 759 887</b>	<b>1 830 184</b>	Comptes de liaison investissement			
				<b>TOTAL I</b>	<b>1 944 765</b>	<b>2 019 073</b>	<b>2 100 689</b>
<b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)</b>				<b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)</b>	<b>250 686</b>	<b>259 186</b>	<b>270 495</b>
<b>Actifs stables d'exploitation</b>				<b>Financements stables d'exploitation</b>			
Report à nouveau déficitaire	114 219	114 219	114 447	Réserves et provisions de couverture du BFR	162 662	165 400	168 236
Résultat déficitaire				Réserves de compensation des déficits			
Créances glissantes (art/R314-98 CASP)				Résultat excédentaire	7 780	67 777	223 376
Droits acquis par les salariés non provisionnés				Report à nouveau excédentaire affecté à :			
Autres				- réduction charges d'exploitation	191 248	191 248	239 253
Comptes de liaison exploitation (stable)	100 000	100 000	100 000	- financement mesures d'exploitation	17 641	30 021	124 052
				Provisions pour risques et charges			
<b>TOTAL IV</b>	<b>214 219</b>	<b>214 219</b>	<b>214 447</b>	Fonds dédiés			
				Autres			
<b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III-IV)</b>				Comptes de liaison exploitation (stable)			
<b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF</b>				<b>TOTAL III</b>	<b>379 331</b>	<b>454 446</b>	<b>754 917</b>
<b>Valeurs d'exploitation</b>				<b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)</b>	<b>165 112</b>	<b>240 227</b>	<b>540 469</b>
Stocks			2 212	<b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF</b>	<b>415 798</b>	<b>499 413</b>	<b>810 965</b>
Avances et acomptes versés			1 143	<b>Dettes d'exploitation</b>			
Organismes payeurs, usagers	408 710	254 516	519 771	Avances reçues			
Créances diverses d'exploitation	6	663	35 283	Fournisseurs d'exploitation	46 234	57 860	19 425
Créances irrécouvrables en non valeur				Dettes sociales	63 233	199 843	124 418
Charges constatées d'avance	3 259	4 754	1 101	Dettes fiscales	14 957	17 434	110
Neutralisation des dettes pour congés à payer		93 582	93 582	Dettes diverses d'exploitation			30 181
Autres	43 368	37 904	5 023	Dépréciation des stocks et créances	209		971
Comptes de liaison du cycle d'exploitation				Produits constatés d'avance			
				Ressources à reverser à l'aide sociale			
<b>TOTAL VI</b>	<b>455 343</b>	<b>391 419</b>	<b>658 114</b>	Fonds déposés par les résidents	228	70	125
				Autres	18 531	38 796	
<b>BE SOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)</b>	<b>295 868</b>	<b>53 580</b>	<b>449 316</b>	Comptes de liaison du cycle d'exploitation	16 083	23 836	33 568
<b>Liquidités</b>				<b>TOTAL V</b>	<b>159 475</b>	<b>337 839</b>	<b>208 799</b>
Valeurs mobilières de placement				<b>EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)</b>			
Disponibilités	132 712	555 875	367 914	<b>Financements à court terme</b>			
Créances sur cessions				Fournisseurs d'immobilisations	15 404		10 546
Comptes de liaison de trésorerie	111 286	15 592	116 027	Fonds des majeurs protégés			
				Concours bancaires courants			
<b>TOTAL VII</b>	<b>243 998</b>	<b>571 467</b>	<b>483 940</b>	Ligne de trésorerie			
				Intérêts courus non échus			460
<b>TREASORERIE POSITIVE (VIII - VII)</b>	<b>119 880</b>	<b>446 833</b>	<b>381 848</b>	Comptes de liaison de trésorerie	108 654	125 634	111 285
<b>TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)</b>	<b>2 807 839</b>	<b>2 938 982</b>	<b>3 188 898</b>	<b>TOTAL VII</b>	<b>124 068</b>	<b>125 634</b>	<b>122 291</b>
				<b>TREASORERIE NEGATIVE (VII - VIII)</b>			
				<b>TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)</b>	<b>2 807 839</b>	<b>2 938 982</b>	<b>3 188 898</b>

BILAN FINANCIER Les CHARMILLES							
BIENS	2007	2008	2009	FINANCEMENTS	2007	2008	2009
<b>Biens établis</b>				<b>Financements établis</b>			
Immobilisations incorporelles				Apports ou fonds associatifs	257 978	257 978	257 979
Immobilisations corporelles brutes :				Réserves ou provisions des plus-values nettes	74 724	74 724	74 724
- Terrain				Excédents affectés à l'investissement			2 244
- Constructions	193 611	193 611	193 611	Subventions d'investissements			
- Installations techn., matériel, outillage	251 880	256 866	267 424	Réserves de compensat <sup>n</sup> des charges d'amort			
- Autres	296 075	336 340	343 908	Provisions pour renouvellement d'immobilisat <sup>n</sup>	9 106	9 106	15 281
Immobilisations en cours			20 962	Emprunts et dettes financières			
Immobilisations financières	18	18	18	Dépôts et cautionnements reçus			
Charges à répartir				Amortissements :			
Autres				- Immobilisations incorporelles			
Amortissements comptables différés				- Constructions	121 449	128 665	135 881
Comptes de liaison investissement				- Installations techn., matériel, outillage	209 412	222 978	236 841
				- Autres	236 751	253 628	266 972
				Autres (résultats non contrôlés...)			
<b>TOTAL II</b>	<b>741 584</b>	<b>786 837</b>	<b>825 923</b>	Comptes de liaison investissement			
<b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)</b>				<b>TOTAL I</b>	<b>909 420</b>	<b>947 079</b>	<b>989 920</b>
<b>Actifs stables d'exploitation</b>				<b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)</b>	<b>167 836</b>	<b>160 242</b>	<b>163 997</b>
Report à nouveau déficitaire			4 322	Financements stables d'exploitation			
Résultat déficitaire		59 321	57 318	Réserves et provisions de couverture du BFR	63 786	84 918	86 089
Créances glissantes (art.R314-88 CASP)				Réserves de compensation des déficits			
Droits acquis par les salariés non provisionnés				Résultat excédentaire	1 146		
Autres				Report à nouveau excédentaire affecté à :			
Comptes de liaison exploitation (stable)				- réduction charges d'exploitation	236 648	237 795	162 795
		59 321	61 640	- financement mesures d'exploitation			
<b>TOTAL III</b>				Provisions pour risques et charges	11 537	20 288	48 108
<b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III-IV)</b>				Fonds dédiés			
<b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF</b>				Autres			
<b>Valeurs d'exploitation</b>				Comptes de liaison exploitation (stable)			
Stocks				<b>TOTAL III</b>	<b>333 117</b>	<b>343 001</b>	<b>296 993</b>
Avances et acomptes versés		13 270		<b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)</b>	<b>333 117</b>	<b>283 680</b>	<b>235 354</b>
Organismes payeurs, usagers	221 520	98 858	245 738	<b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF</b>	<b>500 953</b>	<b>443 922</b>	<b>399 351</b>
Créances diverses d'exploitation	1 753	12 665	6 711	<b>Dettes d'exploitation</b>			
Créances irrécouvrables en non valeur				Avances reçues			
Charges constatées d'avance	1 324	2 617	2 223	Fournisseurs d'exploitation	41 558	60 169	48 264
Neutralisation des dettes pour congés à payer		55 929	55 929	Dettes sociales	41 411	79 248	69 891
Autres	11 164		692	Dettes fiscales	9 558	8 749	234
Comptes de liaison du cycle d'exploitation	155	138	118	Dettes diverses d'exploitation		1 387	378
	236 917	183 477	311 411	Dépréciation des stocks et créances			
<b>TOTAL VI</b>	<b>236 917</b>	<b>183 477</b>	<b>311 411</b>	Produits constatés d'avance			
<b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI - V)</b>	<b>111 326</b>		<b>133 624</b>	Ressources à reverser à l'aide sociale			
<b>Liquidité</b>				Fonds déposés par les résidents	120		
Valeurs mobilières de placement				Autres	3 240		
Disponibilités	183 912	384 021	246 693	Comptes de liaison du cycle d'exploitation	28 704	41 794	59 020
Créances sur cessions				<b>TOTAL V</b>	<b>124 591</b>	<b>191 347</b>	<b>177 788</b>
Comptes de liaison de trésorerie	238 576	103 477	61 822	<b>EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)</b>		<b>7 870</b>	
<b>TOTAL VII</b>	<b>422 488</b>	<b>487 498</b>	<b>308 516</b>	<b>Financements à court terme</b>			
<b>TREASORERIE POSITIVE (VIII - VII)</b>	<b>388 827</b>	<b>461 792</b>	<b>286 728</b>	Fournisseurs d'immobilisations	6 079		728
<b>TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)</b>	<b>1 389 989</b>	<b>1 517 133</b>	<b>1 607 489</b>	Fonds des majeurs protégés			
				Concours bancaires courants			
				Ligne de trésorerie			
				Intérêts courus non échus			
				Comptes de liaison de trésorerie	26 782	35 706	42 061
				<b>TOTAL VII</b>	<b>32 861</b>	<b>35 706</b>	<b>42 789</b>
				<b>TREASORERIE NEGATIVE (VII - VIII)</b>			
				<b>TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)</b>	<b>1 389 889</b>	<b>1 517 133</b>	<b>1 607 489</b>

BILAN FINANCIER CENTRE PIERRE MEUNIER									
BIENS	2006	2007	2008	2009	FINANCEMENTS	2006	2007	2008	2009
Biens stables					Financements stables				
Immobilisations incorporelles	503	977	1 793	1 793	Apports ou fonds associés	62 500	62 500	62 950	62 950
Immobilisations corporelles brutes :					Réserves ou provisions des plus-values nettes				
- Terrain			9 465	29 365	Excédents affectés à l'investissement				
- Constructions	379 377	399 762	1 062 280	1 312 681	Subventions d'investissement	10 972	34 881	44 442	156 470
- Installations techn., matériel, outillage	34 098	59 281	143 666	163 957	Réserves de compensation des charges d'amort		78 000	192 880	194 865
- Autres	112 155	211 070	319 857	392 363	Provisions pour renouvellement d'immobilisat°				
Immobilisations en cours		208 950	2 950		Emprunts et dettes financières		738 894	907 685	858 615
Immobilisations financières					Dépôts et cautionnements reçus				
Charges à répartir					Amortissements :				
Autres	3 000	3 700	3 850	3 700	- Immobilisations incorporelles			1 364	1 685
Amortissements comptables différés					- Constructions	3 419	27 592	74 805	164 718
Comptes de liaison investissement					- Installations techn., matériel, outillage	2 272	10 556	28 718	58 739
					- Autres	29 881	87 035	117 022	179 521
					Autres (résultats non contrôlés...)				
TOTAL I	529 133	833 740	1 543 861	1 935 859	Comptes de liaison investissement				
					TOTAL II	109 044	1 039 448	1 429 896	1 677 963
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)	420 089		113 996	229 298	FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (II-I)		155 708		
Actifs stables d'exploitation					Financements stables d'exploitation				
Rapport à nouveau définitif					Réserves et provisions de couverture du BFR	78 000	350 000	350 000	350 000
Résultat définitif					Réserves de compensation des déficits				
Créances glissées par R314-88 CASP					Résultat excédentaire	390 134	207 110	320 085	463 982
Droits acquis par les salariés non proportionnés					Rapport à nouveau excédentaire effectif à :		176 413	383 523	703 609
Autres					- réduction charges d'exploitation				
Comptes de liaison exploitation (stable)					- financement mesures d'exploitation	65 778			
TOTAL III					Provisions pour risques et charges	108 010	169 357	234 140	240 053
					Fonds débite				
					Autres				
					Comptes de liaison exploitation (stable)				
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III-IV)					TOTAL III	841 922	902 890	1 287 748	1 757 644
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF					FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)	841 922	902 890	1 287 748	1 767 844
					FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF	221 833	1 058 696	1 179 758	1 681 348
Valeurs d'exploitation					Dettes d'exploitation				
Stocks	46 977	37 932	33 339	27 113	Avances reçues				
Avances et comptes versés	43		173	421	Fournisseurs d'exploitation	91 958	58 230	75 589	89 028
Organismes payeurs, usagers	371 486	275 929	367 844	607 063	Dettes sociales	74 696	85 385	207 532	223 685
Créances diverses d'exploitation	279	10 805	95 183	4 771	Dettes fiscales	91 247	22 528	19 410	1 534
Créances incouvrables en non valeur					Dettes diverses d'exploitation				
Charges constatées d'avance	2 234	3 768	6 134	6 973	Dépréciation des stocks et créances				
Neutralisation des dettes pour congés à payer			110 650	119 850	Produits constatés d'avance				
Autres	74 662	29 689	60 137	5 227	Ressources à reverser à l'Etat sociale				
Comptes de liaison du cycle d'exploitation	3 306	4 194	6 256	6 735	Fonds déposés par les résidents				
TOTAL IV	490 089	351 917	608 740	952 953	Autres	4 548	12 150	29 081	33 828
					Comptes de liaison du cycle d'exploitation	6 735	16 891	26 694	38 667
					TOTAL IV	271 404	174 944	355 284	354 742
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)	227 696	188 873	250 482	818 211	EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)				
Liquidités					Financements à court terme				
Valeurs mobilières de placement					Fournisseurs d'immobilisations	4 306	55 693	112 135	141 566
Disponibilités	752 937	503 054	543 600	314 724	Fonds des majeurs protégés				
Créances sur cession					Concours bancaires courants				
Comptes de liaison de trésorerie	775	435 793	110 425	756 618	Ligne de trésorerie				
TOTAL V	753 718	942 947	1 064 029	1 071 342	Intérêts courus non échus				
					Comptes de liaison de trésorerie	755 172	15 525	18 603	16 535
					TOTAL V	759 478	71 222	130 738	158 105
TRESORERIE POSITIVE (VI - VII)		671 625	823 291	915 137	TRESORERIE NEGATIVE (VI - VII)	5 762			
TOTAL DES BIENS (I+II+III+IV)	1 781 848	2 188 604	3 208 639	3 958 054	TOTAL DES FINANCEMENTS (I+II+III+IV)	1 781 848	2 188 604	3 208 639	3 958 054

BILAN FINANCIER UET							
BIENS	2007	2008	2009	FINANCEMENTS	2007	2008	2009
<b>Biens stables</b>				<b>Financements stables</b>			
Immobilisations incorporelles	1 382	7 089	7 089	Apports ou fonds associatifs			
Immobilisations corporelles brutes :				Réserves ou provisions des plus-values nettes			
- Terrain				Excédents affectés à l'investissement	40 000	40 000	48 626
- Constructions	698 440	698 440	735 084	Subventions d'investissements	47 083	69 585	62 973
- Installations techn., matériel, outillage	41 263	45 541	46 446	Réserves de compensat° des charges d'amort			9 941
- Autres	45 058	59 821	50 563	Provisions pour renouvellement d'immobilisat°			
Immobilisations en cours				Emprunts et dettes financières	278 128	214 307	147 078
Immobilisations financières			40	Dépôts et cautionnements reçus			
Charges à répartir				Amortissements :			
Autres				- Immobilisations incorporelles		7 089	7 089
Amortissements comptables différés				- Constructions	115 154	153 108	191 551
Comptes de liaison investissement				- Installations techn., matériel, outillage	24 265	32 044	37 029
				- Autres	34 671	30 546	28 180
				Autres (résultats non contrôlés...)			
<b>TOTAL I</b>	<b>786 143</b>	<b>810 891</b>	<b>839 222</b>	Comptes de liaison investissement			
<b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)</b>	<b>246 842</b>	<b>264 212</b>	<b>306 755</b>	<b>TOTAL I</b>	<b>539 301</b>	<b>546 679</b>	<b>532 467</b>
<b>Actifs stables d'exploitation</b>				<b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)</b>			
Raport à nouveau déficitaire			58 951	<b>Financements stables d'exploitation</b>			
Résultat déficitaire		58 951		Réserves et provisions de couverture du BFR	60 210	70 573	101 299
Créances glissantes (art.R314-98 CASP)				Réserves de compensation des déficits	28 626	28 626	
Droits acquis par les salariés non provisionnés				Résultat excédentaire	38 364		27 565
Autres				Raport à nouveau excédentaire affecté à :			
Comptes de liaison exploitation (stable)				- réduction charges d'exploitation	25 273	63 637	47 797
				- financement mesures d'exploitation			
<b>TOTAL II</b>		<b>58 951</b>	<b>58 951</b>	Provisions pour risques et charges	36 743	25 086	55 554
<b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III-IV)</b>				Fonds dédiés			
<b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF</b>				Autres			
<b>Valeurs d'exploitation</b>				Comptes de liaison exploitation (stable)	186 631	186 631	186 631
Stocks	840	3 394	2 224	<b>TOTAL III</b>	<b>375 847</b>	<b>374 933</b>	<b>418 845</b>
Avances et acomptes versés	27	300		<b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)</b>	<b>375 847</b>	<b>315 602</b>	<b>359 894</b>
Organismes payeurs, usagers			90 263	<b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF</b>	<b>129 005</b>	<b>51 390</b>	<b>53 139</b>
Créances diverses d'exploitation	966		6 091	<b>Dettes d'exploitation</b>			
Créances irrécouvrables en non valeur				Avances reçues			
Charges constatées d'avance	2 083	948	5 216	Fournisseurs d'exploitation	11 736	6 520	5 602
Neutralisation des dettes pour congés à payer		31 115	31 115	Dettes sociales	19 164	60 336	46 104
Autres	10 273	3 110		Dettes fiscales	5 680	5 951	3 277
Comptes de liaison du cycle d'exploitation				Dettes diverses d'exploitation			1 465
				Dépréciation des stocks et créances			
<b>TOTAL VI</b>	<b>14 189</b>	<b>38 868</b>	<b>134 910</b>	Produits constatés d'avance			203
<b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)</b>			<b>67 198</b>	Ressources à reverser à l'aide sociale			
<b>Liquidité</b>				Fonds déposés par les résidents	3 482	3 416	
Valeurs mobilières de placement				Autres	5 097	1 999	
Disponibilités	316 829	403 269	306 575	Comptes de liaison du cycle d'exploitation	3 514	7 266	11 060
Créances sur cessions				<b>TOTAL V</b>	<b>48 673</b>	<b>85 488</b>	<b>67 711</b>
Comptes de liaison de trésorerie	191 741	194 897	195 263	<b>EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)</b>	<b>34 484</b>	<b>46 620</b>	
<b>TOTAL VII</b>	<b>508 570</b>	<b>598 166</b>	<b>501 838</b>	<b>Financements à court terme</b>			
<b>TREASORERIE POSITIVE (VIII - VII)</b>	<b>183 488</b>	<b>88 010</b>		Fournisseurs d'immobilisations	1 012	5 251	1 012
<b>TOTAL DES BIENS (II+IV+VI+VIII)</b>	<b>1 308 902</b>	<b>1 508 898</b>	<b>1 634 921</b>	Fonds des majeurs protégés			
				Concours bancaires courants			36
				Ligne de trésorerie			1 159
				Intérêts courus non échus			
				Comptes de liaison de trésorerie	344 069	494 925	513 690
				<b>TOTAL VII</b>	<b>345 081</b>	<b>500 176</b>	<b>515 897</b>
				<b>TREASORERIE NEGATIVE (VII - VIII)</b>			<b>14 068</b>
				<b>TOTAL DES FINANCEMENTS (I+III+V+VII)</b>	<b>1 308 902</b>	<b>1 508 898</b>	<b>1 634 921</b>

## ANNEXE 5

### Préambule

*EVA.SMS.21* est un indicateur complet d'évaluation interne pour toute structure du secteur social et médico-social.

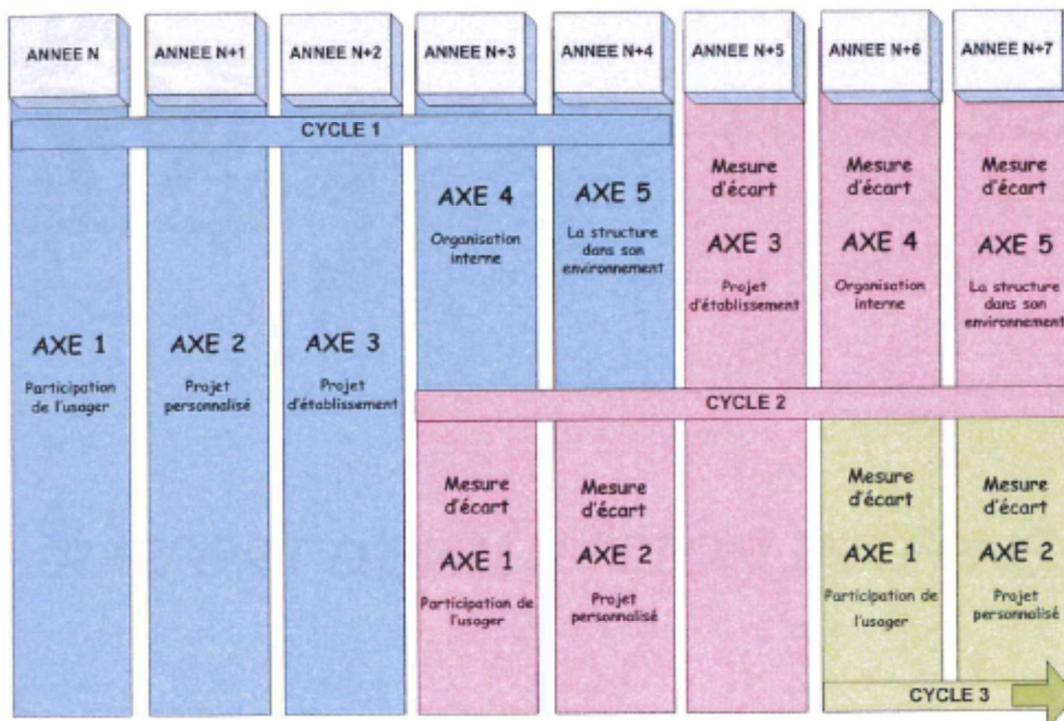
Son architecture est pensée à partir de cinq axes, recouvrant les domaines retenus par l'Agence Nationale de l'Evaluation Sociale et Médico-sociale (ANESM) :

- **Axe 1** : Evaluer la participation de l'utilisateur et le respect de ses droits
- **Axe 2** : Evaluer la mise en œuvre du projet personnalisé
- **Axe 3** : Evaluer la mise en œuvre du projet d'établissement
- **Axe 4** : Evaluer le positionnement de la structure par rapport à son environnement
- **Axe 5** : Evaluer la qualité de l'organisation de la structure

Précisons que l'évaluation réalisée dans le cadre de la consultation *EVA.SMS.21*, conformément aux recommandations de l'ANESM en la matière, est centrée sur l'utilisateur. Elle vise, suivant une méthodologie précise, à analyser de manière régulière la pertinence et le sens de l'action menée par la structure, appréciée au regard des besoins identifiés et de la réglementation.

Ces différentes évaluations ont vocation à être réalisées suivant un calendrier établi sur cinq ans, selon le schéma suivant :

- **Année n** : évaluation de l'axe 1
- **Année n+1** : évaluation de l'axe 2
- **Année n+2** : évaluation de l'axe 3
- **Année n+3** : évaluation de l'axe 4 et mesure de l'écart axe 1 (évaluation comparative)
- **Année n+4** : évaluation de l'axe 5 et mesure de l'écart axe 2 (évaluation comparative)
- **Année n+5** : mesure de l'écart axe 3 (évaluation comparative)
- **Année n+6** : mesure de l'écart axe 4 (évaluation comparative) et mesure d'écart de l'axe 1 (évaluation comparative)
- **Année n+7** : mesure de l'écart axe 5 (évaluation comparative) et mesure d'écart de l'axe 2 (évaluation comparative)

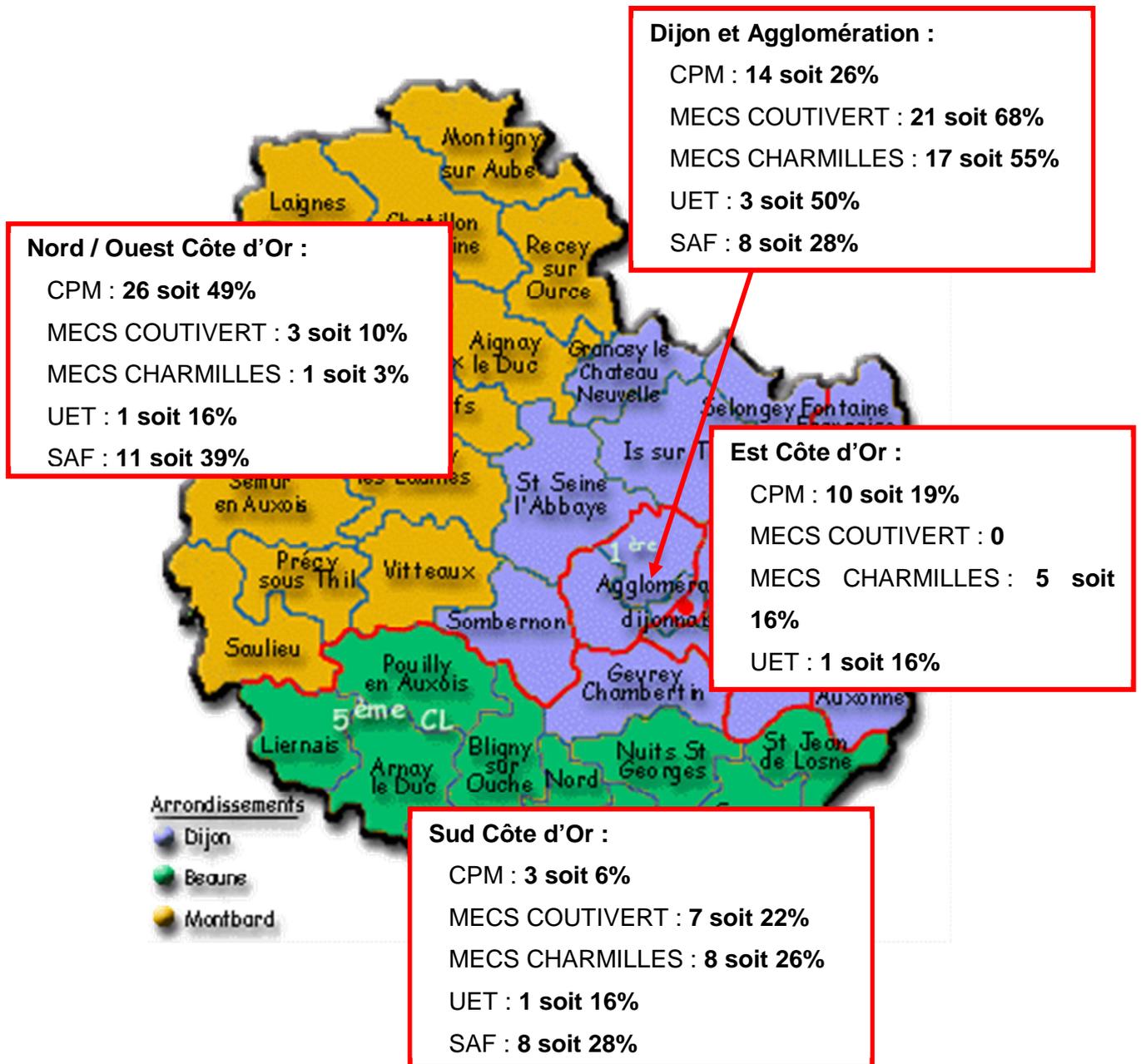


Ainsi, la structure dispose-t-elle d'un **dossier complet d'évaluation interne comparative** portant sur l'ensemble de son fonctionnement. De ce fait, elle peut chaque année fournir à sa tutelle des éléments d'évaluation attestant de son engagement dans le processus (documents pouvant être joints au Rapport d'Activité du Compte Administratif).

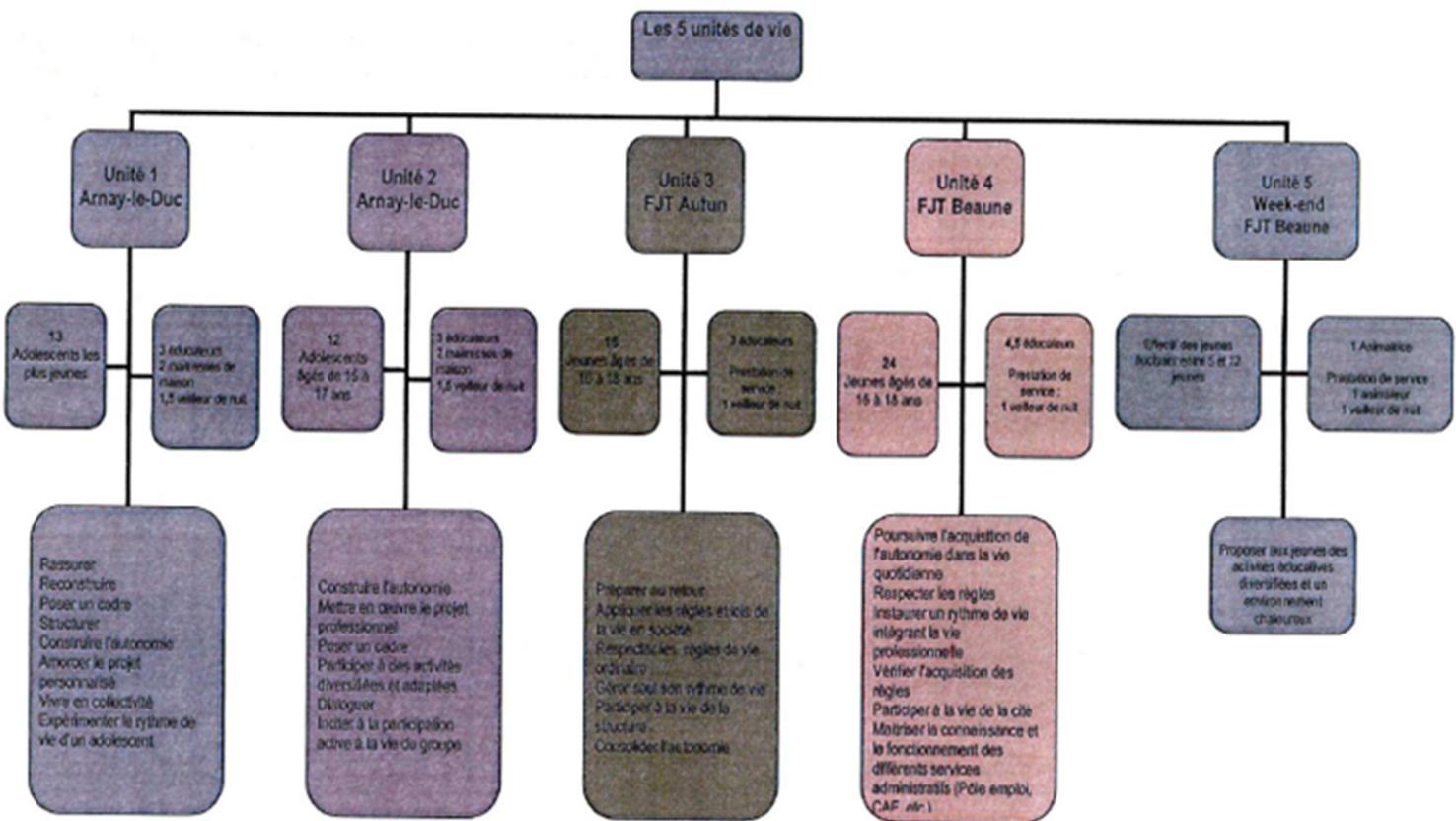
Ce document support pourra être remis à l'organisme d'évaluation externe agréé, dans le délai réglementaire de sept ans.

## ANNEXE 6 : ORIGINE GEOGRAPHIQUE DES JEUNES COTE D'ORIENTS ACCUEILLIS PAR LES STRUCTURES

Sources : statistiques internes PEP 21 – Années 2009



# ANNEXE 7 : organigramme hébergement CPM



# ORGANIGRAMME DU CENTRE PIERRE MEUNIER

## POLE LOGISTIQUE ET FONCTIONNEL

1 Directeur

1 Directeur Adjoint

Serv. Thérapeutique	
Médecin	0,05
Infirmière	0,5
Psychologue	0,75

Service Administratif	
Assist. Direct	1
Comptable	1
Sec. accueil	1
Agt ad.	1

Services Généraux	
Responsable	1
Chef cuisine	1
Lingère	0,5
Com. cuisine	0,5
Agt de service	3
Agt entretien	2,5

### AU SERVICE DU

## POLE OPERATIONNEL

Coordinateur	
Moniteur E.	1

Pavillon 1	
Educateur	1
Moniteur E	2
Mait. Maison	2
Veil/chauffeur	1,5
Pré-stag	0,5
<b>Total ETP</b>	<b>7</b>

Pavillon 2	
Educateur	2
Moniteur E	1
Mait. Maison	2
Veil/chauffeur	1,5
Pré-stag	0,5
<b>Total ETP</b>	<b>7</b>

FJT AUTUN	
Educateur	1
Moniteur E	1
Animateur	1
Veilleur nuit	PS
<b>Total ETP</b>	<b>3</b>

FJT BEAUNE	
Moniteur E	4
Animateur	1
Pré-stag	1
Educateur	2
Veilleur nuit	PS
<b>Total ETP</b>	<b>8</b>

Unité Week-End	
Animateur	2
Veilleur nuit	PS
<b>Total ETP</b>	<b>2</b>

ACCUEIL DE JOUR	
Chef Service	1
Enseig. EN	2
Enseig. Privé	3
Educ Sportif	1
Educ. Tech.	6
Mon. Auto Eco	1
Educ externat	1
<b>Total ETP</b>	<b>15</b>

PS : Prestation de service

# ANNEXE 9 : Etablissements ASE en Côte d'Or (places autorisées)

## Etablissements Enfance - Caractéristiques

Nom de l'établissement	Nature prise en charge	Habilitation	tranche d'âge des enfants	Prix de journée 2008 ou dotation	Prix de journée 2009 ou dotation	VAR PJ	Capacité autorisée avec places d'urgence [a]	places d'urgence	jours ouverture [b]	Activité théorique [c] = [a]*[b]	Activité prévisionnelle en nombre de journée 2009 [d]	Activité prévisionnelle 2009 en équivalent de nombre de jeunes	Taux occupation prévisionnel 2009[d]/[c]	Activité réalisée 2008	Nombre de sites
CPM	16 places au FJT de Beaune 16 places au FJT d'Autun 14 places dans l'ancien pavillon administratif à Amay-le-Duc 12 places dans le bâtiment annexe du château à Amay-le-Duc	Administrative	13 à 21 ans	212,46	219,37	3,25%	90		365	32 850	17 402	48	53,0%	18 218	4
MECS CHARMILLES	Internat	Administrative	6 à 14 ans	174,93	177,21	1,30%	31	0	290	8 700	8 300	29	95,4%	8 335	1
MECS COUTIVERT	Internat	Administrative	10 à 18 ans	158,09	176,49	11,54%	30	0	290	8 700	8 500	29	97,7%	8 924	1
SAF COUTIVERT	Placement Familial	Administrative	0 à 21 ans	109,80	124,68	13,55%	30		365	10 950	11 450	31	104,8%	13 156	
UET	Internat	Administrative	16 à 18 ans	939 885,00	951 824,00	1,27%	6	1	365	2 190	2 390	7	109,1%	3 525	1
	AEMO	Justice et adm.	0 à 18 ans	8,56	8,64	0,93%	800		365	292 000	292 000	800	100,0%		
	Placement Familial	Justice et adm.	0 à 18 ans et jeunes majeurs	89,07	99,33	11,52%	240	1	365	87 600	73 000	200	83,3%	73 110	
	Placement Familial dont 10 places hébergement autonome 15 places retour en famille	Justice et adm.	6 à 18 ans	89,05	86,43	-2,94%	105		365	38 325	36 000	99	93,9%	36 055	
	Internat : 13 places en foyer 13 places en studios 21 places en chambres	Justice et adm.	13 à 18 ans	120,88	121,94	0,86%	47	2	365	17 155	16 400	45	95,3%	16 444	3
	Externat	Administrative	3 à 13 ans	214 229,35	201 544,00	-5,92%	8		254	2 032	1 778	7	87,5%	2 094	1
	Lieu de vie	Administrative	6 à 21 ans	222,84	226,29	1,55%	7	1	365	2 555	1 971	5	90,0%	2 176	1
	Internat	Justice et adm.	3 à 13 ans	126,35	130,62	3,38%	38	0	365	13 870	12 448	34	89,8%	12 514	1
	Internat : 16 places en foyer 9 à 18 ans, 5 places en studios à partir de 16 ans	Justice et adm.	9 à 18 ans	144,01	158,07	9,31%	20	2	365	7 300	6 725	18	92,1%	6 797	1
	Internat	Administrative		134,45	146,09	8,66%	24		365	8 760	8 184	22	93,4%	7 481	1
	28 places à Velars, 16 places à Dijon, 9 places à Pont de Pany, 10 places à Crimolois	Justice et adm.	12 à 18 ans	171,39	171,39	0,00%	64	3	365	23 360	20 900	57	89,5%	21 321	4
	Internat 5 places accueil jeunes mères 6 places d'accompagnement soutenu des jeunes à leur domicile	Administrative	8 à 20 ans	164,60	164,96	0,22%	84	2	365	30 660	19 363	53	63,2%	18 918	1
	Internat	Administrative	0 à 18 ans			#DIV/0!	79		365	28 835					3
	Accueil de jour	Justice et adm.	12 à 18 ans	536 008,89	564 422,86	5,30%	20		253	5 060	3 450	10	68,2%		1

sources : service des établissements CG21

# ANNEXE 10

## Etablissements Enfance - Caractéristiques

Nom de l'établissement	Nature prise en charge	Educatif	Instituteur	Chefs de service Éducatifs	Veille	Admin- stration	Services Généraux	médical et paramédical	Total	nombre de jeunes représenté par l'activité 2009 rapportée à 365 jours d'ouverture	nombre de jeunes représenté par l'activité 2009 rapportée à 365 jours d'ouverture / éducatifs	nombre de jeunes représenté par l'activité 2009 rapportée à 365 jours d'ouverture /éducatifs +instituteurs	nombre de jeunes représenté par l'activité 2009 rapportée à 365 jours d'ouverture / effectif total	effectif total / nombre de jeunes représenté par l'activité 2009 rapportée à 365 jours d'ouverture
CPM	Internat	30,5	3,5	1,0	4,3	6,2	11,5	1,3	58,2	48	1,6	1,4	0,8	1,2
MECS CHARMILLES	Internat	10,2	2,0	1,0	2,8	2,0	7,9	1,4	27,3	23	2,2	1,9	0,8	1,2
MECS COUTIVERT	Internat	9,0	2,0	1,0	2,9	1,8	10,2	0,5	27,4	23	2,6	2,1	0,8	1,2
SAF COUTIVERT	Placement Familial	1,5				2,0	0,0	0,2	3,7	32	21,3	21,3	8,6	0,1
UET	Internat	8,0			3,0	2,0	1,0	0,7	14,7	7	0,8	0,8	0,4	2,2
	AEMO	29,5		3,0		5,9	1,2	1,8	41,2	800	27,1	27,1	19,4	0,1
	Placement Familial	8,5		1,0		8,5	0,5	0,9	19,4	200	23,5	23,5	10,3	0,1
	Placement Familial	6,0		1,0		3,0	1,0	0,5	11,5	99	16,4	16,4	8,6	0,1
	Internat : 12 places en foyer 15 places en studios 20 places en chambres	15,8		2,0	4,0	3,0	4,0	0,4	29,2	45	2,8	2,8	1,5	0,6
	Externat	2,5				0,8	0,5	0,1	3,7	5	1,9	1,9	1,5	0,8
	Lieu de vie	2,0			0,5		2,6		5,1	5	2,7	2,7	1,0	0,9
	Internat	13,6	3,0	1,0	4,0	2,5	8,4	1,2	33,6	34	2,5	2,1	1,0	1,0
	Internat	10,0			3,0	1,5	3,6	0,2	18,3	18	1,8	1,8	1,0	1,0
	Internat	10,5			3,0	2,5	4,8	1,4	22,2	22	2,1	2,1	1,0	1,0
	29 places à Velars, 16 places à Dijon, 9 places à Pont de Pany, 10 places à Crimolois	31,8	2,5	4,0	9,2	4,5	6,8	2,2	60,9	57	1,8	1,7	0,9	1,1
	Internat 5 places accueil jeunes mères 6 places d'accompagnement soutenu des jeunes à leur domicile	26,5		3,0	5,0	7,3	16,5	6,3	64,6	53	2,0	2,0	0,8	1,2
	Internat	62,0		3,0	16,0	8,0	29,0	6,0	124,0	0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!
	Accueil de jour	5,0	0,5			2,0	0,8	0,3	8,5					

## ANNEXE 11 : Organigramme cible du projet

Etablissement	Poste	Actuel	Projet
<b>MECS COUTIVERT</b>	Directeur	0,8	<b>0</b>
	Directeur du pôle	0	<b>0,8</b>
	Chef de service	1	1
	Personnel éducatif	9	<b>9,5</b>
	Médecin généraliste	0,03	0,03
	Psychiatre	0,07	0,07
	Psychologue	0,15	0,15
	Infirmière	0,25	0,25
	Surveillante de nuit	2,9	<b>3</b>
	Secrétariat - comptabilité	1	1
	Maîtresse de maison	0	<b>4</b>
	Service généraux - Logistique	8,06	<b>2,85</b>
	Contrats aidés	1,71	1,71
	<b>SOUS-TOTAL :</b>	<b>24,97</b>	<b>24,36</b>
<b>MECS CHARMILLES</b>	Directeur	1	<b>0</b>
	Directeur Adjoint du pôle	0	<b>0,8</b>
	Chef de service	1	1
	Personnel éducatif	10,17	<b>6,5</b>
	Psychiatre	0,07	0,07
	Psychologue	0,33	0,33
	Infirmière	1	<b>0,75</b>
	Surveillante de nuit	2,8	<b>2</b>
	Secrétariat - comptabilité	1	1
	Maîtresse de maison	0	<b>3</b>
	Service généraux - Logistique	7,87	<b>2</b>
	<b>SOUS-TOTAL :</b>	<b>25,24</b>	<b>17,45</b>
<b>SAF COUTIVERT</b>	Directeur	0,2	<b>0</b>
	Directeur du Pôle	0	<b>0,2</b>
	Chef de service	0,75	<b>1</b>
	Assistantes familiales	25	25
	Personnel éducatif	1,5	<b>2,5</b>
	Psychiatre	0,01	0,01
	Psychologue	0,16	0,16
	Secrétariat	1	1
<b>SOUS-TOTAL :</b>	<b>28,62</b>	<b>29,87</b>	

<b>CPM</b>	Directeur	1	1
	Directeur Adjoint	1	1
	Chef de service	1	1
	Personnel administratif	3,2	3,2
	Psychologue	0,75	0,75
	Infirmière	0,5	0,5
	Médecin	0,05	0,05
	Maîtresses de maison	4	4
	Services généraux	8,5	<b>9,12</b>
	Veilleurs de nuit	4,25	4,25
	Personnel éducatif	18,5	18,5
	Formation professionnelle	12,5	12,5
	<b>SOUS-TOTAL :</b>	<b>55,25</b>	<b>55,87</b>
<b>UET</b>	Directeur adjoint	1	1
	Secrétariat	1	1
	Maîtresse de maison	1	1
	Surveillant de nuit	3	3
	Psychologue	0,66	0,66
	Personnel éducatif	8	8
	<b>SOUS-TOTAL :</b>	<b>14,66</b>	<b>14,66</b>
<b>SAPSAD (projet)</b>	Directeur adjoint du pôle	0	<b>0,2</b>
	Chef de service	0	<b>1</b>
	Personnels éducatifs	0	<b>3,5</b>
	Psychologue	0	<b>0,33</b>
	Secrétariat	0	<b>0,5</b>
	<b>SOUS-TOTAL :</b>	<b>0</b>	<b>5,53</b>
<b>TOTAL GLOBAL :</b>		<b>148,74</b>	<b>147,74</b>

## ANNEXE 12

DEPARTS PREVISIONNELS A LA RETRAITE												
Départs à la retraites prévisionnels	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	total	Provisions 31/12/09	Ecart
<b>Mecs des Charmilles</b>												
X								33 551,46		33 551,46		
X							9 329,88			9 329,88		
X		0,00								0,00		
X				17 844,64						17 844,64		
X		17 948,12								17 948,12		
X										0,00		
<b>S/ TOTAL charmilles</b>	<b>0,00</b>	<b>17 948,12</b>	<b>0,00</b>	<b>17 844,64</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>9 329,88</b>	<b>33 551,46</b>	<b>0,00</b>	<b>78 674,09</b>	<b>0,00</b>	<b>78 674,09</b>
<b>Mecs et SAF de couivert</b>												
X		26 875,12								26 875,12		
X			19 866,79							19 866,79		
X					44 704,39					44 704,39		
X								21 971,27		21 971,27		
X								5 591,35		5 591,35		
X								3 009,97		3 009,97		
<b>S/ TOTAL couivert</b>	<b>0,00</b>	<b>26 875,12</b>	<b>19 866,79</b>	<b>0,00</b>	<b>44 704,39</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>30 572,60</b>	<b>0,00</b>	<b>122 018,90</b>	<b>54 318,00</b>	<b>67 700,90</b>
<b>CPM army le doc</b>												
X								30 411,90		30 411,90		
X									17 027,35	17 027,35		
X					21 390,57					21 390,57		
X								4 656,36		4 656,36		
X						2 755,30				2 755,30		
X						32 567,15				32 567,15		
X							32 169,07			32 169,07		
<b>S/ TOTAL CPM</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>21 390,57</b>	<b>35 322,44</b>	<b>32 169,07</b>	<b>35 068,26</b>	<b>17 027,35</b>	<b>140 977,69</b>	<b>122 052,03</b>	<b>18 925,66</b>
<b>TOTAL POLE</b>										<b>219 651,78</b>	<b>176 370,03</b>	<b>43 281,75</b>
<b>VP (inflation 1,5%)</b>	<b>3,74</b>	<b>3,80</b>	<b>3,85</b>	<b>3,91</b>	<b>3,97</b>	<b>4,03</b>	<b>4,09</b>	<b>4,15</b>	<b>4,21</b>			
<b>Taux de charges</b>	<b>59%</b>	<b>59%</b>	<b>59%</b>	<b>59%</b>	<b>59%</b>	<b>59%</b>	<b>59%</b>	<b>59%</b>	<b>59%</b>			

## ANNEXE 13 : chiffrage prévisionnel des dépenses de personnel UET (2013)

5.3.4 Tableau de calcul des appointements Nombre de points

2013

POSTES	Points Indiciaires	Sujétion Spéciale 8,21	Majoration	Autres primes en points	Primes ou indemnités en points	Total Mensuel en Points	ETP	Total Mensuel en Points effectif	Total Annuel en Points (a)	Dim et JF	nuits	Transfert	Autres primes et Divers variables	total des primes variables en points	Nb. Mois	Total Annuel en Points (a)
Directeur Xallexant				0	0	0		0	0,00	0	0	0	0	0	0	0,00
Dir adj Dcousin	931,7	0	0	210	210	1141,70	1	1141,7	13 700,40	0	0	0	1560	1560	12	15 260,34
Chef serv Smitzaikoff				0	0	0		0	0,00	0	0	0	0	0	0	0,00
Secrétaire Slichot	615	50,49		35	85,49	700,49	1	700,49	8 405,90	0	0	0	0	0	12	8 405,90
O.Q. Ddupaquier	442	36,29		32	68,29	510,29	1	510,29	6 123,46	500	0	0	0	500	12	6 623,35
Agf tech sup Smarcer	493	40,48		32	72,48	565,48	1	565,48	6 785,70	0	0	0	0	0	12	6 785,70
A.M.P. Cporcherot	499	40,97		32	72,97	571,97	1	571,97	6 863,61	500	0	0	0	500	12	7 363,61
A.S.I. Abensammoud	453	37,19		25	62,19	515,19	0,5	257,60	1 545,57	50	0	14	0	64	6	1 609,49
	465	38,18		25	63,18	528,18	0,5	264,09	1 584,53	50	0	14	0	64	6	1 648,45
A.S.I. Ttaoukil	434	35,63		25	60,63	494,63	0,5	247,32	1 483,89	50	0	14	0	64	6	1 547,89
	450	36,95		25	61,95	511,95	0,5	255,97	1 535,84	50	0	14	0	64	6	1 599,84
M.A. Abensammoud	453	37,19		25	62,19	515,19	0,5	257,60	1 545,57	50	0	14	0	64	6	1 609,49
	465	38,18		25	63,18	528,18	0,5	264,09	1 584,53	50	0	14	0	64	6	1 648,45
E.T.S. Cpruvot	715	58,70		25	83,70	798,70	1	798,70	9 584,42	200	0	56	0	256	12	9 840,14
E.S. Mbousbassi	632	51,89		25	76,89	708,89	1	708,89	8 506,65	200	0	56	0	256	12	8 762,37
E.S. Zgaougau	491	40,31		25	65,31	556,31	1	556,31	3 337,87	100	0	28	0	128	6	3 465,87
	517	42,45		25	67,45	584,45	1	584,45	3 506,67	100	0	28	0	128	6	3 634,67
E.S. Mparfait	517	42,45		25	67,45	584,45	1	584,45	7 013,35	200	0	56	0	256	12	7 269,35
E.S. Apaget	517	42,45		25	67,45	584,45	1	584,45	7 013,35	200	0	56	0	256	12	7 269,35
E.S. Delaude	597	49,01		25	74,01	671,01	1	671,01	8 052,16	200	0	56	0	256	12	8 308,16
E.S. Aheumpler	491	40,31		25	65,31	556,31	1	556,31	3 337,87	100	0	28	0	128	6	3 465,87
	517	42,45		25	67,45	584,45	1	584,45	3 506,67	100	0	28	0	128	6	3 634,67
M.E. Ttaoukil	434	35,63		25	60,63	494,63	0,5	247,32	1 483,89	50	0	14	0	64	6	1 547,89
	450	36,95		25	61,95	511,95	0,5	255,97	1 535,84	50	0	14	0	64	6	1 599,84
Psycho W.Skowron	872	0		25	25,00	897,00	0,66	589,42	7 073,02	0	0	9	0	9	12	7 082,02
TOTAL					0	0		0	115 110,77	2 799,89	0,00	512,12	1 559,94	4871,95		119 982,72

## ANNEXE 14 : dépenses prévisionnelles de personnel du pôle social

Etablissements	2015			
	en points	val en euros (b)	(a)*1,5 en euros=⊙	ecarts (b)-⊙
CPM	437 433,15	2 828 617,72	2 887 890,82	59 273,10
UET	124 367,88	812 619,73	800 836,75	-11 782,98
CHARMILLES	134 306,45	971 873,72	1 232 188,09	260 314,37
SAPSAD	48 888,87	353 771,62	0,00	-353 771,62
SAF permanents	44 200,64	289 797,10	1 203 642,66	913 845,56
ASS FAM	134 100,00	879 213,24		-879 213,24
MECS COUTIVERT	180 230,21	1 177 912,56	1 238 626,29	60 713,73
Total	1 103 527,21	7 313 805,70	7 363 184,61	49 378,92

Etablissements	2013				2014			
	en points	val en euros (b)	(a)*1,5 en euros=⊙	ecarts (b)-⊙	en points	val en euros (b)	(a)*1,5 en euros=⊙	ecarts (b)-⊙
CPM	439 845,36	2 773 110,64	2 803 165,15	30 054,52	438 113,82	2 797 606,47	2 845 212,63	47 606,16
UET	119 982,72	764 367,93	777 341,60	12 973,68	121 685,43	785 153,92	789 001,73	3 847,80
CHARMILLES	134 097,39	946 101,88	1 196 037,85	249 935,96	135 226,22	966 297,73	1 213 978,42	247 680,68
SAPSAD	46 666,13	329 245,15	0,00	-329 245,15	48 888,87	349 349,47	0,00	-349 349,47
SAF permanents	43 261,72	276 550,09	1 168 329,89	891 779,80	43 261,72	280 095,60	1 185 854,84	905 759,24
ASS FAM	130 119,12	831 785,15		-831 785,15	132 353,27	856 913,99		-856 913,99
MECS COUTIVERT	175 690,43	1 119 536,31	1 202 287,16	82 750,84	177 668,19	1 146 653,62	1 220 321,46	73 667,85
Total	1 089 662,87	7 040 697,15	7 147 161,65	106 464,50	1 097 197,52	7 182 070,81	7 254 369,08	72 298,27

# ANNEXE 15 : programme d'investissements de la MECS des Charmilles

Les CHARMILLES

1

Programme d'investissement								2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Bien	Catégorie	Coût	Budget	Année	Mois	Mode Amort.	Durée	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6	N+7	N+8	N+9	N+10	
<b>MECS CHARMILLES</b>																		
Amorce informatique	Installations, matériel et outillage	3 000	Budget annuels	2010	juin	L	10	175	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
Ensemble informatique	Matériel de bureau et informatique	2 000	Budget annuels	2010	mars	L	5	550	857	857	1 111							
Caractères	Mobilier	8 000	Budget annuels	2010	mars	L	5	1 000	1 200	1 200	1 200	1 200	300					
Informatique pédagogique	Matériel de bureau et informatique	8 000	Budget annuels	2010	juin	L	3	1 167	2 000	2 000	833							
Matériel divers	Installations, matériel et outillage	3 000	Budget annuels	2010	juin	L	4	438	750	750	750	319						
électroménager	Installations, matériel et outillage	1 500	Budget annuels	2011	juin	L	5		175	300	300	300	300	125				
mobilier	Mobilier	8 000	Budget annuels	2011	juin	L	5		700	1 200	1 200	1 200	1 200	500				
informatique	Matériel de bureau et informatique	5 000	Budget annuels	2011	juin	L	3		972	1 667	1 667	694						
matériel divers	Installations, matériel et outillage	2 500	Budget annuels	2011	mai	L	5		333	500	500	500	500	167				
électroménager	Installations, matériel et outillage	1 500	Budget annuels	2012	juin	L	5		175	300	300	300	300	125				
mobilier	Mobilier	8 000	Budget annuels	2012	juin	L	5		700	1 200	1 200	1 200	1 200	500				
informatique	Matériel de bureau et informatique	5 000	Budget annuels	2012	juin	L	3		972	1 667	1 667	694						
matériel divers	Installations, matériel et outillage	2 500	Budget annuels	2012	mai	L	5		333	500	500	500	500	167				
renovation hébergement																		
A	Constructeurs sur sol d'autor		Budget annuels	2018	sept	L	50											
A	Constructeurs sur sol d'autor	120 000	Budget annuels	2018	sept	L	50											
A	Constructeurs sur sol d'autor	60 000	Budget annuels	2018	sept	L	25											
A	Constructeurs sur sol d'autor	60 000	Budget annuels	2018	sept	L	25											
A	Constructeurs sur sol d'autor	60 000	Budget annuels	2018	sept	L	25											
A	Constructeurs sur sol d'autor	60 000	Budget annuels	2018	sept	L	25											
électroménager	Installations, matériel et outillage	1 500	Budget annuels	2013	juin	L	5		175	300	300	300	300	125				
mobilier	Mobilier	8 000	Budget annuels	2013	juin	L	5		700	1 200	1 200	1 200	1 200	500				
informatique	Matériel de bureau et informatique	5 000	Budget annuels	2013	juin	L	3		972	1 667	1 667	694						
matériel divers	Installations, matériel et outillage	2 500	Budget annuels	2013	juin	L	5		333	500	500	500	500	167				
électroménager	Installations, matériel et outillage	1 500	Budget annuels	2014	juin	L	5		175	300	300	300	300	125				
mobilier	Mobilier	8 000	Budget annuels	2014	juin	L	5		700	1 200	1 200	1 200	1 200	500				
informatique	Matériel de bureau et informatique	5 000	Budget annuels	2014	juin	L	3		972	1 667	1 667	694						
matériel divers	Installations, matériel et outillage	2 500	Budget annuels	2014	juin	L	5		333	500	500	500	500	167				
<b>Total des amortissements par année</b>								3 335	7 007	10 764	20 067	36 179	34 728	31 653	27 066	25 333	23 333	
<b>Programme d'investissement par année</b>																		
Constructions, terrains											450 000							
Agencements et aménagements terrains et constructions																		
Installations, matériel et outillage								8 000	4 000	4 000	4 000	4 000						
Autres (matériel de transport, matériel bureau, informatique, mobilier...)								14 000	11 000	11 000	11 000	11 000						
<b>Total annuel</b>								20 000	15 000	15 000	485 000	15 000						

ANADES 2007

14/06/2011

# ANNEXE 16 : Tableaux prévisionnels des surcoûts d'investissements du pôle social

Tableaux des surcoûts investissement

	2 012							2 013						
	PI	Trésorerie	DAP	Intérêt financier	loyer	Total	SURCOUT	PI	Trésorerie	DAP	Intérêt financier	loyer	Total	SURCOUT
CHARMILLES	15 000	320 162	41 484			41 484	-1 341	465 000	346 646	37 091			37 091	-4 393
COUTIVERT	746 000	262 004	103 412	5 769		109 181	7 846	522 000	-289 430	133 747	4 567		138 314	29 133
UET	27 000	62 959	61 287	1 250		62 537	3 772	27 000	97 246	61 628	1 008		62 636	99
CPM	70 000	1 055 919	259 183	29 124		288 307	6 960	89 000	1 194 251	243 756	26 796		270 552	-17 755
<b>TOTAL</b>	<b>858 000</b>	<b>1 701 045</b>	<b>465 365</b>	<b>36 143</b>	<b>0</b>	<b>501 508</b>	<b>17 237</b>	<b>1 103 000</b>	<b>1 348 713</b>	<b>476 222</b>	<b>32 371</b>	<b>0</b>	<b>508 593</b>	<b>7 085</b>
Location locaux sapsad							20 000							20 000
<b>TOTAL</b>	<b>858 000</b>	<b>1 701 045</b>	<b>465 365</b>	<b>36 143</b>	<b>0</b>	<b>501 508</b>	<b>37 237</b>	<b>1 103 000</b>	<b>1 348 713</b>	<b>476 222</b>	<b>32 371</b>	<b>0</b>	<b>508 593</b>	<b>27 085</b>

Total investissement prévus 2010-2013                      3 552 000                      1 944 123

Tableaux des surcoûts investissement

	2 014							2 015							TOTAL surcoûts sur 5 ans
	PI	Trésorerie	DAP	Intérêt financier	loyer	Total	SURCOUT	PI	Trésorerie	DAP	Intérêt financier	loyer	Total	SURCOUT	
CHARMILLES	15 000	-81 263	48 641			48 641	11 551	0	-47 622	44 431			44 431	-4 210	-1 865
COUTIVERT	42 000	-676 883	146 797	3 928		150 725	12 411	35 000	-569 686	142 500	3 262		145 762	-4 963	41 950
UET	12 000	131 874	58 915	760		59 675	-2 961	30 000	178 789	61 232	508		61 740	2 065	-1 962
CPM	921 000	1 296 014	243 718	24 370		268 088	-2 465	101 000	563 506	256 302	21 840		278 142	10 054	34 858
<b>TOTAL</b>	<b>990 000</b>	<b>669 741</b>	<b>498 072</b>	<b>29 058</b>	<b>0</b>	<b>527 129</b>	<b>18 537</b>	<b>166 000</b>	<b>124 987</b>	<b>504 464</b>	<b>25 610</b>	<b>0</b>	<b>530 075</b>	<b>2 945</b>	<b>72 981</b>
Location locaux sapsad							20 000							20 000	20 000
<b>TOTAL</b>	<b>990 000</b>	<b>669 741</b>	<b>498 072</b>	<b>29 058</b>	<b>0</b>	<b>527 129</b>	<b>38 537</b>	<b>166 000</b>	<b>124 987</b>	<b>504 464</b>	<b>25 610</b>	<b>0</b>	<b>530 075</b>	<b>22 945</b>	<b>92 981</b>

## ANNEXE 17

### Extraits des réponses obtenues lors des Entretiens avec les cadres de directions

**QUESTION 1 : en position de Directeur/Directeur adjoint/Chef de service, quelles sont les responsabilités qui vous paraissent prioritaires et les plus chronophages au quotidien :  
(A décliner en pourcentages et illustrer)**

	Usagers ①	Personnel /RH ②	Adm/gestion ③	Envir./Réseau ④	Evaluation/ qualité ⑤	Asso.gest ⑥	stratégie ⑦	Total
ST(D Charmilles)	15%	15%	30%	10%	5%	20%	5%	100%
XA (D CPM et UET)	10%	20%	30%	5%	5%	10%	20%	100%
Moyennes	10%	20%	30%	5%	5%	10%	20%	100%
S.M CS Charmilles	73%	9%	5%	5%	2%	5%	1%	100%
DC (DA UET)	20%	20%	10%	20%	15%	10%	5%	100%
JH ( DA du CPM)	25%	40%	16%	10%	3%	3%	3%	100%
Moyennes	23%	30%	13%	15%	9%	7%	4%	1,00

- ❶ Dans une MECS, le directeur a un rôle symbolique important pour les usagers. Le temps passé auprès d'eux se résume à deux natures d'actions :
- des actes d'autorités sur sollicitations des équipes
  - des actes de convivialités et de vie en commun dans l'établissement (salutations, temps de repas partagés)

L'image du « pater familia »

Assiste à toutes les synthèses (1 par an- 30 enfants)

Connaissance des projets individuels des jeunes

Contact direct avec les jeunes. Organisation d'une rencontre avec formateurs/éducateur référent une fois par an.

Rôle de dynamisation des équipes autour des actions favorables aux parcours du jeune

Référent paternel, autorité institutionnelle et administrative. Dernier maillon chaîne hiérarchique après cadre intermédiaire et directeur adjoint

« C'est ce qui me passionne sur lequel je passe de plus de temps »

Entretiens de régulation avec l'éducateur référent, rôle « maternant » repère autoritaire pour le jeune/ référent

Réunion suivi de projet (tous les mardi matin), réunion inter secteur projet du jeune, admission, note d'incident

- ❷ Taches partagées avec la cadre intermédiaire qui s'occupe de l'ensemble du personnel éducatif pour sa part.

Importance des IRP (CE/ DP /CHSCT), recrutements et supervision des horaires et des congés. Validation de tous les plannings

Equipe éducative souffrante/ histoire de l'institution (ancienne association gestionnaire dissoute), personnel âgé, grande réticence et difficulté au changement.

Dans le cadre de la pénibilité du travail,

Le DA est un lien entre l'équipe, importance des valeurs interrogées dès le recrutement des personnels :

- valorisation
- estime de soi
- reconnaissance
- bienveillance
- respect de l'autre

Le personnel éducatif ne doit pas faire à la place mais doit investir un rôle de tuteur pour le jeune

Donne sa confiance, très disponible à l'écoute, nommer les choses et communication  
Savoir dire les points positifs comme les points négatifs

Volonté de fédérer l'équipe, management participatif,  
S'appuie beaucoup sur le psychologue et la secrétaire de direction  
utilise outils comme les entretiens de professionnalisation.. Forte sensibilité GPEC

Insiste sur le besoin de formalisation des prises en charges dans le cadre d'une très forte culture de l'oralité. S'appuie sur la démarche d'amélioration de la qualité et l'évaluation interne.

Réunion éducative, planning, gestion veilleur de nuit recrutements, organisations congés, astreintes, séjours, gestion 365j

- ③ Budgets, gestion des procédures et des flux internes, procédures, contrôle budgétaire, rapports d'activité  
Budget : modulation réunion technique  
En collaboration avec le Directeur, suis et gère le contrôle budgétaire
- ④ Réunion extérieures avec les partenaires : Conseil général, ASE, UNIFAF, CREA, SNASEA, Justice  
Le directeur assiste aux audiences avec les juges chaque fois que « la scolarité est en jeu ». (orientation, rapport avec l'éducation nationale)  
Le directeur est un poste EN.

Pas assez présent et de temps passé dans ces espaces (créai par exemple) essentiellement dû à l'éloignement géographique important (Arnay le duc)

Imagine que dans une direction de pôle plus de temps pour cela  
a mettre avec la prospective et stratégie ; lié à l'activité de la structure, recherche permanente de partenariats (CREAI, MDPH, CG ; orientations possibles dans d'autres établissements existants)

## **QUESTION 2 : Quelle est votre définition du « pôle social » aux PEP 21 ?**

Le pôle social aux PEP 21 constitue 2 choses :

- un regroupement d'établissement
  - la mise en place d'un dispositif de l'accueil petite enfance en famille à l'internat de 365 jours.
- Le pôle social est « à construire »
- Mutualisation au profit des projets des jeunes
  - Force de proposition prospective
  - permet l'accompagnement personnalisé d'enfants et d'adolescents au travers d'hébergements diversifiés ou en famille

Permet une large palette diversifiée d'offres

Une entité, une identité affirmée par le regroupement au sein d'un secteur d'activité de services qui œuvrent auprès d'usagers rencontrant (plus ou moins) la même problématique (handicap social) Mutualisation des moyens (personnels, techniques...) Démarche de développement et d'optimisation des services proposés par les PEP 21

## **Question 3 : Quels sont les changements que vous percevez /anticipez/ craignez sur le quotidien décrit précédemment dans le cadre d'un fonctionnement en pôle ?**

Fort besoin d'harmonisation des pratiques.

Ex/ procéder à un recrutement des usagers concertées rapidement.

Sentiment que la MECS de Coutivert qui va être fermée et dont l'activité sera délocalisée n'a pas le goût de se projeter dans un nouveau projet.. Perte d'identité

Aucun. Exprime son attentisme et son incertitude quant à la stratégie associative

Pas de craintes. Juste avoir le souci d'une plus grande communication et échange

Doit permettre plus d'ouverture pour les établissements y compris avec les autres pôles de l'association.

**QUESTION 4 : Quels sont les points d'amélioration (dans la perspective de pôle) que vous souhaiteriez voir préciser concernant les délégations : DG/Directeurs / cadres, Le projet stratégique, Les modalités de participations (les vôtres et celles de vos équipes) Autres ...**

-Nécessité de clarifier les délégations et notamment de préciser les marges de manoeuvre des directeurs qui seront opérationnels (responsabilité quant aux décisions par rapport aux jeunes accueillis).

Structurer et organiser des rencontres intra-pôles plus fréquentes, ou régulières. (ST/XA/DC)

**QUESTION 5 : Avez-vous le sentiment d'appartenir à une identité commune ?**

Si non : que pourriez-vous proposer pour qu'elle puisse se construire et favoriser un espace où l'équipe de direction projette construit et favorise un dispositif de services cohérents ? Pas de sentiment d'appartenir à une identité commune : deux sous pôles. Le CPM est plus récent dans l'Association, une histoire personnelle différente, la formation un autre métier

Une différence de culture aussi chez les directeurs : pas toujours convaincu que les mêmes valeurs sont prioritaires : laïcité, écoute de l'autre, sensibilité à l'éducation, prégnance des origines de l'association inclus dans un mouvement proche de l'éducation populaire.

Les PEP sont venu en suppléance de l'Etat au coté des militants de l'éducation nationale et sont devenus des éducateurs par la force des choses

De l'éducation à l'éducatif ...

Pas encore d'identité commune

Oui et non, plus de rencontres nécessaires

Oui sous réserve d'une participation plus importante des c de S aux décisions prises ou discutées entre DG et Directeur

Besoin de plus d'information si l'on veut plus de cohérence

Le chef de service est le porteur de projet (s) au quotidien

**QUESTION 6 – Responsabilité et éthique –**

**La dimension éthique de votre posture professionnelle trouve-t-elle/garde-t-elle une place privilégiée ? Quelles sont vos difficultés à la faire vivre?**

**Illustrez par quelques exemples les écueils que vous pouvez rencontrer.**

- place privilégiée
- fondement de notre action
- discipline – actions – règles qui régissent notre action
- droit – devoir – valeurs

Posture : Comment on fait vivre cette éthique au quotidien

Comment être et agir

Renvoi à notre identité personnelle et professionnelle

Ethique sociale : charte des droits et libertés de la personne accueillie Loi 2002-2

Principe de droits – devoirs – valeurs

Les 12 points

Plus respect, dignité, intimité

Donc, attention aux droits des familles

Information

Libre choix et consentement éclairé

Tout cela n'est pas seulement symbolique

La déontologie (souci de) = règles et devoirs régissent conduites à tenir dans la fonction de chef de service – morale professionnelle

**QUESTION 7 – Organisation et amélioration –**

**Avez-vous des suggestions quant à l'organisation future du pôle social ?**

**Avez-vous repéré des points de vigilances à privilégier ?**

**L'accompagnement des équipes (formation, place des acteurs) peut-elle être amélioré ?**

Etablir un projet pédagogique commun

Construire un service à partir de la commande de l'ASE

Mettre en adéquation les demandes de l'ASE, les places disponibles, l'individualité des projets.

Innover sur l'urgence, augmenter la prise en charge psychiatrique, mettre des animateurs dans l'équipe éducative. Ouvrir les dispositifs 365 jours.

Participation plus active des chefs de service...

Attention : information(s) au personnel / changement + ou – exactes parfois -> insécurité

Attention au niveau d'information différente selon service éducatif et services généraux

Attention au effet d'annonce + ou – « sauvage » parfois

**QUESTION 8 : En quoi la mutation de l'offre de service change-t-elle votre regard sur votre métier de chef de service ?**

- personnalisation du projet de l'enfant :

- place du collectif ?

- y a-t-il encore une place à faire à l'institution ?

Le collectif doit garder une place dans une échelle efficiente : « petit collectif » (6/8 jeunes) permet la structuration de la personnalité notamment de revenir sur les apprentissages raté pour certains à l'école.

Garder une place à l'institution mais elle doit englober les modalités de prises en charge offerte.. Le dispositif doit-être lui-même institutionnel. Mais comment ?

**QUESTION 9 – Le pôle et sa dirigeance –**

**Quelle organisation vous paraîtrait pertinente au regard des projets et des acteurs existants ?**

Une direction de pôle gestionnaires des directeurs opérationnels/ de structures avec les responsabilités auprès de l'utilisateur

Un temps de prise en compte des configurations de départ (départ JC en 2015 à la retraite, 1 directeur EN. Les potentialités d'évolution des cadres intermédiaires existants))

Attention à la difficulté : incompatibilité intérêts personnels et intérêts collectifs

Un point important de vigilance : LA GESTION DES CONFLITS

**QUESTION 10 : Avez-vous quelque chose d'autre à évoquer sur les thèmes de votre rôle de chef de service et votre perception des évolutions du secteur plus généralement ?**

Difficile compte tenu du fait de l'arrivée récente (3 ans) d'imaginer une autre place.

Veux respecter ses engagements vis-à-vis de l'équipe jusqu'à la fin de la phase d'expérimentation de l'UET par respect pour l'équipe

Effectuer un travail sur les compétences individuelles des directeurs et réfléchir à la façon de les partager.

Besoin d'un espace d'échange avec un tiers pour interroger les pratiques de direction.

Quid d'une responsabilité transversale des directeurs par compétences et goûts professionnels (ex : RH, enseignement, ..)

**QUESTION 11 : Avez quelque chose d'autre à évoquer ?**

Problème de l'appellation et du titre de directeur, surtout si passage à directeur adjoint :

Les craintes :

Perte de légitimité et de crédibilité tant auprès des usagers que des équipes  
Temps de prise de décision lié à un empilement des niveaux de hiérarchie (direction pôle/  
direction générale)  
Espace de créativité/ réactivité amoindri par les lourdeurs décisionnelles  
Le plaisir dans le rôle de directeur : Rôle affectif auprès des usagers, reconnaissance de  
ceux-ci, plaisir à être un référent un repère constructif dans l'évolution de l'utilisateur pris en  
charge.  
Besoin de sortir de son établissement, nécessité de penser les choses globalement  
ensemble.  
Singularité du statut de femme dans une équipe d'homme.  
Pourquoi directeur ? :  
« Pour participer au destin de certains jeunes »  
Insuffler la motivation au jeune à choisir sa vie, obtenir la libre adhésion des jeunes  
Aspire à la direction du pôle pour participer au destin de 130 jeunes  
Difficulté à concilier le confort du personnel et certain projet des jeunes

## ANNEXE 18 : formations relevant des priorités PEP 21

Formations		Nombre de salariés
Evaluation interne: enjeux et méthodes		10
Appréhender et approfondir ses connaissances de la Maltraitance et Bientraitance en institut social et médico-social		12
Appréhender les notions de déontologie		8
Les écrits professionnels	Les écrits professionnels (bases)	11
	Les écrits professionnels: transmissibilité et démarche clinique	11
Le travail en SESSAD		19
Rôle des services généraux dans la mission éducative		8
Projet d'établissement comme processus institutionnel et support de la culture d'entreprise	Elaboration du projet de service	4
Formation à la fonction tutorale		9
Evolutions et identité professionnelle => <i>exemples de formations mises en œuvre :</i>	Formation qualifiante de Maîtresse de maison	2
	Formation qualifiante de Surveillant de nuit	1
	Formation de Formateur	2

	Formation collective sur les activités petite enfance (DEL)	10
<b>Prévention des risques professionnels</b>	Ergonomie et manutention	5
	Habilitation électrique personnel non électricien	9
	Hygiène et produits chimiques en milieu professionnel	6
	Prévention et sécurité incendie	5
	PSC1 (prévention et secours civiques de niveau 1)	29
	Recyclage PSC1	9
	Gestion du stress	8
<b>Sécurité informatique</b>		7
		<b>185</b>

**ANNEXE 19: Tableau de bord des effectifs mensuels**

**Etablissement**

Agence	Nom	Prénom	date de naissance	Statut	lieu d'accueil avant entrée dans la structure	mode d'hébergement avant entrée dans la structure	date d'entrée dans la structure	service à l'origine de l'entrée dans la structure	mode de prise en charge	lieu d'accueil précis	nombre de journées mensuelles de présence dans la structure	nombre de journées cumulées de présence dans la structure	scolarité / formation professionnelle	Projet	date de sortie de la structure
Beaune Chenôve Fontaine-d'Ouche Genlis Grésilles Montbard				A.P.J.M accueil provisoire AEMO assistance éducative D.A.P Placement direct justice pupille tutelle				ACODEGE ADPEP AEMO J ASE Autres IDV IOE Juge des enfants MDE Parquet	accueil familial accueil jour accueil relais hébergement collectif hébergement d'urgence placement à domicile suivi à domicile	FJT Beaune FJT Autun FJT Semur famille famille d'accueil Hébergement collectif Internat scolaire Studio autres			accueil de jour activité professionnelle formation professionnelle Internat scolaire sans activité scolarité générale scolarité spécialisée		

RATINIER	Stéphanie	Septembre 2011
<b>Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</b> <b>ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTESS Bourgogne IRTES Franche-Comté</b>		
<b>AMELIORER L'OFFRE DE PRESTATION DE SERVICES DE CINQ STRUCTURES DANS LE CHAMP DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE EN COTE D'OR :</b> <b>Contraintes conjoncturelles et opportunités stratégiques</b>		
<p><b>Résumé :</b></p> <p>L'ADPEP 21 gère cinq structures œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance en Côte d'Or.</p> <p>Pour répondre aux évolutions réglementaires récentes, l'association charge la directrice générale adjointe d'élaborer un projet d'amélioration des prestations offertes par ces 5 établissements.</p> <p>Dans le contexte d'austérité budgétaire imposé par le conseil général de la Côte d'or, elle propose de saisir l'opportunité de négocier un contrat d'objectifs et de moyens (CPOM) avec ce dernier.</p> <p>Les objectifs du CPOM s'adapteront aux attentes et aux besoins identifiés sur le territoire, dans le cadre d'une enveloppe globale constante pour 5 ans (2011-2015), fixée à hauteur des budgets actuels.</p> <p>La définition des objectifs s'appuie sur un diagnostic précis des structures et de leur environnement.</p> <p>La faisabilité financière est étudiée au regard des moyens existants</p> <p>Un plan d'action est proposé pour conduire les changements humains et organisationnels induits par la signature du contrat.</p>		
<p><b>Mots clés :</b></p> <p>CPOM, PROJET DE L'ENFANT, CONDUITE DU CHANGEMENT, PROTECTION DE L'ENFANCE, PARENTALITE, RESTRUCTURATION, OFFRE</p>		
<p><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></p>		