



**TRANSFORMER L'OFFRE DE SERVICE D'UN CENTRE
PARENTAL POUR PROTÉGER LES ENFANTS ACCUEILLIS
DES VIOLENCES INTRAFAMILIALES**

UN ENJEU D'ÉVOLUTION DES PRESTATIONS ET DES PRATIQUES

Anthony MANGEOT

2023

cafedes

Remerciements

Comme tout projet, le fruit de ce travail a réclamé la participation de forces et compétences que je tiens particulièrement à remercier.

Mme CAPRON, Directrice Générale de SOLIHA Flandres pour son accompagnement dans mon projet de formation et depuis mon arrivée en 2013 dans l'association

Hervé DESVERGNES, Directeur Général Adjoint de SOLIHA Flandres et tuteur de mémoire, pour son expertise

L'équipe du centre parental pour leur patience

Isabelle DESMEDT pour sa disponibilité, son écoute et sa bienveillance

Marie DELPOUVE pour sa guidance et ses conseils avisés

Les formateurs de l'IRTS HDF

Toute la promo CAFDES « Simone VEIL »

Florence, collègue de formation pour notre soutien mutuel et ses relectures

Et enfin ma famille pour leur soutien sans faille durant ces nombreux mois.

S o m m a i r e

Introduction.....	1
1 PARTIE 1 : LA NECESSITE DE TRANSFORMER L'OFFRE DE SERVICE DU CENTRE PARENTAL « LES MOUSSAILLONS ».....	3
1.1 Chapitre 1 : : Le constat d'un établissement vieillissant face à l'évolution des publics accueillis.....	3
1.1.1 Présentation du Centre parental « les Moussailons » de SOLIHA Flandres	3
1.1.2 L'augmentation des demandes d'entrées et l'évolution des publics accueillis ..	8
1.1.3 Une thématique commune : les violences intrafamiliales	14
1.1.4 Des situations comparables au niveau national	18
1.2 Chapitre 2 : Une situation géographique idéale mais un bâtiment peu adapté et vétuste	20
1.2.1 Sa structure : une contrainte à l'offre de service	20
1.2.2 Sa situation géographique : un paramètre essentiel	20
1.3 Chapitre 3 : La légitimité d'apporter une réponse à l'évolution de ces publics	21
1.3.1 La législation actuelle invite à reconnaître les évolutions de ces publics et adapter notre offre	21
1.3.2 La nécessité de transformer notre offre pour répondre aux besoins et évolutions des publics et politiques	24
1.4 Chapitre 4 : les enjeux de cette transformation en réponse aux besoins et attentes du public.....	26
1.4.1 Les enjeux de territoire pour le centre parental et l'association	26
1.4.2 Les enjeux au niveau du réseau partenarial.....	27
1.5 Synthèse de la problématique présentée.....	27
2 PARTIE 2 : L'ASSOCIATION ET LE CENTRE PARENTAL FACE AU PROJET DE TRANSFORMATION DE L'OFFRE.....	29
2.1 Chapitre 1 : les ressources associatives et de l'établissement.....	29
2.1.1 Le Mouvement SOLIHA.....	29
2.1.2 Une association dynamique et inscrite sur son territoire	32
2.1.3 Les rapports d'évaluation : démarche d'amélioration continue de la qualité ...	35
2.1.4 Diagnostic stratégique (SWOT).....	37
2.2 Chapitre 2 : Accompagner et développer les compétences des équipes	40

2.2.1	Développer une politique des ressources humaines	40
2.2.2	La politique RH au sein du centre parental « Les Moussillons »	42
2.2.3	Préconisations	44
2.3	Chapitre 3 : la possible résistance au changement des équipes identifiées dans le diagnostic stratégique en analyse	46
2.3.1	La résistance au changement : concept et origines	46
2.3.2	La résistance au changement des équipes du centre parental	49
2.3.3	Les leviers et réponses possibles.....	51
2.4	Synthèse de la seconde partie	53
3	PARTIE 3 : LA MISE EN OEUVRE DU PROJET DE TRANSFORMATION DE L'OFFRE DU CENTRE PARENTAL, UNE REPONSE POUR PROTEGER LES VICTIMES DES VIOLENCES INTRAFAMILIALES	55
3.1	Chapitre 1 : les étapes préalables au projet	55
3.1.1	Déclinaison de objectifs stratégiques	55
3.1.2	Le soutien de la gouvernance et de l'autorité de gestion	56
3.1.3	Un Comité de Direction : suivi du projet	56
3.1.4	Un comité de pilotage : assurer l'opérationnalité du projet.....	57
3.1.5	Communiquer pour rassurer : associer l'ensemble des acteurs	57
3.2	Chapitre 2 : l'idéal de la transformation de l'offre, un déploiement cohérent et mesuré.....	60
3.2.1	Un projet immobilier en phase avec les besoins identifiés	60
3.2.2	Les étapes de ce programme ambitieux	64
3.2.3	La planification par le diagramme de GANTT	65
3.2.4	Suivre et améliorer	65
3.2.5	Plan de communication : traduction structurée de la communication à établir autour du projet	66
3.3	Chapitre 3 : la mise en place d'une solution intermédiaire	67
3.3.1	Description.....	67
3.3.2	Déterminer les objectifs	68
3.3.3	Moyens mis en œuvre : humains, financiers et logistiques	68
3.3.4	La planification par le diagramme de GANTT	71
3.3.5	Evaluation et indicateurs de réalisation	71
3.3.6	La communication du projet : communiquer pour fédérer	72
3.4	Chapitre 4 : la stratégie managériale	73
3.4.1	Accompagner les évolutions des pratiques professionnelles : le management du changement.....	73
3.4.2	La GEPP : outil au service du projet.....	74

3.4.3 La Qualité de vie au Travail, levier managérial essentiel à la réussite du projet	75
3.5 Synthèse de la troisième partie.....	75
Conclusion.....	77
Bibliographie.....	79
Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

AMI : Appel à Manifestation d'Intérêt

ANI : Accord National Interprofessionnel

AAP : Appel à Projet

ANESM : Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements Sociaux et Médico-sociaux

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

ASS : Assistant(e) de Service Sociale

AVDL : Accompagnement Vers et dans le Logement

CAFDES : Certificat d'Aptitudes aux Fonctions de Directeur ou de Services de l'intervention Sociale

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CD : Conseil Départemental

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

CMP : Centre Médico Psychologique

CMPP : Centre Médico Psycho Pédagogique

CNVIF : Comité National des Violences Intra Familiales

CPAM : Caisse Primaire d'Assurance Maladie

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

CSE : Comité Social et Economique

CVS : Conseil de Vie Sociale

DEF : Direction Enfance Famille

DG : Direction Générale

DGA : Direction Générale Adjointe

DREES : Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques

DREETS : Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi du Travail et des Solidarités

EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

EJE : Educatrice de Jeunes Enfants

EMPP : Equipe Mobile Précarité Psychiatrie

ETP : Equivalent Temps Plein

ES : Educateur spécialisé

ESSMS : Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux

FLIU : Foyer Logement Intercommunal d'Urgence

FNCP : Fédération Nationale des Centres Parentaux

GAPP : Groupe d'Analyse des Pratiques Professionnelles

GEPP : Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
HAS : Haute Autorité de Santé
HCE : Haut Conseil à l'Égalité
HLM : Habitation à Loyer Modéré
IML : Intermédiation Locative
INSEE : Institut Nationale de la Statistique et des Etudes Economiques
LLS : Logements Locatifs Sociaux
MSA : Mission Sociale d'Accompagnement
MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social
MIPROF : Mission Interministérielle pour la Protection des Femmes contre les violences et la lutte contre la traite des êtres humains
MNS : Maison Nord Solidarité
MST : maladie Sexuellement Transmissible
OMS : Organisation Mondiale de la Santé
ONU : Organisation des Nations Unies
OPP : Ordonnance de Placement provisoire
PACT : Propagande d'Actions Contre le Taudis et Protection, Amélioration, Conservation et Transformation de l'habitat
PP : Projet Personnalisé
PPE : Projet personnalisé pour l'Enfant
PMI : Protection Maternelle Infantile
PMR : Personne à Mobilité Réduite
QVT : Qualité de Vie au Travail
RBPP : Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles
RH : Ressources Humaines
RPS : Risques Psycho-Sociaux
TISF : Technicien(ne) de l'Intervention Sociale et Familiale
VIF : Violences Intra Familiales

Introduction

En France, en 2021, 213 000 femmes déclarent être victimes de violences de leur conjoint ou ex conjoint (MIPROF, 2022). Face à l'augmentation importante des violences faites aux femmes, le gouvernement apporte des réponses pour protéger les victimes, notamment, le projet de 2022 pour l'ouverture de 1000 places d'hébergement d'urgence pour les femmes victimes de violences¹.

Pour autant, malgré les mesures mises en place par l'Etat, peu prennent en considération la place des enfants dans ce schéma de violences intrafamiliales.

Ce n'est que très récemment que le département du Nord, face à ces constats, met en place un Appel à Projet sur les violences intrafamiliales, avec la prise en considération de l'enfant dans ce contexte de violences.

En 2020, le Haut Conseil à l'égalité nous précise que 80% des femmes victimes de violences ont des enfants (Gresy, Durand, & Ronai, 2020 :5)

Le projet de l'association SOLIHA Flandres, de par son centre maternel créé il y a 30 ans était d'apporter une réponse aux femmes enceintes ou avec un enfant de moins de 3 ans autour des axes de la prise en charge, de la parentalité et du lien parent/enfant. L'évolution du public et des politiques a incité SOLIHA Flandres à s'inscrire récemment dans une adaptation de son offre de service. La double habilitation « centre parental/maternel » obtenue en 2020 nous permet d'accueillir des couples dans quatre de nos logements diffus. La mise en place de « contrats pères » contribue à mobiliser ces derniers dans la prise en charge de l'enfant. La création d'un service de suite expérimental assure la possibilité aux familles de pouvoir consolider les acquis sur le nouveau logement, et ainsi faire les relais auprès des services de proximité de la petite enfance (PMI, modes de garde, écoles, etc...). Enfin, l'obtention récente d'une 16ème place répond aux demandes fortes d'intégrer le centre parental.

Aujourd'hui, fort de ces évolutions récentes, et par là-même la possibilité d'accueillir des couples, nous constatons que la parole se libère sur des actes de violences intrafamiliales, soit dès la demande d'entrée et ce afin d'en protéger les enfants ou l'enfant à naître, soit lors du séjour, où la relation de confiance établie avec l'équipe et la communication faite autour des violences permet aux résidentes de libérer la parole.

De plus, le manque d'attractivité du bâtiment, ancien et peu adapté à l'accueil de jeunes mères/parents vient faire apparaître un certain nombre de refus d'intégrer l'établissement, au risque de voir les situations se dégrader, voire de se mettre en danger.

¹ <https://www.gouvernement.fr/hebergement-des-femmes-victimes-de-violences-elisabeth-moreno-et-emmanuelle-wargon-lancent-un-nouvel>

Ces éléments m'amènent à me questionner sur les points suivants :

- ✓ Comment adapter et moderniser notre offre de service pour rester un acteur de terrain en capacité de travailler sur les violences vécues au sein des familles accueillies, dans un objectif de réponse à la demande croissante de familles voulant intégrer le centre parental ?
- ✓ Et comment, pour ces familles, protéger leur(s) enfant(s) de ces violences en évitant la judiciarisation ?

Dans la première partie, je présenterai les constats sur les évolutions des publics accueillis avec une analyse des problématiques liés à ces accueils et le contexte législatif incitant à transformer notre offre de service. La seconde partie s'attardera sur la présentation de l'association et du centre parental face au projet de transformation, l'accompagnement des équipes sur le développement de leurs compétences et sur le changement initié par le projet.

Enfin, la dernière partie présentera la mise en œuvre opérationnelle du projet, sa planification et la communication à développer afin d'en assurer la réussite.

Ce projet, dont l'aboutissement physique est la construction d'un nouvel établissement, va venir bousculer les pratiques, la culture institutionnelle de professionnels peu enclins au changement et les habitudes de vie des résident(e)s.

Ce projet veut recentrer la mission première des centres parentaux qui est de protéger les enfants accueillis et se veut correspondre aux besoins des familles accueillies ou en attente d'intégrer le centre parental.

En qualité de directeur d'un centre parental, ma mission première est, en lien avec l'article 1^{er} de la loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfance, « *de préserver la santé de l'enfant, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits* ». Pour ce faire, l'accompagnement des équipes dans les changements permettant de mener au mieux cette mission est un axe essentiel à la fonction de direction.

La notion de protection prend ici tout son sens, c'est cette notion qui est la ligne conductrice de ce mémoire.

« *Nous devons à nos enfants, les êtres les plus vulnérables de toute société, une vie exempte de violences et de peur* ». Nelson MANDELA.

1 PARTIE 1 : LA NECESSITE DE TRANSFORMER L'OFFRE DE SERVICE DU CENTRE PARENTAL « LES MOUSSAILLONS »

1.1 Chapitre 1 : : Le constat d'un établissement vieillissant face à l'évolution des publics accueillis.

1.1.1 Présentation du Centre parental « les Moussailons » de SOLIHA Flandres

A) Présentation

SOLIHA Flandres est une association qui œuvre dans l'économie sociale et solidaire avec une priorité d'action sur les activités de service social d'intérêt général. Issu d'un mouvement national, son action se porte sur l'accès et le maintien au logement des personnes les plus fragiles.

C'est dans ce cadre que le centre parental « Les Moussailons » a été créé en 1991 avec une première habilitation « centre maternel ». Il comprenait alors 15 Places pour des mères isolées majeures et l'accueil se faisait exclusivement sur le collectif avec 15 places en chambre.

Les centres maternels, financés par le département dans le cadre de l'aide sociale à l'enfance, ont vu leur création officielle par la loi du 6 janvier 1986 dans son article 77 qui précise que le département « *doit organiser sur une base territoriale, les moyens nécessaires à l'accueil et à l'hébergement des enfants, des femmes enceintes et des mères avec leurs enfants* ».

Ce sont différents articles du CASF qui régissent les missions, le rôle et l'activité des centres maternels. L'article 222-5 précise ainsi dans son alinéa 4 que « *Sont pris en charge par le service de l'aide sociale à l'enfance sur décision du président du conseil départemental (...) Les femmes enceintes et les mères isolées avec leurs enfants de moins de trois ans qui ont besoin d'un soutien matériel et psychologique, notamment parce qu'elles sont sans domicile.* »

Le centre maternel a beaucoup « muté » afin de s'adapter au mieux aux évolutions des publics. De la composition de son équipe, de l'aménagement des locaux à la réflexion au début des années 2000 de la place du père. En effet, la loi de Mars 2007 rénovant la protection de l'enfance vient modifier l'article 222-5 alinéa 4 du CASF en y ajoutant la possibilité d'organiser « *des dispositifs visant à préserver ou à restaurer des relations avec le père de l'enfant, lorsque celles-ci sont conformes à l'intérêt de celui-ci (l'enfant)* ».

Cette évolution a donc conduit les équipes à travailler la place du père au sein de l'institution avec la mise en place d'un « contrat père », qui permet à ce dernier de s'investir dans la

prise en charge de son enfant dans différents moments de la journée et ce sans restriction d'horaires.

Devant le contexte législatif favorable, conforté par la loi de mars 2016 ; le centre maternel sollicite une double habilitation centre maternel/parental pour œuvrer autour du couple accueilli. En effet, la loi du 14 mars 2016, dans son article 20 modifie l'article 222-5 du CASF alinéa 3 et mentionne « *Peuvent être pris en charge dans un centre parental, au titre de la protection de l'enfance, les enfants de moins de trois ans accompagnés de leurs deux parents quand ceux-ci ont besoin d'un soutien éducatif dans l'exercice de leur fonction parentale. Peuvent également être accueillis, dans les mêmes conditions, les deux futurs parents pour préparer la naissance de l'enfant.* »

Enfin, cette volonté politique de développement des centres parentaux est confortée par la stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2020-2022 actant dans une de ses mesures « *le développement des centres parentaux afin d'aboutir à un centre parental par département d'ici 2022 pour soutenir et accompagner les parents d'enfants protégés* » (Ministère des solidarités et de la santé, 2020).

Ainsi, depuis 2020, le centre bénéficie d'une double habilitation par le Conseil Départemental en tant que centre parental pour l'accueil de parents majeurs puisque 4 appartements parmi les 16 places peuvent également accueillir des couples. Il est à noter l'obtention récente de la 16^{ème} place qui répond (partiellement) à la forte demande d'entrées en centre parental.

Cet accueil se fait :

- Pour 8 places au sein d'un collectif avec 4 studettes et 4 studios
- Pour les 8 autres places sur des appartements en diffus.

Enfin, le centre parental est guidé dans la mise en œuvre de ses actions et projets par un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens. Le premier CPOM a été mis en place de 2016 à 2019, nous sommes aujourd'hui sur le second d'une durée de 4 ans allant de 2020 à 2023, une extension d'un an a en effet été récemment actée. Ce CPOM nous fixe notre feuille de route au travers 7 fiches actions sur des thèmes allant de la fratrie des enfants accueillis, au développement du partenariat, à l'axe santé.

a) Missions

Les centres maternels

Les missions des centres maternels sont initialement précisées dans la circulaire du 23 janvier 1981 qui retient quatre axes :

- ✓ « Rompre l'isolement des femmes enceintes et des jeunes mères en difficulté, en leur donnant la possibilité de s'exprimer, de s'informer et de nouer une relation

- ✓ Mettre les jeunes femmes en mesure d'exprimer le plus librement possible un choix quant à leur souhait de conduire ou non leur grossesse à son terme et, dans l'affirmative, de les préparer à l'accouchement en vue, soit d'une maternité, soit d'un consentement à l'adoption
- ✓ Apporter aux jeunes mères l'aide matérielle dont elles ont besoin
- ✓ Aider les jeunes mères sur un plan éducatif et psychologique en vue de leur réinsertion sociale »

Cette circulaire met clairement l'accent sur les aspects relationnels et la libre expression. Donnant ainsi la possibilité aux mères de tisser un lien privilégié avec leur enfant, si elles en expriment le souhait avant toute chose (Donati et al. 1999).

La loi du 25 mars 2009, dans son article 68 a par la suite modifié l'article 222-5 du CASF en apportant la précision concernant le public dans l'alinéa 4 « *Les femmes enceintes et les mères isolées avec leurs enfants de moins de trois ans qui ont besoin d'un soutien matériel et psychologique, notamment parce qu'elles sont sans domicile.* »

Cette loi apporte donc des éléments primordiaux sur la question de l'accès au logement en lien avec celles de l'autonomie et de l'indépendance financière.

Les centres parentaux

L'émergence des centres parentaux est à mettre en lien avec la loi de mars 2016. Et c'est par le plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale du 21 janvier 2013, que le statut des centres parentaux prendra racine. Il a pour finalité de « *lever l'obstacle juridique à la prise en charge des pères au sein des centres maternels existants.* » Et pour objectif de « *permettre la coexistence de deux modes de prises en charge : celui des mères seules avec enfants (modèles classiques du centre maternel) et celui des deux parents avec enfants (centre parental)* » (Comité interministériel de lutte contre les exclusions, 2013).

Les missions restent ainsi les mêmes que celles dédiées aux centres maternels, mais auxquels s'ajoutent le prisme du couple. Il a fallu, lors de cette transition, non plus travailler avec la mère seule sur la prise en charge de l'enfant et le lien à tisser ou à consolider, mais œuvrer avec les deux parents et dissocier le couple parental et le couple conjugal avec tout ce que cela peut engendrer. En effet, cette notion de couple a confronté les équipes aux possibles violences conjugales au sein du couple, intégrant ici un questionnement latent quant aux effets sur l'enfant et des réflexions nombreuses sur les conduites à tenir de l'en protéger.

Bien entendu, les deux types d'accueils sont régis également par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Elle garantit aux familles hébergées le respect

de leur vie privée, de leurs droits, par le biais de 7 outils obligatoires (contrat de séjour, projet d'établissement, livret d'accueil, règlement de fonctionnement, ...)

b) *Le service de suite*

Dispositif récent du centre parental mis en place sur le CPOM en cours, le service de suite est un dispositif expérimental. Il permet de proposer aux familles quittant le centre parental pour un logement autonome, de soutenir les parents dans la mobilisation de leurs ressources pour répondre aux besoins d'éducation, de développement, de santé et de bien-être de l'enfant.

La famille est alors conseillée, pour une temporalité courte allant de 3 à 6 mois maximum, sur la reproduction des acquis lors du séjour dans leur nouveau lieu de vie. Il permet également de veiller avec la famille aux différents espaces concernant le ou les enfants et leur sécurité. Enfin, il donne la possibilité pour l'équipe du centre parental de présenter le nouvel environnement géographique à la famille et les partenaires ou institution de la petite enfance (PMI, crèches, garderie, école, etc....).

Aujourd'hui, il est acté dans le cadre de notre CPOM le suivi de trois familles par an sur ce dispositif.

B) *L'équipe du centre parental « les Moussaillons »*

Afin de mener au mieux les missions spécifiques précitées et de permettre la mise en place d'accompagnements globaux prenant en considération la dimension « couple » et la nécessité d'assurer la sécurité et le bon développement des enfants accueillis, il est indispensable de bénéficier de compétences diverses.

Comme le rappelle C.Ganne : « *elles (les compétences) sont nécessairement multiples, et se situent au-delà des compétences acquises dans chacune des formations initiales des travailleurs/euses sociaux/ales* » (Ganne, 2013 :37)

Ainsi l'équipe du centre parental est aujourd'hui constituée d'éducateurs spécialisés, assistante de service social, TISF, EJE, auxiliaire de puériculture, maitresse de maison, animatrice garderie, surveillants de nuit, secrétaire, chef de service éducatif et d'une direction.

C) Le réseau de partenaires

Fort de son ancrage sur le territoire, l'équipe du centre parental « Les Moussaillons » a développé un réseau de partenaires dense lui permettant de travailler sur un grand nombre d'axes importants dans les projets de vie des familles accueillies.

La complexité des situations accueillies nous oblige à chercher des compétences complémentaires en capacité de répondre aux besoins et attentes des familles. Comme l'indique Dumoulin et al., « *le travail social confronte chaque professionnel, quelle que soit sa sphère d'intervention, à l'obligation de travailler avec d'autres partenaires pour pouvoir apporter une réponse qui corresponde davantage aux problématiques plus massives et complexes.* » (Dumoulin et al., 2015 :21)

C'est ainsi, qu'au-delà des partenariats incontournables (PMI, MNS), un réseau conséquent s'est construit peu à peu sur des thématiques diverses répondant aux besoins des enfants et familles telles que :

- ✓ La santé :
 - La CPAM, avec un travail mené pour aborder autour d'actions collectives les thèmes de l'accès aux soins et des bilans de santé.
 - L'équipe mobile psychiatrie et les centres médico psychologiques sur le volet santé mentale
 - Osthéopartage, association dont le but est d'offrir l'accès aux soins ostéopathiques gratuits aux plus démunis (CMU, fin de droits, RSA, enfants en institution).
 - Centre de planification, pour la sensibilisation et la prévention des MST et grossesse non désirée.

- ✓ Sur le bien être parents/enfants, la parentalité :
 - Association ALADHO, qui propose aux familles des ateliers répondant à leurs attentes (massages bébés, ateliers sensoriels, etc ...). Ces ateliers sont animés par une psychologue ou sophrologue. Ils permettent aux familles le désirant de solliciter un rendez-vous individuel afin de mettre en place un suivi individualisé avec la psychologue.
 - École supérieure de beauté, bien être et santé « Sylvia TERRADE » de Dunkerque, afin de décliner des ateliers socio esthétiques.

- ✓ Sur le plan de la solidarité :
 - Banque alimentaire et associations caritatives qui octroient des dons et dépannages alimentaires aux familles en rupture de ressources.

- ✓ Sur l'insertion sociale :
 - Maisons de quartier et garderies extérieures où les familles, dans le cadre de leur insertion sociale, participent à certaines actions proposées. Les enfants, toujours dans le cadre du projet travaillé avec les familles, vont dans les garderies du quartier quand le travail de séparation a été effectué en interne avec notre halte-garderie.

- ✓ Sur la prévention :
 - Réseau violences conjugales : Le centre parental fait partie du réseau « violences conjugales ». Il apporte des informations globales sur les violences conjugales et la présentation des compétences mobilisables dans la prise en charge des publics

- ✓ Sur l'insertion professionnelle, le volet administratif, le logement, les énergies, etc...

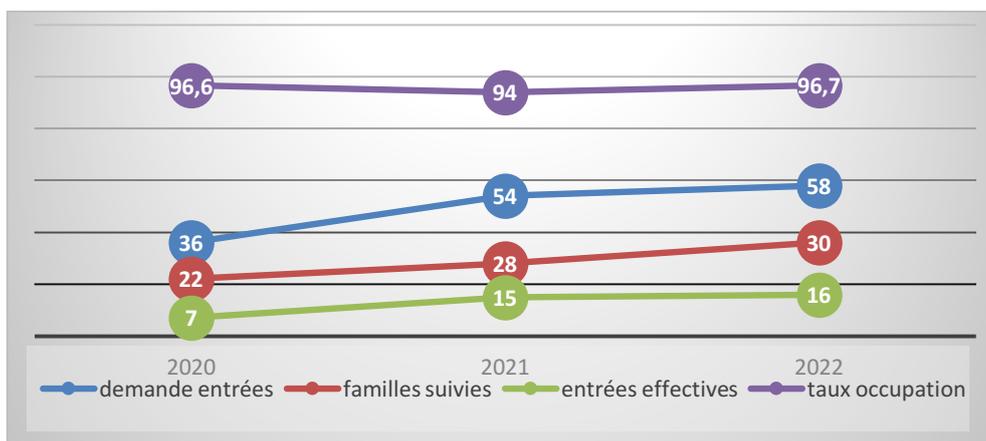
1.1.2 L'augmentation des demandes d'entrées et l'évolution des publics accueillis

Après une année 2020 marquée par la crise sanitaire, ses confinements et ses protocoles spécifiques durant laquelle notre activité a fortement ralenti ; 2021, « sortie de crise » nous a permis, avec beaucoup de prudence de relancer nos partenariats, actions et projets. Nous observons dès lors une reprise forte des demandes d'entrées et une augmentation des problématiques, avec des situations de plus en plus carencées, fragiles et des enfants confiés aux services de l'ASE avec orientation en centre parental (mesures judiciaires) ; observations confortées sur 2022.

Ainsi, hormis la « *normalisation des naissances hors mariage, de la crise économique et du développement des difficultés liées au logement et aux flux migratoires* » (Ganne, 2013 :10), qui pourrait expliquer ces augmentations de demandes d'entrées, une des causes à analyser sera la crise sanitaire et ses effets liés aux différents confinements.

A cela s'ajoute de manière plus récente des demandes croissantes sur l'accueil de mères mineures alors que nous sommes habilités pour un public majeur.

Depuis 2020, le centre parental voit le nombre de familles accompagnées en constante augmentation. Ainsi, en 2020,



malgré la crise sanitaire et le ralentissement de l'activité, 22 familles ont été suivies par nos équipes pour 36 demandes d'entrées.

En 2021, ce sont 28 familles suivies et 54 demandes d'entrées et pour 2022, 30 familles suivies pour 58 demandes d'entrées.

Néanmoins, l'écart de plus en plus important entre les demandes d'entrées et les entrées effectives nous amènent en 2022 à un ratio de réponse non satisfaisant. Hormis le ratio de réponse à 5 demandes pour 1 entrée en 2020, justifiable par la crise sanitaire et les confinements, nous sommes en 2021 et 2022 à 3.6 demandes pour une entrée².

De ce fait, un certain nombre de demandes ne peuvent être accueillies et restent sans solution. Pour exemple, en 2022, ce sont 25 familles qui ont annulé leur demande et 17 familles toujours sur liste d'attente en fin d'année 2022.

A) Les mesures judiciaires

Il existe deux types de mesures en centre parental :

- ✓ Les mesures administratives, définies dans les articles 222-5-3 et 222-5-4 du CASF, dites « mesures d'accueil provisoire » autorisent l'accueil de mineure à la demande et en accord avec la famille.
- ✓ Les mesures judiciaires, définies dans l'article 375 du code civil, sont décidées par le JE. L'enfant est alors confié à l'ASE qui effectue l'orientation nécessaire et souhaitée par le JE.

Le centre parental devient alors, dans le cadre de mesure judiciaire, l'alternative à la séparation physique mère-enfant, la dernière « opportunité » pour le parent de pouvoir répondre aux injonctions du juge.

² Calcul du ratio : nombre de demandes d'entrée/nombre d'entrées

Concernant le public, comme le rappellent Blaevoet et al. : « *les femmes qui y sont accueillies sont souvent des jeunes femmes carencées, marginalisées, qui ont parfois subi des traumatismes psychiques, physiques ou sexuels, elles sont souvent en rupture partielle ou totale avec les membres de leur famille, et cumulent parfois des difficultés d'ordre psychopathologiques* ». (Blaevoet et al., 2020 :7)

Ce type d'accueil vise à tisser ou protéger les liens existants au travers de la protection même de l'enfant. Devenir parent se construit dans le lien avec l'enfant et avec le conjoint. Comment devenir parent sans l'enfant près de soi ? C'est en ce sens que la protection de l'enfant, en centre parental passe par l'accueil dans un cadre sécurisant et sécurisé qui permette l'interaction parent enfant et le processus d'attachement, la découverte l'un de l'autre. (Chatoney & Van Der Borght, 2010 :26)

a) *L'aide « contrainte »*

« *Dans son acceptation la plus courante, une contrainte se définit (et se vit) comme une situation infligée faisant entrave à une totale liberté d'action.* » (Hardy, 2022 :17)

Dans l'application d'une mesure judiciaire visant à protéger l'enfant, l'aide apportée par l'équipe éducative est également « subie » par la famille. Les axes de vigilance, et de travail sont définis par l'OPP et il est donc difficile de décliner un projet de vie avec la famille partant des souhaits et non des injonctions posées.

Les réactions face à cette aide contrainte peuvent être diverses et prennent bien souvent les formes suivantes (Hardy, 2022) :

- Le refus ou le repli, la famille n'acceptent pas la situation et les raisons de la judiciarisation
- L'adhésion, sur un principe de résilience, la famille reconnaît avoir besoin d'aide et se saisit de celle-ci
- L'adhésion stratégique, ici la famille feint de se saisir de l'aide et répond aux injonctions sans comprendre le sens de l'aide proposée.

Chacune de ces réactions influent sur la relation à développer avec l'équipe éducative.

b) *Une réalité confirmée au regard d'éléments chiffrés*

Au niveau national, au 31/12/2020, le site de la DRESS relève, 193 265 enfants ont été confiés à l'ASE dont 12 638 dans le département du Nord, et 27 312 sur les Hauts de France, se plaçant ainsi seconde région derrière l'Île de France où les mesures de placement sont les plus importantes. Pourtant, seules 495 places d'accueils en centre maternels sont ouvertes dans les Hauts de France contre 1648 en Île de France.

Ces chiffres viennent en partie justifier le nombre croissant de demande d'entrées depuis ces 3 dernières années.

Par ailleurs, comme évoqué précédemment, nous observons depuis fin 2021 une «dégradation» des situations accueillies, 28% des professionnels du département estiment que les violences ont augmenté sur la période de confinement (ODPE 59, 2020). Ceci est à mettre en lien avec l'absence de travailleurs sociaux à domicile permettant d'effectuer un travail de prévention et d'observation auprès des familles, et qui a eu pour effet la dégradation des situations en sortie de confinement lors de la reprise d'activité sur le terrain pour les travailleurs sociaux.

Nous avons dès lors eu une forte augmentation des mesures de placements judiciaires, habituellement ce type d'accueil se faisant « à la marge » avec pas plus de 2 à 3 mesures par an. Cependant, sur 2022, ce sont 6 enfants confiés aux services de l'ASE accueillis sur le collectif afin de garantir le cadre sécurisant nécessaire à la protection de ces enfants. Pour rappel, notre structure collective compte 8 places.

Pour compléter cette analyse, le Conseil Départemental relève, dans son rapport sur le retour d'expérience sur les périodes de confinement, une augmentation de 39 % des ordonnances provisoires de placement, confirmant notre analyse sur le nombre de mesures judiciaires actuelles au sein de la structure.

c) Profils et besoins spécifiques de ces familles

Comme évoqué précédemment, la complexité des situations liant marginalisation, carences diverses, traumatismes psychiques, physiques ou sexuels, et isolement nous incite à entendre et comprendre d'autant plus les besoins de ces familles accueillies.

La majorité des parents du centre parental sont assez jeunes, l'âge médian étant fixé à 22 ans. Cette donnée confirme ainsi les éléments apportés par Claire Ganne dans son rapport de 2017 sur l'âge des parents à l'entrée en structure qu'elle situe à une moyenne d'âge de 21 ans.

Par ailleurs, lors de la visite de découverte (ou de préadmission), la majeure partie des familles reçues évoque un besoin de conseils et de guidance sur la prise en charge de l'enfant ou de l'enfant à naître.

La seconde notion rapidement verbalisée est celle d'un logement, d'un lieu de vie avec plus d'autonomie, d'autant plus que certaines familles ont déjà eu un parcours locatif antérieur ou à l'inverse ont un parcours institutionnel duquel elles veulent absolument sortir, et ne plus revivre au sein d'un « collectif » avec un cadre et des règles établies. Les mères seules

sont en effet accueillies dans un premier temps sur une chambre du collectif. Alors que les couples sont directement hébergés sur un logement diffus.

Ce besoin nous ramène à la politique du logement d'abord dont la logique réside dans « *la priorité donnée au logement comme condition première à l'insertion, et choisit de mettre en valeur les compétences des personnes.* » (Ministère du logement, plan quinquennal pour le logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme, 2018-2022).

Il est indispensable de mesurer l'incidence de ces besoins sur notre offre de service et l'impact des réponses (ou non réponse) apportées aux familles.

d) *Les conséquences de ces accueils au sein du centre parental*

Les réponses apportées aujourd'hui par le centre parental se voient confrontées à un public en évolution qui a des attentes différentes de ce qui est proposé. De ce fait il arrive que certaines mères isolées, quand bien même leur situation reste complexe, refusent d'intégrer le centre parental. L'enjeu est donc pour l'ASE de garantir la sécurité et le bon développement de l'enfant dans un environnement bien souvent incompatible avec cet enjeu. La saisie du JE afin de signaler cette mise en danger au regard de l'article 375 du code civil qui précise « *si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises* » peut être mise en place.

D'autre part, quand les familles acceptent cet accueil, même s'il demeure dans un cadre dit « administratif » selon les termes des articles 222-5-3 et 222-5-4 du CASF, le ressenti est bien souvent lié à une obligation d'intégrer le centre parental, au risque d'un signalement au JE. Ainsi, la mesure administrative devient, elle aussi, une aide « contrainte ».

Les modalités d'expression mises en place au sein de l'établissement en lien avec la loi 2002-2 attestent de ce besoin d'autonomie. Les demandes de « passer sur un diffus », « de revoir les horaires », sont autant d'attentes pour lesquelles il nous faut apporter des réponses ou tout du moins poser une réflexion avec les résidentes.

Cependant, pour les situations les plus fragiles, la place de l'enfant et le besoin indispensable de bénéficier d'un environnement sécurisant et sécurisé avec une équipe éducative à disposition de manière permanente reste indispensable. Ce qui rend le passage sur un logement diffus, hors accueil de couple, soumis à une volonté concertée de l'équipe qui met en avant l'intérêt supérieur de l'enfant.

De fait, les réponses apportées ne satisfont pas, les contraintes posées par le collectif pèsent sur le moral des résidentes et la prise en charge des enfants se fait sentir. L'équipe prend des relais afin de « soulager » mais ça reste insatisfaisant et amène à une ambiance difficile à gérer sur le collectif. Les familles se sentent en outre « surveillées », « fliquées », et ce ressenti rend difficile une relation de confiance à établir.

B) Les demandes de parents mineures

Définissons tout d'abord le terme « naissances précoces » comme indiqué sur le site de l'INSEE, il décline ici le pourcentage des naissances issues de mères de moins de 20 ans. La part des naissances dites précoces est supérieure à la moyenne nationale dans le Nord de la France (2.2%) pour une moyenne nationale de moins de 2% (Tavernier, 2019).

Sur le département du Nord, 311 familles allocataires avait au moins un des deux parents mineurs (Département du Nord, 2017³)

Aussi, malgré notre absence d'habilitation permettant l'accueil de mineures, nous avons été sollicités pour 5 demandes d'accueil sur 2022 pour lesquelles une visite de découverte (ou communément appelée « visite de préadmission » dans les structures d'hébergement) a eu lieu et une demande de dérogation engagée.

Le centre parental « Les moussaillons » est en effet aujourd'hui le seul sur le territoire, le plus proche qui accueille des mineures se situant sur Calais, soit sur le département limitrophe et à plus de 40 kilomètres.

Nous avons eu autant de demandes qui n'ont pas abouti sur une visite de découverte. Les partenaires, au regard de notre absence d'agrément, ont trouvé d'autres solutions pour ces jeunes femmes. Quelles conséquences pour ces jeunes ? Les orienter vers des structures peu voire pas adaptées à l'accompagnement à la parentalité et à la prise en charge d'un nouveau-né ?

a) *Profils et besoins spécifiques de ces familles*

La totalité des jeunes mères ayant demandé d'intégrer le centre parental avait un parcours institutionnel. Cette prise en considération importante nous amène à redoubler de vigilance quant à la reproduction d'une organisation trop cadrante avec des règles à respecter scrupuleusement. Les mères adolescentes, un double rôle entre l'adolescente qui est l'adulte en devenir, en construction et la maternité qui voit le corps se transformer.

Outre les risques précisés par l'OMS sur la santé pour la mère mais aussi pour l'enfant avec des risques d'un petit poids de naissance ou une prématurité, qui nécessite de fait un suivi médical efficient ; il faudra accompagner l'adolescente à assumer une responsabilité parentale. Ce qui demandera beaucoup de soutien, de patience et de bienveillance à son égard, la mise en place de relais pour la prise en charge de l'enfant devra être effectif et opérationnel. Car, comme le précise l'article de Santé Magazine de septembre 2021 : « *le grand danger, c'est l'isolement* » (Clarac, Duriez, & Pujol, 2021). Il est donc essentiel de

³ Schéma Départemental des services aux familles

développer du lien social autour de ces jeunes mères pour qu'elles identifient les soutiens fiables durant ces périodes charnières, que sont l'adolescence et la maternité. Il convient de les considérer au travers de leurs responsabilités à venir en tant que parent et donc de poser un regard sur la mère plutôt que de se focaliser sur l'adolescente.

C'est par ailleurs ce qu'une résidente mineure a pu renvoyer à l'équipe lors d'une synthèse. Hébergée auparavant en MECS, elle était régulièrement en fugue. Son séjour en centre parental en a été tout autre, aucune fugue à déplorer. Elle évoque le fait d'être considérée comme une future mère et non comme une adolescente, elle se sent considérée et valorisée dans son rôle de parent et ne ressent pas le besoin de « partir ».

« *Le regard posé sur les jeunes mères est rarement bienveillant* » (Clarac, Duriez, & Pujol, 2021), aussi, nous nous devons de l'être à leur égard de les « *aborder avec une attitude positive et avec le souci de faire le bien pour elles* » (ANESM, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, 2008).

b) *Les répercussions au sein du centre parental de ces familles*

Pour accueillir les quelques situations sur dérogations, il nous a fallu revisiter nos fonctionnements. En effet, l'accueil de mineures nous contraint à plus de vigilances sur les heures de départ, de retour, à mobiliser les équipes pour plus d'accompagnements physiques, favoriser leur intégration dans un groupe de résidentes toutes majeures.

Le défaut d'autonomie avéré nous oblige à travailler au plus près les prises de repas, l'entretien du logement, les autres résidentes étant globalement autonomes sur ces points. Ces accueils sont venus complexifier le vivre ensemble et a généré des inquiétudes de la part des équipes sur les réponses à apporter à leurs attentes et besoins. D'autant plus que les phénomènes de violences intrafamiliales étaient vécus par la majorité des familles accueillies. Comment assurer, garantir la sécurité des enfants accueillis au regard des différents publics, de leurs problématiques et des violences vécues... ?

1.1.3 Une thématique commune : les violences intrafamiliales

Définissons dans un premier temps le terme de « violence » afin d'en effectuer un ancrage nous projetant dans ces différents modes possibles. L'OMS la définit donc ainsi « *La menace ou l'utilisation intentionnelle de la force physique ou du pouvoir contre soi-même, contre autrui ou contre un groupe ou une communauté qui entraîne ou risque fortement d'entraîner un traumatisme, un décès, des dommages psychologiques, un mal développement ou des privations.* » (OMS, 2002).

Les violences intrafamiliales sont définies selon l'ONU comme une représentation de « tous les actes de violence physique, sexuelle, psychologique, économique et/ou administrative qui surviennent au sein de la famille ou du foyer⁴. »

Les violences intrafamiliales comprennent donc toutes les formes de violences entre les membres d'une même famille. Elles désignent les violences au sein du couple et celles faites aux enfants par les parents ou frères et sœurs.

Point commun pour la majorité des situations accueillies ou en demande d'entrée, la présence de violences intrafamiliales dans leur vie passée ou actuelle, motif d'orientation vers le centre parental et/ou du placement de l'enfant.

En effet, afin d'assurer la protection de l'enfant, comme le précise Durant : « *le Juge des Enfants peut confier ce dernier à l'ASE qui assurera son accueil dans une maison d'enfants ou une famille d'accueil* » (Durant, 2022 :53). C'est ainsi que nous sont orientées les mesures judiciaires afin de préserver l'enfant des violences intra familiales. En 2006, le Conseil de l'Europe soulignait déjà dans son rapport « combattre la violence à l'égard des femmes » les dangers qu'entraînent les violences conjugales pour le bien-être des enfants et la nécessité de les en protéger.

Les chiffres sont éloquentes (Ministère des solidarités et de la santé, 2019)⁵ :

- ✓ 83% des femmes ayant appelé le 3919, numéro national de référence et d'écoute téléphonique et d'orientation à destination des femmes victimes de violences, ont des enfants.
- ✓ Dans 93% de ces cas, ces enfants sont témoins de violences
- ✓ Et dans 21.5% des cas... ils sont eux-mêmes maltraités physiquement

Ainsi, en Novembre 2021, le décret N°2021-1516 du 21 novembre 2021 vient modifier la place de l'enfant qui assiste aux violences conjugales. Auparavant simple « témoin », il devient victime et a la possibilité de se constituer partie civile.

A) Une augmentation chiffrée en orientation et en repérage dès la demande d'entrée

En 2022, plus d'un tiers de nos demandes d'entrées déclaraient des violences conjugales ou intrafamiliales, justifiant leur accueil en centre parental. En tout, ce sont 17 femmes sur les 30 suivies qui sont ou ont été victimes de violences, certaines l'ayant évoqué durant leur séjour à l'équipe éducative.

⁴ Source : <https://www.onufemmes.fr/violences-conjugales-et-intrafamiliales>

⁵ « *Je veux en finir avec la violence. Et vous ? Mesures pour lutter contre les violences faites à nos enfants.* »

a) *Une réflexion éthique en cas de non accueil*

L'impossibilité d'accueillir de manière rapide une femme victime de violences et ayant engagé une démarche de dénonciation et de demande d'aide implique un phénomène que nous pourrions qualifier de « double peine ».

Prenons pour exemple une situation concrète. Un travailleur social de l'ASE me contacte afin d'évoquer une demande d'entrée d'une femme avec son enfant. Madame est victime de violences conjugales et les a dénoncées et a sollicité de l'aide auprès des services sociaux. Le contexte dans lequel elle vit est insécure, et le travailleur social de l'ASE a proposé une orientation vers un centre parental afin de bénéficier d'une guidance parentale et d'un hébergement au regard de la fragilité de la situation. Cependant, étant dans l'incapacité de répondre positivement à cette demande d'accueil au regard des effectifs déjà présents et d'une liste d'attente importante, le travailleur social me fait part de la possibilité de saisir le JE afin de protéger les enfants de cet environnement.

Devant cette annonce, comment ne pas penser à ce principe de « double peine », d'une dénonciation de violences avec une demande d'aide, le travailleur social annonce la possibilité de saisir le juge pour protéger les enfants.

Ainsi, cet échange, comme d'autres avant, m'amènent à poser une réflexion éthique quant à ces demandes d'accueil. Devons-nous les prioriser ? Quels « critères », si tenté nous pouvons en définir, devons-nous acter pour « prioriser » un accueil ? laisser en souffrance d'autres situations n'amèneraient pas au même dilemme pour les travailleurs sociaux de l'ASE ? Protéger les enfants de violences, mais à quel prix pour le parent victime...

Comme nous le précise Janvier sur la notion de responsabilité et, à pour cet exemple, de décision à prendre : « finalement, la responsabilité relève essentiellement d'un engagement de la personne dans la posture à occuper, et c'est là une posture éthique ». (Janvier, 2015 :33)

B) Les spécificités à prendre en compte concernant ce public victime

Différents paramètres sont à prendre en considération sur le public victime. Au-delà de la prise en charge globale mise en place par les équipes et le travail sur la parentalité ; il est fondamental de nous appuyer sur les RBPP afin d'être au plus près des réponses à apporter. Ainsi il est recommandé les points suivants (HAS, 2018) :

- ✓ Un accueil sécurisant et sécurisé
- ✓ Le soutien tout au long du parcours judiciaire dans la planification des mesures favorisant la sécurité de la personne
- ✓ La restauration de la santé physique et psychique

- ✓ Le renforcement des compétences face aux violences
- ✓ L'autonomisation économique et sociale

a) *Les impacts des violences sur les enfants : co-victimes.*

En 2006, le Conseil de l'Europe reconnaissait l'enfant comme co-victime et identifiait trois niveaux de danger (Hagemann-White, 2006) :

- ✓ Si la violence est envers la mère, alors cette dernière est moins apte à protéger son enfant qui risque de fait de devenir directement l'objet de violences
- ✓ Les enfants témoins directement ou indirectement de violences envers leur mère sont marqués psychologiquement, voire traumatisés
- ✓ Si l'enfant est de sexe masculin, et qu'il est témoin de violences envers sa mère, le risque est qu'il soit plus tard lui-même auteur de violences. A l'inverse, si l'enfant est une fille, le risque est là de devenir, à son tour, victime.

Le rapport des « 1000 premiers jours » nous indique quant à lui les impacts dès la période pré natale : « *dans les situations de violences envers la femme enceinte, il y a un risque de traumatisme du fœtus* » (Ministère des solidarités et de la santé, 2020 :38) et évoque les nombreuses conséquences sur l'enfant et son développement à long terme. Certains comportements y sont précisés : agressivité, repli sur soi, passivité, crainte de l'adulte, Autant de comportement que les professionnels doivent aujourd'hui être en mesure de décrypter. Il précise enfin un élément non négligeable, 60% des enfants témoins de violences conjugales présentent des troubles comportementaux, soit 10 à 17 fois plus que la population infantine globale. Rappelons que ce n'est seulement que depuis 2021 que l'enfant qui assiste à des violences conjugales est officiellement « victime ».

La double habilitation obtenue en 2020 nous autorisant à accueillir des couples, la place du père (ou substitut paternel) au sein du centre parental est venue confrontée ce thème à nos organisations et nous questionner sur ces accueils.

C) Les réflexions abordées par ces accueils

L'habilitation « centre parental » obtenue en 2020 qui nous permet d'accueillir des couples, amène les équipes à la gestion de ces violences dans le cadre des accompagnements. Cela relève de nouvelles pratiques professionnelles, voire de nouvelles compétences à acquérir au sein de l'équipe pluridisciplinaire.

C'est dans cette mesure que, dans le cadre de notre CPOM, a été instaurée une fiche action sur les violences conjugales et intrafamiliales. L'objectif étant de sensibiliser les équipes à ces impacts sur les enfants et définir des stratégies permettant d'assurer le mieux possible leur protection.

« *Prendre en compte la violence implique l'adaptation des pratiques professionnelles pour qu'elles soient protectrices* » (Durand, 2022), voilà ici tout l'enjeu à garder en tête et à explorer pour assurer cette protection.

D) Les problèmes de direction posés par ces accueils

Au regard de la déclinaison faite des publics accueillis et de leurs attentes et besoins ; quelques principes d'ordre éthique viennent me questionner. Opposer l'aide contrainte dans l'intérêt supérieur de l'enfant.... Sommes-nous en capacité de répondre simplement aux besoins et attentes des familles sous le coût d'une mesure judiciaire pour leur enfant ? Nos bâtiments permettent-ils aujourd'hui l'accueil bienveillant nécessaire pour la reconstruction des familles ? L'augmentation de ces accueils, ces questionnements, comme le souligne Janvier : « *...remet en cause les repères précédemment acquis. C'est dans ce contexte mouvant que se posent les questions éthiques propres au travail social* ». (Janvier, 2015 :24)

Aussi, ces familles avec de nombreuses carences, ont besoin de temps pour accepter l'aide proposée et les besoins en soutien et guidance sont bien souvent importants. De ces faits, les familles restent sur le collectif avec peu de perspectives à court terme d'intégrer un logement diffus ; amenant ainsi peu de mouvements de familles et sclérosant les situations les plus complexes au sein du collectif. Les équipes, soucieuses d'accompagner au mieux les familles et d'assurer la sécurité des enfants, se surinvestissent et pourraient être amenées à s'épuiser professionnellement.

Enfin, l'âge des jeunes mères, ou couples en demande d'entrée de plus en plus jeunes voire mineures nous oblige à revisiter nos pratiques avec des naissances de plus en plus « précoces ».

1.1.4 Des situations comparables au niveau national

Les éléments précités apportent un éclairage sur les différents publics à des échelons géographiques différents. Les textes de loi, nombreux, viennent conforter la mise en protection des victimes et démontrent ainsi l'intérêt d'œuvrer sur la prévention précoce afin

d'enrayer le phénomène de violences intrafamiliales et tenter de limiter les impacts sur les enfants.

A) Statistiques et recherches sur ces évolutions de publics

Le FNCP organisait en 2018 un colloque sur le thème « *le centre parental : un outil de prévention des violences intrafamiliales* », en interrogeant, entre autres les violences faites aux familles dans le contexte d'accueil en centre parental.

Claire Ganne, quant à elle, a écrit un rapport en 2017 qui mettait en avant, au travers d'un panel de 40 situations accueillies dans 4 centres parentaux différents du territoire (Ganne, 2017) :

- ✓ Le jeune âge des parents à l'entrée, situé majoritairement entre 18 et 25 ans
- ✓ D'une prise en charge institutionnelle, en particulier par la protection de l'enfance, en tant qu'enfant pour 17 mères et 12 des pères concernés
- ✓ Et 27 couples sur le panel de 40 sont composés d'au moins un adulte ayant vécu des violences intrafamiliales dans son enfance.

B) Peu de réponses adaptées et d'expériences menées

Nombre de dispositifs de mise en protection des femmes victimes de violences existent aujourd'hui. Financés le plus souvent par les services de l'état, peu prennent en considération l'enfant dans sa dimension de victime. Et, hormis les centres parentaux, aucun n'accueille les familles dans une dimension préventive, œuvrant à la fois sur le couple conjugal et le couple parental. Le plus souvent, les équipes de centres parentaux doivent développer des partenariats avec les services spécialisés dans la prise en charge des femmes (donc adultes) victimes de violences. Les regards croisés entre compétences liées au jeune enfant à celles des partenaires spécialisés ne peuvent qu'être bénéfiques mais connaissent certaines limites : nouveaux professionnels autour des familles, lieu de prise en charge et d'écoute dissociés, concertation des agendas des équipes, partenaires et familles complexes à coordonner ...

1.2 Chapitre 2 : Une situation géographique idéale mais un bâtiment peu adapté et vétuste

En 2021, dans le cadre du Schéma Directeur Immobilier du patrimoine de la protection de l'enfance et en lien avec la stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2020-2022, un audit a été effectué par un cabinet indépendant.

La visite a pour objectif d'évaluer le bâtiment d'un point de vue technique mais aussi organisationnel et fonctionnel en s'appuyant sur un diagnostic visuel et les entretiens effectués.

Les résultats de l'audit et leur analyse devront permettre d'évaluer les coûts financiers nécessaires à la mise en conformité et/ou remise en état du bâtiment, mais aussi d'estimer leurs évolutions possibles. Ces éléments permettront d'alimenter les réflexions sur les stratégies territoriales.

1.2.1 Sa structure : une contrainte à l'offre de service

SOLIHA Flandres est propriétaire du bâti et ce depuis l'ouverture du centre maternel/parental, soit plus de 30 ans. Le diagnostic établi montre un bâtiment peu adapté à l'accueil de mères/enfants lié, entre autres à son architecture.

Les chambres exiguës et les nombreux escaliers étroits ne sont en effet pas favorables à un accueil bienveillant et reste dangereux de par sa configuration. Les chambres proposées aux étages ne disposent que de toilettes et d'une kitchenette par palier. Aucune des 4 chambres sur les 8 unités du collectif ne possède de salle de bain ; les résidentes doivent se rendre dans les espaces communs.

Les 4 autres espaces du collectif sont des studios aménagés pour plus d'autonomie. Cependant, les lieux ne permettent pas non plus de dissocier les espaces enfant et parents. De plus, l'architecture ne nous permet pas d'accueillir des mères en situation de handicap. Les espaces réservés aux professionnels sont tout autant saturés et ne garantissent pas tous une confidentialité efficiente.

1.2.2 Sa situation géographique : un paramètre essentiel

Le centre parental se situe sur le territoire de la Communauté Urbaine de Dunkerque, dans le département du Nord, au nord du département. Plus précisément sur la ville de Dunkerque, ville de 86 279 habitants avec une densité de population importante de 1965.8 contre 105.9 en moyenne sur le territoire Français (INSEE, 2019).

Situé en centre-ville, proche de toutes les administrations, commerces et partenaires ; la situation géographique est quant à elle idéale. De plus, au-delà d'une mobilité facilitée pour toute démarche de par l'hyper proximité, il est à noter la gratuité des transports en commun sur le territoire de la communauté urbaine qui donne un atout non négligeable et favorise les déplacements divers.

1.3 Chapitre 3 : La légitimité d'apporter une réponse à l'évolution de ces publics

1.3.1 La législation actuelle invite à reconnaître les évolutions de ces publics et adapter notre offre

A) Echelon européen

Déjà en 2006 le conseil de l'Europe éditait un rapport traitant des violences à l'égard des femmes. Les termes employés étaient révélateurs de l'importance du problème identifié, des mots forts tels que « défi », « ampleur » marquaient l'urgence de traiter au plus vite ce phénomène. De plus, ce document démontrait le jeune âge des victimes au niveau européen : « *d'après les données d'études en cours dans plusieurs pays, 12 à 15% des femmes ont fait l'expérience de sévices domestiques après l'âge de 16 ans* ». (Hagemann-White, 2006). La réflexion portée au niveau européen sur la protection des victimes dans le cadre de judiciarisation, les recoupements avec la protection de l'enfance, la recherche d'efficience pour permettre des interventions rapides et efficaces pour les victimes sont autant d'indicateurs nous permettant d'affirmer la pertinence du sujet traité qui retentit aux échelles nationales et locales.

B) Echelon national

La problématique identifiée n'est pas une préoccupation de territoire, mais une véritable difficulté nationale, internationale même à laquelle il est indispensable de répondre.

a) *Un environnement législatif pour protéger les enfants*

Ainsi, la stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2020-2022 met en avant quatre engagements pour les enfants et leurs familles, dont celui d'agir le plus

précocement possible pour répondre à leurs besoins ; le rapport sur les « 1000 premiers jours » du ministère de la solidarité et de la santé identifie clairement l'impact des violences conjugales et intrafamiliales sur le développement des bébés et des jeunes enfants.

Il préconise par ailleurs de mieux repérer les situations de violences conjugales afin de mieux protéger les enfants.

La stratégie nationale de soutien à la parentalité 2018-2022 a pour but la mise en place d'une politique pour accompagner les parents et prévenir les risques qui pèsent sur les familles ; le rapport « mesures pour lutter contre les violences faites à nos enfants » préconise, entre autres de mieux accompagner les enfants victimes.

Les lois de mars 2007 et mars 2016 (venant compléter celle de 2007) de la protection de l'enfance viennent renforcer la prévention, diversifier les modes d'intervention auprès des enfants et familles en prenant en compte les besoins fondamentaux de l'enfant en s'assurant d'une plus grande stabilité des parcours des enfants protégés.

Enfin, la loi du 7 février 2022 relative à la protection des enfants qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance précitée vient quant à elle réaffirmer le rôle de coordination de l'État en matière de protection de l'enfance et met en avant différentes dispositions favorisant la sécurité des accueils ou spécifiques à la sécurité des enfants, et plus spécifiquement dans son titre 2 elle met l'accent sur la lutte contre différentes formes de violences. L'objectif étant de mieux protéger les enfants et de les soutenir parce qu'ils sont en danger.

b) Une législation renforcée sur les violences intrafamiliales

L'évolution législative et les plans de lutte contre les violences conjugales et intrafamiliales ont évolué depuis la loi d'avril 2006 renforçant la prévention et la répression des violences au sein du couple ou commise contre les mineurs. Citons pour exemples tant ils sont nombreux la loi du 9 juillet 2010 intégrant les violences psychologiques dans le code pénal ou celle du 30 juillet 2020 permettant la levée du secret médical en cas de danger immédiat. Ou encore la récente proposition de loi sur la création d'une juridiction spécialisée aux violences intrafamiliales d'Aurélien PRADIE⁶.

⁶ [Proposition de loi n°346 - 16e législature - Assemblée nationale \(assemblee-nationale.fr\)](https://www.assemblee-nationale.fr/16/proposition-de-loi/2016-2017/pl2016-133)

C) Echelon départemental

Déjà en 2017, le département inscrivait clairement des axes stratégiques mettant en avant le besoin de réponses aux enfants vulnérables et la promotion de « *toute solution d'accueil atypique qui réponde à des besoins repérés* » (Schéma départemental des services aux familles, 2017).

Le département va plus loin dans sa volonté de protéger les enfants victimes de violences intrafamiliales. Quatre mesures ont ainsi été récemment adoptées⁷ :

- ✓ Présence d'intervenants sociaux dans la police ou gendarmerie
- ✓ Mise en place d'une convention avec les pompiers du Nord
- ✓ Actions de prévention
- ✓ Ouverture de maisons d'auteurs de violences

En outre, un plan d'urgence a été mis en place en 2022 actant la création de places d'hébergement, en famille d'accueil et l'ouverture de mesures à domicile renforcées.

Marie Tonnerre, Conseillère départementale et Vice-présidente en charge de l'Enfance, la famille et la jeunesse commentait les raisons de ce plan dans une interview donnée au média social : « *Depuis la pandémie de Covid-19, nous avons enregistré une augmentation de 30 % des ordonnances de placement provisoire (OPP). Le placement, en effet, est devenu plus automatique que par le passé : la recherche a démontré l'intérêt d'une prise en charge la plus précoce possible, pour les enfants qui subissent des violences. Et c'est justement pourquoi nous avons décidé d'un plan d'actions, en juin, pour augmenter nos capacités d'accueil.* » (Tonnerre & Devreese, 2022)

2023 entérine définitivement cette volonté du département de lutter contre les violences intrafamiliales avec :

- ✓ Un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) qui permettra aux associations de proposer des projets visant à prévenir et limiter l'impact des maltraitances sur les enfants
- ✓ Une feuille de route pour la prévention et la lutte contre les violences intrafamiliales 2023-2026 avec laquelle le département entend « conforter les projets existants et innovants déjà engagés, mais aussi impulser et coordonner de nouvelles réponses sur le territoire »
- ✓ Un Appel à Projet (AAP) « violences intrafamiliales » dont les objectifs sont en lien avec
 - La mise en place de formations pour le personnel et bénévoles,

⁷ Source : <https://lenord.fr/nos-politiques/enfance-famille-jeunesse>

- D'actions de prévention sur les violences sexuelles et violences dans le couple auprès de tous et toutes dès le plus jeune âge,
- D'actions d'accompagnement des victimes enfants, adolescents et adultes dans un parcours de sortie des violences
- D'actions de prise en charge et de responsabilisation des auteurs.

Le département prend ainsi toute la mesure des enjeux liés aux violences intrafamiliales dans sa politique de protection de l'enfance et inscrit des actions complémentaires et en lien avec les politiques engagées par l'Etat.

Fort de la législation actuelle favorable à œuvrer dans le sens de la protection des enfants victimes de violences conjugales, le centre parental souhaite se saisir de cette opportunité pour répondre aux évolutions des publics accueillis et nous positionner comme un opérateur de la politique territoriale considérant notre avenir, et notre développement sous la responsabilité de notre autorité de tarification (Lefèvre, 2016)

1.3.2 La nécessité de transformer notre offre pour répondre aux besoins et évolutions des publics et politiques

L'évolution des situations en termes de problématiques mais aussi de parcours, la mission première du centre parental de protection des enfants accueillis, la mise en condition idéale des familles pour travailler leur parentalité, le développement des nombreuses politiques en place sont autant d'éléments qui nous obligent à nous questionner sur l'offre actuelle. Et de définir des leviers en lien avec les attentes des familles mais aussi nos obligations pour offrir la transformation la plus pertinente possible.

A) Le logement au service de la parentalité

Nombre de familles accueillies au centre parental « Les Moussaillons » expriment leur souhait dans le cadre du projet personnalisé, d'avoir « leur logement ». L'hébergement sur le collectif est bien souvent mal vécu et fixe une temporalité courte au-delà de laquelle la famille vit mal sa situation et met en place des stratégies d'évitement ... au détriment d'un travail d'accompagnement à mettre en place quotidiennement.

Aussi, en 2022, ce sont 10 familles qui ont pu quitter le centre parental pour un logement autonome. Les partenariats avec les bailleurs, le parc locatif de SOLIHA et le travail effectué par la TISF sur la gestion d'un logement sont autant d'atouts au service des projets des familles. Ces chiffres sont confirmés dans le rapport de Ganne qui nous précise que « 25

familles sur 40 accèdent à un logement dans le parc social ou privé à la sortie du centre parental... » (Ganne, 2017 :59)

De plus, les politiques liées au logement incitent fortement à « fluidifier » l'accès au logement pour les familles bénéficiant d'un hébergement social. Citons pour exemple la politique du « logement d'abord », lancé en 2017 par le Président de la République et qui a pour vocation de lutter contre le sans abrisisme et, via un de ces 5 axes, de recentrer l'hébergement sur ses missions de réponse immédiate et inconditionnelle.

Certes cette politique concerne essentiellement les établissements financés par les services de l'Etat (CHRS, Pension de famille, ...), mais les CHRS qui accueillent pour certains des familles sont confrontés au travail sur la parentalité. De ce fait, il nous faut imaginer des passerelles favorables à un parcours fluide des familles accueillies et nous assurer en parallèle de la sécurité et du bon développement des enfants. Kirtsch, dans un article de la revue « le Sociographe » pose une question pertinente sur la notion de danger constatée sur des enfants au sein des CHRS, questions que nous pouvons également aborder sur les centres parentaux : « *peut-on laisser des familles éligibles (au relogement) accéder à un logement de droit commun lorsqu'une notion de danger persiste ?* » (Kirtsch, 2016)

Et rappelons par ailleurs que la loi du 25 mars 2009 ajoute la notion de « sans domicile » pour le public des centres maternels (et de fait parentaux), soustrayant les difficultés éducatives comme seul critère d'admission, et nous obligeant de fait, à travailler la dimension relogement prioritairement.

B) Etoffer notre offre pour répondre au plus près des besoins et attentes

Dans une logique de prévention, et afin d'apporter une réponse aux familles en attente d'intégrer le centre parental, une réflexion se pose sur la possibilité de dispositifs intermédiaires garantissant une prise en charge dans différents cas de figure :

- ✓ Une approche volontaire dans le cadre de la liste d'attente. Certaines familles attendent plusieurs mois avant d'intégrer le centre parental
- ✓ Une mesure préventive ou alternative à l'accueil en centre parental, avoir accès à un suivi lié à la parentalité. Suivi qui peut reconsidérer le projet d'intégrer le Centre parental
- ✓ Pour les familles quittant le centre parental (enfant de +3 ans) ou ayant la volonté de quitter le centre parental sur mesure administrative.

1.4 Chapitre 4 : les enjeux de cette transformation en réponse aux besoins et attentes du public.

« Il est plus facile de construire des enfants forts que de réparer des adultes brisés »

Frédéric Douglass

1.4.1 Les enjeux de territoire pour le centre parental et l'association

Les politiques publiques récentes de la protection de l'enfance sur les violences conjugales et intrafamiliales, la volonté forte et affichée du département pour la prise en considération de ses impacts sur les enfants, et l'augmentation du nombre de situations en attente d'intégrer le centre parental nous confortent dans les enjeux importants du projet de transformation à mener.

De plus, le centre parental « les Moussaillons » est le seul établissement du territoire des Flandres maritimes, le plus proche se situant sur le département limitrophe.

Sur le territoire, SOLIHA Flandres est reconnu et identifié comme soutien aux personnes fragiles, défavorisées et vulnérables au travers le prisme du logement et de l'hébergement. Notre association souhaite répondre aux orientations du conseil départemental et se conformer aux exigences liées aux évolutions législatives. De plus, l'impact des violences intrafamiliales sur le public accueilli devient un enjeu majeur pour l'association.

Les enjeux associatifs se traduiront par le développement de l'activité et l'ancrage sur le territoire comme acteur identifié de la protection de l'enfance, de la parentalité et de la prévention des violences conjugales et intrafamiliales.

Il existe un lien de corrélation entre les enjeux associatifs et l'enjeu immobilier incontournable dans la stratégie développée de transformation de notre offre et de développement de l'activité.

Pour le public il s'agira d'éviter les séparations parents/ enfants et garantir un lieu sécurisé et sécurisant pour les enfants et leur(s) parent(s), il faut également être en capacité d'apporter des réponses en termes de demande d'accueil et favoriser l'acceptation d'une décision souvent difficile à prendre. La notion d'autonomie en lien avec le logement deviendra un enjeu fort pour permettre aux familles et enfants de s'inscrire et se projeter dans un lieu de vie sain et adapté, facteur clé de leur bien-être et de leur protection.

Les professionnels pourront apporter des réponses aux accueils de ces nouvelles problématiques et ainsi améliorer leurs conditions de prise en charge et de travail.

L'accompagnement au changement dans le cadre du projet de transformation sera essentiel dans la réussite de ce dernier.

1.4.2 Les enjeux au niveau du réseau partenarial

En premier lieu, les partenaires auront une réponse adaptée aux problématiques auxquelles ils sont confrontés, et ils sauront orienter les situations avec pertinences.

Le partenariat devra être développé et les équipes pourront faire bénéficier aux familles accueillies de la réponse la plus adaptée à leur situation.

L'appartenance récente au réseau violences conjugales local fera ancrage dans la transformation à mettre en place et l'inscription à la FNCP permettra la valorisation des actions mises en place.

1.5 Synthèse de la problématique présentée

Fort de cette analyse et au regard de la problématique identifiée ; il semble évident que le centre parental doive transformer son offre. La confiance de notre autorité de tarification, les éléments statistiques venant justifier notre constat, la fermeture récente d'un centre maternel sur le territoire, les politiques publiques sur la protection de l'enfance et les violences conjugales et intrafamiliales, sont autant d'indicateurs qui nous confortent dans cette optique de transformation.

En qualité de directeur, j'apporterai une solution à une problématique de territoire en lien avec les politiques en place.

La seconde partie du mémoire aura pour but la mise en perspective des forces et atouts de l'association SOLIHA Flandres et du centre parental concernant le projet. L'identification des opportunités à considérer et des menaces à endiguer permettra une lisibilité claire des enjeux de ce projet.

2 PARTIE 2 : L'ASSOCIATION ET LE CENTRE PARENTAL FACE AU PROJET DE TRANSFORMATION DE L'OFFRE

2.1 Chapitre 1 : les ressources associatives et de l'établissement

2.1.1 Le Mouvement SOLIHA

A) L'histoire et les valeurs du mouvement

a) *Son histoire*

Le mouvement SOLIHA est le premier réseau associatif national au service des personnes et de leur habitat. C'est dès 1942 que Jean PILA ; alors indigné depuis quelques années par les conditions de logement de nombreuses familles qui font suite, entre autres, aux dégâts causés par les guerres ; décide de se saisir des lois sur les associations pour créer à Lyon un centre de Propagande et d'Action Contre le Taudis. Cette association, sous couvert de donateurs avait pour objectif de régler au mieux les problèmes d'habitat les plus urgents. Le sigle PACT faisait sa première apparition. Les actions entreprises raisonnent au niveau national et d'autres centres PACT se créent en France. Se structurer devient une évidence et la fédération nationale des PACT se met en place en 1951 avec une implantation sur Paris. Des Associations de Restauration Immobilières (ARIM) se créent pour porter des opérations spécifiques auprès des collectivités dès 1967 et le mouvement devient la référence du mal logement en niveau national, amenant à considérer les projets de réhabilitation comme un levier à la crise du logement.

Le mouvement prend alors de l'ampleur, et cette reconnaissance par les pouvoirs publics le place comme un partenaire incontournable de la politique du logement qui est associé aux circuits de décisions sur les orientations politiques ou le pilotage d'opérations de réhabilitations.

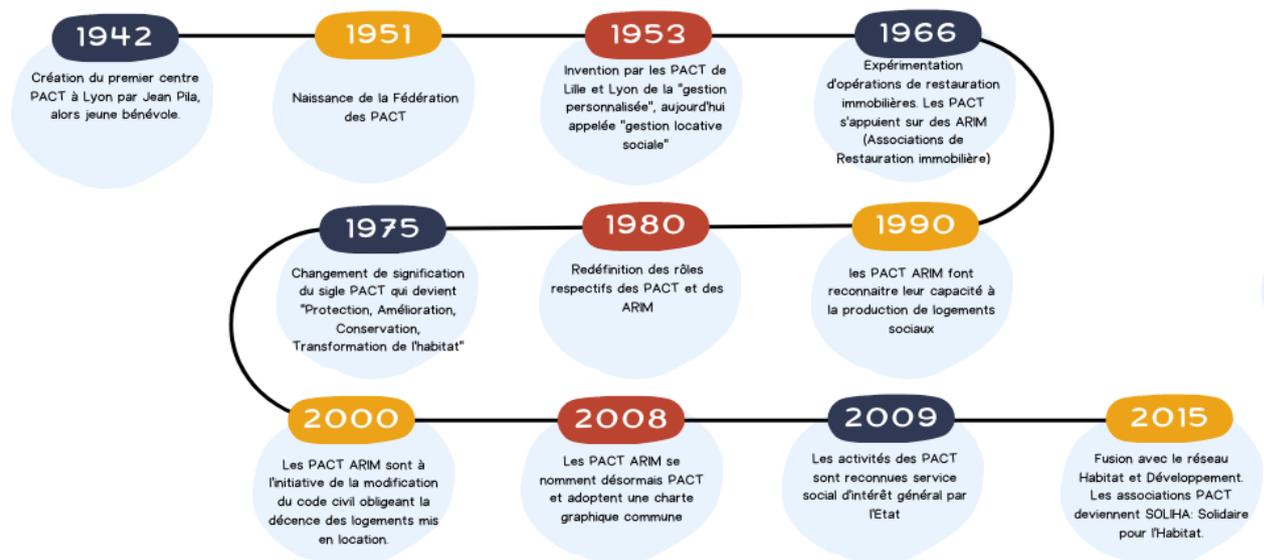
En 1975, le sigle PACT change de signification, le mot « Propagande » de la version initiale étant connoté négativement, il devient alors « Protection, Amélioration, Conservation et Transformation de l'habitat ».

En 1980, le mouvement apporte des précisions sur son organisation et ses missions qu'il décline en 4 axes :

- ✓ Exprimer les besoins et aspirations pour être force de propositions,
- ✓ Se tenir au service des usagers du logement avec les moyens techniques dont disposent les associations,
- ✓ Assurer toutes les liaisons avec les collectivités publiques dans le cadre d'actions concertées,
- ✓ Se maintenir indépendants vis-à-vis de l'administration et des pouvoirs publics.

En 1992, 50 ans après la naissance du premier PACT, est présentée à la veille des élections législatives « 12 propositions pour une politique nationale du logement et de l'habitat ». Par la suite, le mouvement sera à l'initiative de la modification du code civil obligeant la décence des logements mis en location. En 2009, les activités des PACT sont reconnues service social d'intérêt général par l'Etat, le mouvement fusionne ensuite avec le réseau Habitat et Développement en 2015 et toutes les associations PACT deviennent SOLIHA : Solidaire pour l'Habitat.

Quelques grandes dates :



b) *Les valeurs portées par le mouvement*

Le mouvement SOLIHA s'appuie sur un engagement citoyen au service de l'intérêt général. Des convictions et valeurs fortes portent chacun des professionnels et bénévoles du réseau :

- ✓ Respect de la dignité humaine et du droit de disposer d'un logement décent pour tous
- ✓ La solidarité comme principe d'action
- ✓ Placer l'habitant au cœur de notre projet
- ✓ Ancrer sur le territoire notre projet et sa dimension partenariale.

Son engagement porte SOLIHA à trouver des solutions aux problématiques de logement pour les ménages les plus fragiles avec des réponses apportées par les collectivités et la solidarité nationale.

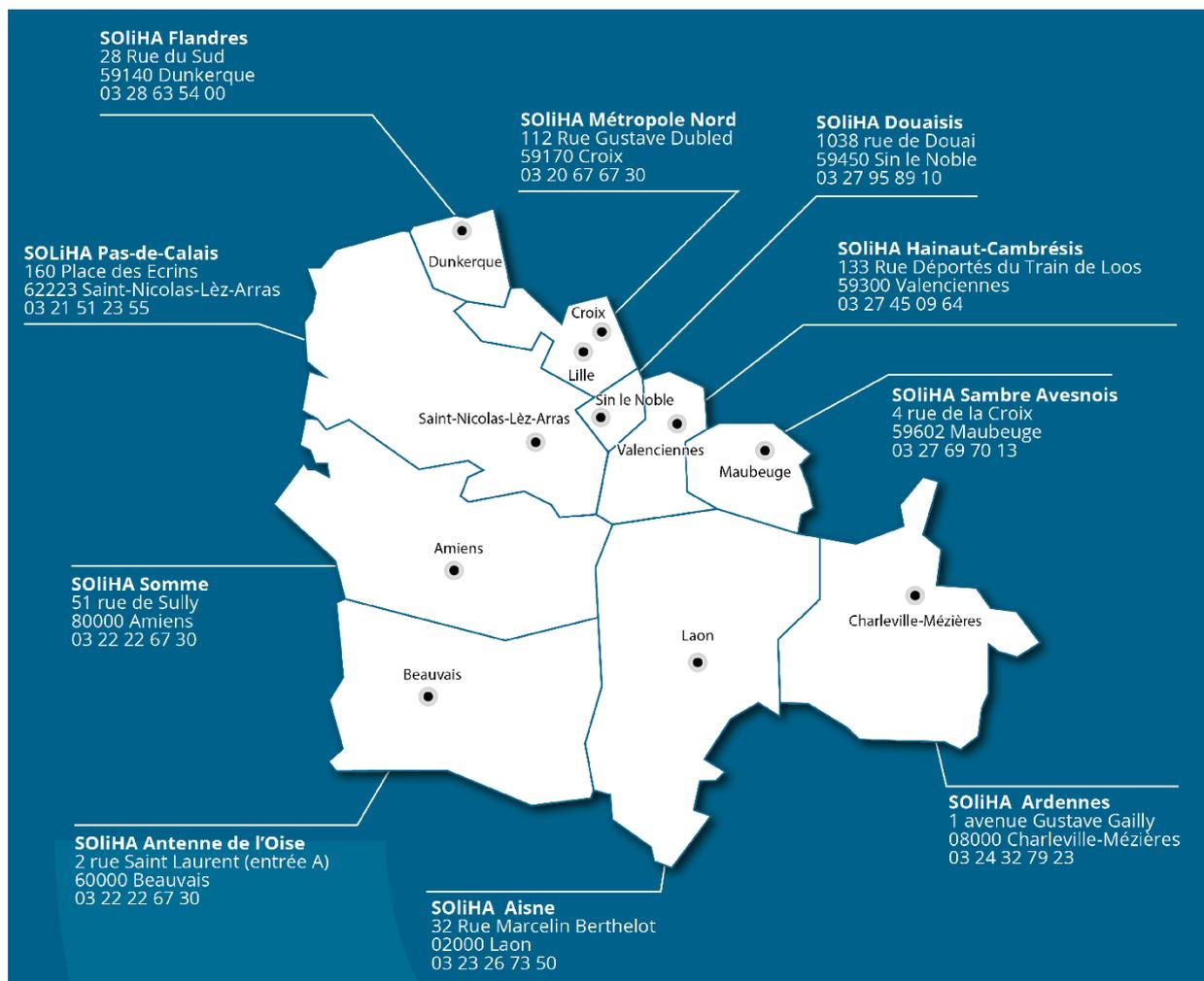
Son principe d'indépendance garantit toute neutralité et liberté d'expression pour interpellé sur la défense de ses valeurs et la valorisation de son projet au service de la dignité humaine.

c) *Quelques chiffres...*

Le mouvement SOLIHA en 2022 c'est :

- ✓ 246000 ménages accompagnés
- ✓ 124 associations sur tout le territoire y compris l'outre-mer
- ✓ 11030 logements et places en structures collectives
- ✓ 3665 salariés
- ✓ 1935 administrateurs bénévoles

B) Sa déclinaison sur les Hauts de France



Le réseau SOLIHA des Hauts de France est constitué de 10 associations réparties dans 5 départements qui œuvrent au service des publics les plus fragiles.

Il assure la communication et les échanges sur des actions mises en œuvre et les partages d'expériences, recherche des financements favorisant les axes de développement et est un appui logistique et stratégique pour les associations du territoire. Il fédère et s'assure de faire bénéficier à chaque association du soutien nécessaire dans leur développement auprès des responsables politiques régionaux et de l'Etat.

2.1.2 Une association dynamique et inscrite sur son territoire

A) SOLIHA Flandres : acteur incontournable du logement et de l'hébergement

a) *Son organisation*

Créée le 7 mars 1957 d'abord sous le nom de « PACT de la région Dunkerquoise », elle prend le nom de SOLIHA Flandres le 22 Juin 2015 suite à la fusion du mouvement PACT avec Habitat et Développement.

Aujourd'hui, animée par un conseil d'administration de 26 membres, SOLIHA Flandres développe ses actions sur 83 communes de l'arrondissement de Dunkerque.

Constitué de différents services regroupés au siège et d'établissements décentralisés ; SOLIHA Flandres est la seule association du réseau SOLIHA de France qui possède la gestion d'établissements financés par les services de l'Etat sur de l'hébergement « classique » et d'urgence, et par le Département dans le cadre de la protection de l'enfance.

Au travers ses actions sur le territoire, SOLIHA Flandres a pour objet :

- La mise en état, la restauration, réhabilitation et création d'une offre de logements destinée à un public fragile
- La diffusion d'informations facilitant l'amélioration de l'habitat défectueux ou insalubre
- De promouvoir la réhabilitation d'immeubles en vue de les améliorer et de les adapter aux conditions de vie de leurs occupants
- D'assurer par tout moyen l'accès durable au logement des personnes défavorisées, sans abri, mal logées ou en difficulté
- D'assurer l'accompagnement social lié au logement, la médiation, l'action éducative en vue de l'insertion par le logement et la promotion des personnes et des familles.

C'est en lien avec ce dernier objet, qu'au début des années 80, l'association a développé des projets liés à la création de structures d'hébergement comme son CHRS. C'est dans

ce contexte et au vu des besoins qu'a été créé le centre maternel « Les Moussaillons » dont l'habilitation remonte au 14 juin 1991. La capacité d'accueil est alors de 15 familles (30 personnes avec les enfants) constituées de femmes enceintes et de mères isolées avec un ou plusieurs enfants de moins de trois ans.



Grâce à l'implication sans faille de ses 108 salariés, en 2022 SOLIHA Flandres a⁸ :

- Conseillé et guidé près de 800 familles sur des questions liées à l'amélioration de leur habitat
- Assuré la gestion de 548 logements (dont 354 en pleine propriété) dédiés à la location ou sous location pour un public fragile
- Accompagné individuellement plus de 900 familles avec son service social, et plus de 800 personnes sur une dimension collective d'une dizaine de dispositifs lié au logement
- Accueilli, guidé, soutenu et accompagné près de 350 familles grâce à ses places d'hébergement.

⁸ Source rapport activité 2022

b) *La Direction Générale*

Les dernières années ont connu des changements importants au niveau de la Direction Générale de SOLIHA qui ont fortement impacté les organisations.

Deux DGA se sont succédées depuis 2019, soit en moins de 4 ans. La première a pris le relais du DGA en poste depuis de nombreuses années et qui a fait la quasi-totalité de sa carrière à SOLIHA Flandres. Son départ a été pour tous source d'angoisse dans la mesure où il était proche de ses cadres avec un management très paternaliste. La personne qui a pris sa place a fait preuve d'un management totalement différent avec une forte tendance à vouloir tout maîtriser, et ce, sans prendre en considération le bouleversement vécu par la plupart des salariés et l'histoire des différents services. Donc une pression importante s'est instaurée insidieusement sur les équipes et cadres.

En 2021, son départ est annoncé. Un nouveau DGA prend ses fonctions en début d'année 2022. Rapidement, il impulse une nouvelle dynamique au sein des services et structures et redonne confiance aux cadres. Les projets liés au fonctionnement et de développement ont été les suivants :

- Création d'un poste de cadre « suivi qualité et développement de projets »
- Mutualisation interservices et établissements, prenons pour exemple la mutualisation de la ludothèque du CHRS,
- Uniformisation des outils de la loi 2002-2 permettant la rencontre des professionnels et le développement de la culture associative
- Création d'un établissement de 8 places dans le cadre de l'application de la politique du « Logement d'abord », stratégie qui vise à mettre en place un accompagnement dont l'objectif premier est le retour au logement, le public ciblé étant les hommes seuls sans domicile fréquentant le FLIU⁹ avec un projet d'insertion.
- Développement de l'offre de service des accueils d'urgence avec la pérennisation de 25 places « femmes/familles » et l'ouverture prochaine de 22 places « familles »
- Réflexion globale sur la création d'un pôle parentalité

c) *Le projet de restructuration en pôles*

Le développement des différents services évoqués en amont, le prochain départ annoncé en retraite de la Directrice Générale, la perspective de la mise en place d'un CPOM sur les dispositifs d'état ont incité la DG et le DGA à restructurer l'organigramme associatif. Une réflexion est donc posée sur la création de 2 pôles :

⁹ Foyer pour les hommes seuls sans domicile en accueil de nuit

- « Hébergement » regroupant les accueils d'urgence, le CHRS, le FLIU, les pensions de famille et le nouvel établissement
- « Parentalité » avec le centre parental, son service de suite et les projets en lien avec la parentalité.

Avec cette nouvelle organisation, l'association serait gérée par un DG (l'actuel DGA) et des directeurs de pôle. Il y a ici, à titre personnel, un véritable enjeu professionnel avec la perspective du poste de directeur du pôle parentalité.

2.1.3 Les rapports d'évaluation : démarche d'amélioration continue de la qualité

Initiée par la loi 2002-2 qui impose aux établissements sociaux et médico-sociaux d'engager une démarche d'évaluation interne et externe des pratiques, l'évaluation interne du centre parental « les Moussaillons » a eu lieu en 2020 dans un contexte particulier.

La mise en œuvre de la démarche d'évaluation interne doit avoir pour but de mesurer l'écart entre le prescrit réglementaire et les pratiques des établissements d'hébergement, de mesurer l'impact de cet écart et mettre en place des actions correctives.

Lors de l'évaluation, chaque critère aura été explicité aux équipes afin de s'assurer de la bonne compréhension des éléments présentés. Les réponses ont été analysées, un consensus recherché entre les membres du groupe. Cette évaluation aura donc permis durant cette période de mesurer le degré de conformité de la structure, de ses pratiques, de son organisation au regard des critères du référentiel. Elle a permis la mise en évidence des points forts et des points à améliorer de la structure et a enclenché un véritable travail de réflexion, de questionnements individuels et collectifs sur la pratique quotidienne du travail social, sur la pertinence des outils utilisés et l'organisation choisie.

Des pistes d'amélioration ont pu être définies au fur et à mesure. Précisons également qu'au-delà de ces référentiels d'évaluation, il a été tenu compte, tout au long de la démarche d'accompagnement, du contenu des recommandations de bonnes pratiques publiées par l'ANESM.

Il en ressort les principaux éléments suivants :

- Apporter une réflexion continue sur les pratiques professionnelles avec la mise en place de supervisions
- Promouvoir concrètement le droit des usagers (en favorisant la mise en place d'indicateurs objectifs et évaluables pour qualifier l'exercice de ces droits) : mise en place du CVS (nombre de réunions de CVS, nombre de décisions prises, participation des personnes au projet d'établissement)

Et concernant spécifiquement l'accompagnement des équipes sur un axe managérial lié aux enjeux à venir :

- Accompagnement de la ligne managériale afin de poser des cadres clairs et explicites,
- Accompagnement et soutien des équipes au regard des changements structurels, organisationnels et de fonctionnement à venir eu égard aux exigences réglementaires (formalisation du service de suite, changement de DGA récent, réflexion sur la transformation de l'offre)

Notons néanmoins que les familles n'ont pas été impliquées dans la démarche. Les modalités d'organisation liées aux contraintes sanitaires de la période complexifiaient cette mise en place.

A) Une prochaine évaluation à court terme en lien avec la réforme de l'évaluation

La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale obligeait une évaluation régulière des activités et de la qualité des prestations proposées.

La récente réforme de l'évaluation, mise en place en lien avec des dysfonctionnements importants constatés, entre autres, au sein d'établissements type EHPAD est instaurée avec la loi du 24 juillet 2019 en faisant évoluer les missions de la HAS.

Cette loi a donné autorité à l'HAS sur les modalités de mise en place des évaluations pour les ESSMS. Ainsi, une nouvelle procédure commune à tous et un nouveau rythme des évaluations doit :

- permettre de donner plus de sens à la démarche d'évaluation,
- à la personne accompagnée d'être actrice de son parcours
- et renforcer la notion de qualité.

Le concept d'évaluation externe et interne n'existe plus et laisse la place à des évaluations tous les 5 ans par un organisme tiers indépendant dont chaque établissement ou service garde le choix. De plus, le référentiel commun a vocation à être utilisé dans un cadre d'auto évaluation par les établissements et services.

C'est donc dans cette hypothèse que nous nous inscrivons.

L'auto évaluation, en vue de l'évaluation prévue au premier trimestre 2024 aura pour objectif de présenter aux évaluateurs une amorce de plan d'actions permettant d'améliorer la qualité de nos prestations et il portera une réflexion plus globale sur les points de vigilance du projet de transformation.

2.1.4 Diagnostic stratégique (SWOT)

A) L'analyse en interne

a) *Forces*

- **Une confiance de l'autorité de tarification** liée à la forte demande d'entrées, au taux d'occupation important, au développement des axes du CPOM mis en place et au budget maîtrisé.
- **Un soutien de la gouvernance** qui a conscience des enjeux en termes de développement d'activité et de réponses de territoire à apporter.
- **Le CPOM comme outils au service du projet** avec une fiche action dédiée aux violences conjugales et à la formation des professionnels
- **Un réseau de partenaires fort et dense** pour un travail reconnu par chacun nécessaire
- **Un savoir faire des équipes** sur l'accompagnement à la parentalité et au suivi des enfants de moins de 3 ans
- **Un projet de relocalisation du centre parental en cours**, avec une perspective à moyen terme
- **Une équipe pluridisciplinaire forte de nombreuses compétences** au service des familles accueillies.
- **Une situation géographique idéale**, située en hyper centre de Dunkerque, toutes les commodités administratives, de garde d'enfant, d'écoles et en lien avec l'insertion professionnelle permettent un travail facilité pour les équipes et les familles
- **Des familles à mobiliser et à impliquer**, soucieuses de s'investir dans le fonctionnement de l'établissement.
- .

b) *Faiblesses*

- **Des professionnels inquiets**, concernant les évolutions des phénomènes de violences et sur les demandes d'accueils de mineures.
- **Une offre de service insuffisante** pour répondre à toutes les demandes d'entrées.
- **Une pression importante des MNS** du territoire pour prioriser des demandes d'entrées urgentes et/ou des mineures sur mesure dérogatoire
- **Des équipes résistantes au changement**, avec des difficultés à faire évoluer leur posture professionnelle face aux situations complexes
- **Un risque d'épuisement professionnel** et des équipes exposées aux risques psychosociaux plus importants

- **Des locaux anciens et peu adaptés au public accueilli** entraînant un manque d'attractivité et de refus d'intégrer le centre parental pour des familles ayant besoin d'un soutien
- **Des professionnels peu ou pas formés** à la question des violences conjugales et intrafamiliales
- **Un manque de compétences spécifiques**, en lien avec la médiation familiale, permettant d'accompagner les conflits et tensions au sein de la cellule famille.
- **Un projet d'établissement caduque**, ne prenant pas en compte les évolutions récentes et à venir

B) L'analyse en externe

a) *Opportunités*

- **La fermeture d'un centre maternel** accueillant des mineures sur le territoire, faisant de notre centre parental le seul sur un périmètre de 40 Km (le plus proche se trouvant dans le pas de Calais, département limitrophe)
- **Des éléments statistiques justifiant les besoins non couverts** avec par exemple une liste d'attente importante pour intégrer le centre parental.
- **Des politiques publiques favorables** à la transformation de notre offre
- **Le soutien de l'autorité de tarification** dans ce projet de transformation qui répond à leurs besoins.
- **L'adhésion à la Fédération Nationale des Centres Parentaux**, source de partage et de parangonnage avec des homologues
- **La sortie récente d'un AMI**, opportunité importante de transformation de notre offre
- **Un appel à projet sur les VIF par le Conseil Départemental**, démontrant l'intérêt porté à la problématique
- **Une inscription au sein du réseau « violences conjugales » du territoire**, reconnaissance du travail de prévention des centres parentaux sur cette thématique
- **Le soutien des MNS** dans ce projet et qui souhaitent apporter leur expertise
- **La fin du CPOM en cours (2020-2023)** et la négociation du prochain CPOM incluant ce projet
- **Un opinion publique sensible** à la question des violences conjugales et intrafamiliales
- **La réforme de l'évaluation**, avec une échéance fixée au premier trimestre 2024, nous incitant à aller plus loin dans la mobilisation et l'implication des familles

b) *Menaces à endiguer*

- **Le coût important du projet** de relocalisation pour lequel il nous faudra mettre en place des stratégies pour le faire aboutir
- **Des situations complexes voire critiques** avec un manque de réponse adaptée qui obligent ces mères à rester sur des lieux de vie insécurisant et souvent dangereux
- **Des mesures de placement prononcées** dues au manque de réponses pour protéger l'enfant
- **Des difficultés de recrutement** avec des compétences spécifiques dans l'optique de la mise en œuvre du projet

En résumé, la nouvelle offre devra garantir la sécurité et le bien être des familles accueillies, prendre en considération les évolutions des problématiques identifiées et les besoins et attentes de familles en garantissant leur implication et participation dans ce projet. Il nous faudra réinterroger nos pratiques professionnelles, notre projet d'établissement, accompagner les équipes à ces changements afin de limiter les risques d'épuisement professionnels.

La prise en considération de nos locaux actuels n'est pas à négliger, fort d'un emplacement en hyper centre, elle n'en demeure pas moins peu adaptée au public accueilli et à leurs besoins. Il nous faudra donc réfléchir à court terme à une proposition intermédiaire qui réponde partiellement aux besoins du territoire et aux attentes du public dans un objectif commun de respect et bienveillance des familles accueillies.

En outre, certains axes liés aux faiblesses et menaces demandent à être priorisés et seront déclinés dans les chapitres suivants :

- ✓ L'accompagnement et le développement des compétences des équipes, en lien avec la mise en place d'une politique RH
- ✓ La résistance au changement des équipes pour les accompagner au changement de posture.

2.2 Chapitre 2 : Accompagner et développer les compétences des équipes

« Former les gens suffisamment bien pour qu'ils puissent partir. Traitez-les suffisamment bien pour qu'ils ne veuillent pas partir ». Richard Branson

2.2.1 Développer une politique des ressources humaines

Jean René Loubat définit les « ressources humaines » de cette façon : « *nous dirons qu'elle comprend tout ce qui touche à la question de l'identité et de la culture de l'entreprise, comme la mobilisation, le climat, les conflits, l'adhésion au projet et à ses objectifs, les réunions et la circulation de l'information, mais également ce qui renvoie à l'utilisation du facteur humain, comme la définition des fonctions et des postes, l'évaluation des compétences, et enfin ce qui concerne des questions plus individuelles, comme le recrutement, la promotion des personnels, la formation* ». (Loubat, 2006 :183)

La première ressource de compétences d'un établissement, d'un service est celle des ressources humaines. Elle représente à elle seule 70 à 80% du budget d'un établissement. Preuve de l'enjeu incontestable de la technicité du personnel présent au service du projet et des familles.

Le lien entre ressources humaines et management est indéniable et Loubat nous précise en effet que sa gestion fait partie intégrante d'un management global. (Loubat, 2006)

Néanmoins, comme nous le rappelle Lefèvre : « *le secteur (social/médico-social) a longtemps manifesté son hostilité aux approches normées sous le vocable 'Management'*. » Et de fait, « *les organisations du travail ont peu évolué jusque dans les années 80 au sein des établissements* » (Lefèvre, 2016 :332)

La résistance, phénomène que nous aborderons dans le chapitre suivant, correspondant à des craintes de perte de sens du travail social au détriment d'un fonctionnement calqué sur les entreprises. La culture de l'ensemble des acteurs du secteur ne pouvait se définir au travers des fonctionnements entrepreneuriaux...

Aussi, autant les ressources humaines regroupant l'ensemble du personnel peuvent être la force d'un établissement si elles sont menées, managées avec intégrité, respect et bienveillance ; autant elles peuvent s'avérer devenir une faiblesse et faire échouer tout projet d'évolution.

Ma responsabilité en tant que directeur est donc, au-delà de la gestion opérationnelle de l'établissement et du respect des textes en vigueur, de définir la stratégie managériale à mettre en place pour faire aboutir les projets à mettre en œuvre. Il en est de l'intérêt des

publics accueillis mais aussi des volontés politiques à mettre en cohérence avec nos pratiques professionnelles.

L'intérêt de la mise en place d'une politique RH claire et établie donne du sens et des repères. De fait, elle permet de :

- ✓ Définir des stratégies à mettre en place sur le développement de projet,
- ✓ Repérer les leviers et axes de progression, les capacités individuelles et collectives
- ✓ Définir les organisations à mettre en place pour mobiliser

Ces 3 points nous invitent à nous pencher plus amplement sur la gestion, le management des compétences individuelles et collective. La compétence qui, comme le définit Lefèvre « est un ensemble de connaissances traduites en actes par un individu dans différents domaines ». (Lefèvre, 2016 :378)

A) De la GPEC à la GEPP



Initialement mise en place et introduite par la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 (loi Borloo), Badell définit la GPEC ainsi : « *la GPEC est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action de ressources humaines visant à maîtriser, de façon anticipée et à court, moyen et long terme, les écarts collectifs et individuels entre les besoins et les*

ressources, en termes de volume, de compétences et de coûts, en fonction des orientations et des choix stratégiques et organisationnels de l'établissement. » (Badell, Allemand , & Arfeux-Vaucher , 2023)

Les Ordonnances Macron de 2017 viendront faire évoluer la GPEC et mettre le principe d'anticipation du contexte économique, des mutations de l'emploi au cœur du dispositif pour le renommer : GEPP, soit Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels.

B) Les atouts de la GEPP

Dans un contexte de recrutement des compétences de plus en plus difficile dans notre secteur, la mise en place d'une GEPP reste aujourd'hui un des axes permettant de nous projeter et d'être en phase avec nos compétences internes, et celles nécessaires à la mise en place de projets de développement.

Le livre vert du travail social est un atout particulier qui s'inscrit dans cette dynamique, il a d'ailleurs « pour objet d'apporter un éclairage sur le contexte dans lequel s'inscrit l'action sociale aujourd'hui, sur ses évolutions concernant les métiers et les formations notamment afin d'en dégager des pistes d'évolution lui permettant de faire face aux défis auquel il est confronté. » (Haut Conseil du Travail Social, 2022 :5) Il aborde ainsi les axes d'une GEPP et apporte un éclairage sur des axes clefs d'une politique RH réussie :

- L'analyse du contexte politique et ses évolutions
- L'analyse des professionnels de terrain, leurs évolutions de pratique, les formations
- L'attractivité des métiers et ses enjeux
- Des pistes de travail permettant de réduire les écarts constatés entre les besoins en compétences et le déficit concret sur le terrain de travailleurs sociaux.

Cette comparaison certes audacieuse entre GEPP et le livre vert du travail social conforte à mon sens la nécessité de prioriser cet axe de travail car tout projet demande des compétences à identifier et recruter. Et pour la pérennité des établissements, de leur projet, il est évident qu'au-delà de « recruter », il convient d'également « motiver » et « fidéliser » nos salariés qui œuvrent chaque jour auprès des familles et qui sont pour elles, un véritable repère.

2.2.2 La politique RH au sein du centre parental « Les Moussaillons »

A) L'équipe et son histoire

Il convient avant toute chose de nous intéresser à l'équipe du centre parental et son histoire. Composée de différentes compétences en lien avec des métiers complémentaires, l'équipe a connu des changements importants depuis 2018 d'un point de vue RH.

Avant le départ en retraite du directeur en poste de 2008 à 2018, l'équipe était très autonome dans la gestion des situations et le suivi éducatif. Le directeur en poste ne pouvait

assurer une proximité managériale avec ses équipes et l'absence de cadre intermédiaire incitait les équipes à « s'auto-gérer ».

2018, au départ en retraite, un nouveau directeur prend ses fonctions. Il ne restera que 10 mois, son départ étant lié à l'obtention d'un poste plus proche de son domicile.

2019 connaît donc un changement important : l'arrivée de la nouvelle DGA qui prend la direction du centre parental et ma nomination sur un poste de CSE. Ma mission dès lors consistait, entre autres, à veiller à la cohérence et mise en place des accompagnements des familles hébergées.

2020 la crise sanitaire nous impose à tous des confinements et des mesures sanitaires importantes. La DGA en place ne reviendra pas à son poste suite à ces mesures. Son style managérial autoritaire générait beaucoup d'angoisse auprès des équipes.

C'est ainsi que je prends les fonctions de direction en début d'année 2021 après avoir repris le fonctionnement global de l'établissement et le lien avec le département dès son départ. Afin de garantir la continuité du travail amorcé sur le poste de CSE, il a fallu recruter un cadre intermédiaire.

De plus, durant cette période de 2019 à 2021, des changements ont été opérés qui répondaient soit à des injonctions du financeur soit à une nécessité RH :

- Arrêt de la fourniture des repas du midi pour les résidentes en lien avec un rééquilibrage budgétaire
- Suppression du poste d'agent de service (0.5 ETP) qui travaillait sur les repas du midi
- Départ en retraite de l'infirmière (0.75 ETP) et remplacement par l'embauche d'une TISF. Cette modification de poste répond à plus de cohérence sur la mise en place du service de suite qui intervient à « moyens constants » les premières années au regard de l'expérimentation
- Remplacement de la maitresse de maison en poste depuis 2006 suite à son départ en retraite
- Remplacement de l'auxiliaire de puériculture en poste depuis 2017. Départ lié à un changement professionnel suite à la crise sanitaire
- Remplacement d'une éducatrice spécialisée en poste depuis 1993 suite à une inaptitude.

L'équipe a donc en peu de temps connu de nombreux bouleversements qui l'ont fortement déstabilisée.

Une partie importante a donc été remaniée, amenant à déséquilibrer les salariés « anciens » en place. Certains sont en effet présents dans l'établissement depuis son ouverture, soit depuis 1992. Aucune perspective d'évolution n'a été proposée et les salariés eux-mêmes ne se sont pas engagés dans ce type de démarche.

Aussi, dès 2019, nous sommes passés d'une gestion axée plutôt sur l'administration du personnel (centrage sur la gestion du contrat de travail, primauté des règlements, conventions collectives, ...) privilégiant « *une vision collective de la relation de travail basée sur les règles et les contrats* » (Pichaut, 2012 :26) à un développement des RH encore en phase d'amorce au regard des mouvements récents.

2.2.3 Préconisations

L'accompagnement et le développement des compétences des équipes est un axe majeur à prendre en considération. Les récents bouleversements RH sont venus déstabiliser les équipes en place. Il est primordial de m'appuyer sur les nombreuses compétences de cette équipe pluridisciplinaire et les forces et leviers identifiés pour redonner du sens aux missions et décliner une vision stratégique claire à moyen terme.

Ainsi, il me reviendra de mettre en place :

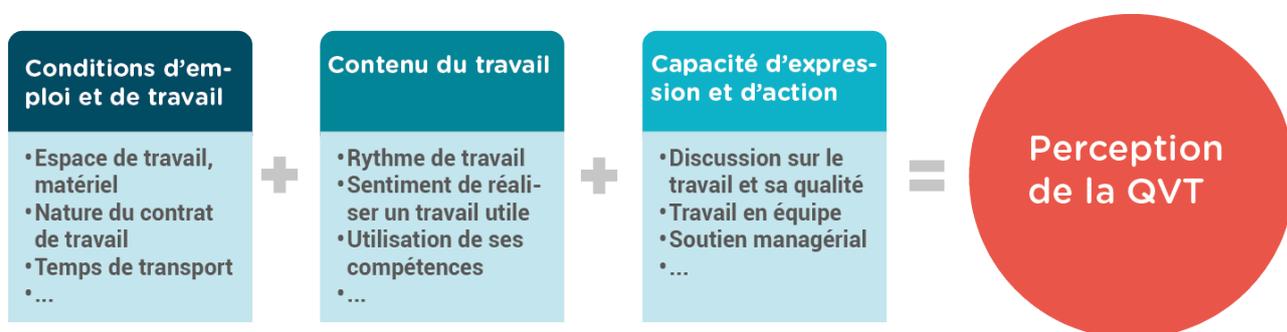
- **La formation des équipes**, d'un point de vue individuel afin de répondre le plus possible à leurs attentes professionnelles. Mais également d'un point de vue collectif afin de développer des compétences communes au service des familles accueillies. Pour ce faire, je m'appuierai sur les évaluations individuelles effectuées en début d'année et je ferai le lien avec le CSE sur la définition des besoins recensés pour l'équipe.
- **La mise à jour du projet d'établissement**, levier avant tout essentiel et obligatoire dans le cadre de la loi du 2 janvier 2002, outre le fait qu'il garantisse les droits des usagers, il est également « *une dynamique tant par le processus de production qui associe les parties prenantes que par sa mise en œuvre qui stimule les équipes* » (ANESM, 2010)
- **La mise en place de groupes de travail**
Nous l'avons précisé en amont, l'équipe a vécu de nombreux bouleversements et de nouvelles « compétences » ont pris place au sein de l'organisation et des travailleurs sociaux plus « jeunes » ont remplacé des plus anciens. Il faut donc faire

en sorte que ce nouveau groupe puisse se connaître au travers des compétences de chacun et les reconnaître. Il me faut pour cela développer une organisation apprenante et innovante, la mise en place de groupes de travail thématiques permettra la participation et la contribution de tous. Lefèvre nous précise en effet que « *cette démarche pose le principe essentiel de l'organisation formatrice et créatrice de savoirs et de savoir-faire intégrables et transférables dans une communication ouverte et fluide fondée sur la coopération entre les acteurs et les groupes sociaux* » (Lefèvre, 2016 :156). Il conviendra bien évidemment pour que cette stratégie fonctionne que les règles soient préétablies et que les attendus soient clairs pour tous.

- Le développement de la QVT

La qualité de vie au travail, si elle n'est pas prise en considération, peut avoir un impact négatif important sur les équipes : conflits, démotivation, absences... sont autant d'indicateurs à prendre en compte pour la mise en place de la QVT.

Mais il est nécessaire aussi de prévoir l'avenir et tenter de fidéliser les nouveaux venus pour stabiliser l'équipe en place. Pour cela, le développement de la QVT répond à ces attentes et trois axes sont à prendre en considération : les conditions d'emploi et de travail, le contenu du travail et la capacité d'expression et d'action.



Source : Accord national interprofessionnel de 2013

- Favoriser l'expression et la participation des familles

En lien avec le SWOT qui identifie la volonté des familles de s'impliquer et de s'investir dans le fonctionnement de l'établissement, il est nécessaire de poser une réflexion sur les besoins et attentes des familles accompagnées. Car au-delà des outils réglementaires en lien avec la loi 2002-2 favorisant l'expression des familles, il faut donner du sens à ces notions de participation et d'expression afin d'éviter tout risque d'épuisement et d'usure (Laprie & Minana, 2011). De plus, la réforme de l'évaluation des ESSMS me conforte dans cet axe à déployer donnant aux familles un pouvoir d'initiatives en les faisant participer, selon les thèmes abordés, à des groupes de travail avec les équipes.

Il paraît crucial, pour que ces préconisations aboutissent et deviennent les prémices du projet plus conséquent présenté, de prendre en considération les freins éventuels que toute équipe peut poser. Ainsi, je serai attentif aux phénomènes de résistances aux changements mis en place. D'autant plus que ces dernières années ont déjà été source d'angoisse et de bouleversements. Il me faudra m'appuyer sur le CSE pour appliquer ces préconisations, accompagner et soutenir les équipes dans un processus d'acceptation des changements à opérer dans l'intérêt de chacun et des familles accueillies.

2.3 Chapitre 3 : la possible résistance au changement des équipes identifiées dans le diagnostic stratégique en analyse

« Le changement n'est jamais douloureux. Seule la résistance au changement est douloureuse » Bouddha

2.3.1 La résistance au changement : concept et origines

A) Le changement

Transformation, évolution, innovation, mouvement, modification ... autant de synonymes du mot « changement » qui me permettent de faire le lien avec l'objet même de ce mémoire et de cette analyse constante des forces et faiblesses de l'établissement dont j'ai la responsabilité.

Le rôle stratégique du directeur prend ici tout son sens ; entre le repérage des opportunités à saisir, les contraintes à prendre en considération, les évolutions législatives, la prise en compte des besoins et attentes des familles, l'analyse de l'environnement interne et externe.... Autant de notions qui permettent la construction de stratégies pour le futur et la consolidation du présent. (Lefèvre, 2016)

Nous l'avons vu, les changements ont déjà été nombreux pour l'équipe du centre parental « les Moussaillons » et ceux à venir seront conséquents et indispensables à la pérennisation de l'établissement.

Pour Crozier et Friedberg, le changement est *« d'abord la transformation d'un système d'action. »* (Crozier & Friedberg, 1977 :383), ils confirment également *« qu'une organisation, un système organisé évoluent. D'une part, en effet, ils doivent pour survivre s'adapter aux demandes changeantes de l'environnement, d'autre part, ils doivent tenir compte du fait que les hommes qui les composent, eux aussi, changent ».*

C'est dans cette vision que Soparnot nous rappelle que « *le rôle des managers est de maintenir une adéquation constante entre les caractéristiques de l'environnement et les capacités de l'entreprise.* » (Soparnot, 2013)

Les résistances sont pourtant légitimes, tout changement interroge, inquiète sur « l'après ». La peur est donc le principal moteur sur lequel il faut travailler pour lever les angoisses liées aux changements à mettre en place :

- Peur de perdre des avantages acquis
- Peur liée aux perturbations des modes habituels de pensée ou d'action
- Peur de manquer de compétences
- Peur de se faire critiquer, de ne pas être à la hauteur des attentes et enjeux

B) La résistance au changement

Au début des années 2000, le cabinet Mac Kinsey mène une étude sur un panel d'entreprises mettant des projets de changements majeurs. Il révèle que 70% des projets n'aboutissaient pas. Chiffre confirmé par la suite par d'autres études mises en place (Soparnot, 2013).

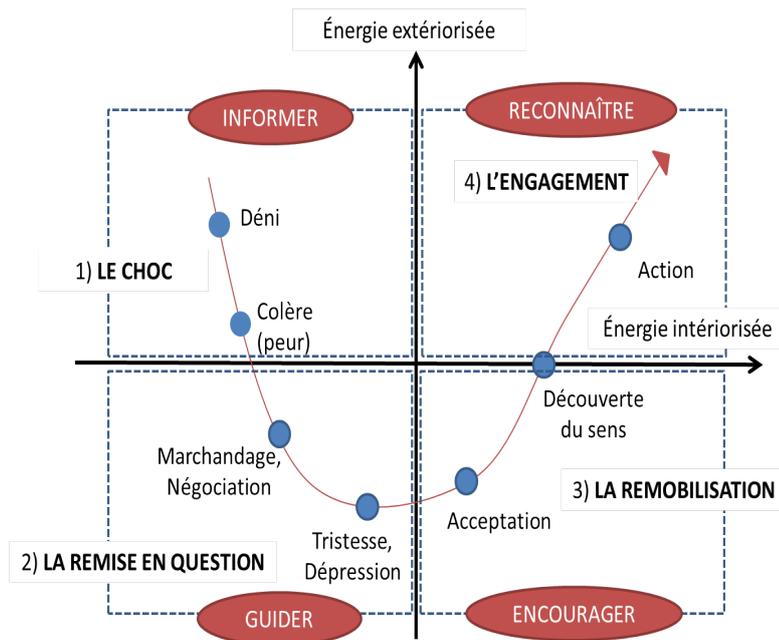
Tout changement passe par une phase de transition, de passage entre « l'avant » et « l'après ». Soparnot apporte en précision sur cette étape que « *face à cette situation, les acteurs ne sont pas toujours disposés à changer leurs habitudes et peuvent développer ce qui est communément appelé de la résistance au changement.* » (Soparnot, 2010 :155)

Cette résistance, si elle n'est pas prise en considération et travaillée pour apporter toutes les chances de réussites aux projets à mettre en place, peut se traduire de différentes manières : déni, indifférence, inertie, rejet, pratiques parallèles, blocage de l'information, rumeurs, refus, contestation, procrastination, opposition, grève et même sabotage.

- Du déni à l'acceptation

Différentes phases sont nécessaires pour accepter le changement. Ces phases s'apparentent aux mêmes phases que celles vécues dans le cadre d'un deuil et retranscrites par E.Kubler Ross¹⁰ dans un graphique éloquent.

¹⁰ Elisabeth Kübler-Ross (1926-2004), psychiatre pionnière de l'approche des soins palliatifs pour les personnes en fin de vie.



Nous identifions 3 phases :

- Une phase descendante comprenant le choc de l'annonce, la colère, la peur. Phase durant laquelle il sera primordial de communiquer, d'informer afin de rassurer.

- Une phase que nous qualifierons de « basse » durant laquelle la tristesse s'installe et la remise en question l'accompagne. C'est la phase

où on prend conscience que le changement va être, et qu'il n'est plus négociable. Cette période devra également être nourrie de nombreux échanges, permettant l'acceptation et le passage à la phase suivante.

- Une dernière phase de « remontée », en lien avec l'acceptation. Il s'agit durant cette étape de travailler, découvrir le sens du changement à opérer. Il conviendra d'encourager cette phase et de remobiliser pour insuffler l'action et l'engagement dans le projet de changement à mettre en œuvre.

Selon Lefèvre, le changement devient possible si les conditions suivantes sont réunies (Lefèvre, 2016 :277) :

- « Une conscience suffisamment forte de la nécessité de changer ;
- Une reconnaissance des résistances et un accompagnement mesuré ;
- Une pression suffisante pour affronter l'incertitude ;
- Une identification des étapes et rythmes pour mettre en œuvre les évolutions ;
- Une direction qui guide et garantit l'aboutissement à des résultats ;
- La sollicitation de chacun pour l'engagement de la démarche. »

Associer les personnes dans le changement, la perception des enjeux, l'intérêt personnel à identifier, sont des essentiels à sa réussite, par ailleurs confirmés par Crozier & Friedberg (Crozier & Friedberg, 1977)

¹¹ Source : [Mieux appréhender le changement : Décryptage de la courbe du deuil \(conceptsecurite-formation.fr\)](http://conceptsecurite-formation.fr)

La dissipation des résistances devra donc obligatoirement passer par la communication, la participation, et le soutien. Toutes les actions individuelles et collectives à mettre en place dépendront du groupe, de son histoire et des enjeux internes à ce dernier.

Quatre leviers essentiels viendront accompagner le changement¹² :

- Le management : mode et stratégie de gestion des hommes
- La structure : manière dont les ressources sont organisées
- Les systèmes : manière dont les flux circulent
- La culture : l'attachement aux valeurs sociales, professionnelles, à l'histoire.

Le changement s'opère ainsi sur une dimension politique en lien avec la culture et les fondements du projet ; une dimension stratégique concernant ici l'organisation ; et enfin technique concernant les outils.

2.3.2 La résistance au changement des équipes du centre parental

A) Analyse et hypothèses

Le centre parental existe depuis plus de 30 ans. Nous l'avons souligné, certains salariés sont dans l'établissement depuis sa création.

Les changements ont aussi été importants depuis 2018, nous les avons explicités également. Ajoutons à cela la récente crise sanitaire qui nous a obligés à modifier nombre de nos fonctionnements, nous pouvons aisément comprendre ce que les équipes ont traversé en quelques années, alors qu'avant 2018, la notion de changement n'était que peu évoquée.

En près de 30 ans d'expérience, peu de problèmes de fond n'ont été abordés ni même de grands changements mis en place. Prenons pour exemple la place des pères qui a fait l'objet durant de nombreuses années de « discussions » et de négociations afin de leur faire une place dans l'établissement en dehors des heures autorisées dans le cadre du règlement.

Ainsi, les projets mis en place depuis 2018 et amenant de fait le changement ont tous fait l'objet de résistances diverses.

Il convient alors de tenter de comprendre et d'expliquer quels ont été les facteurs de résistance. Il sera primordial de les prendre en considération pour le projet à mettre en place et ainsi prévoir, ajuster la conduite du changement à adopter et son management.

¹² Source : cours management CAFDES de M. LAROYE

Soparnot identifie six facteurs de résistance (Soparnot, 2013) sur lesquels nous nous appuyerons pour apporter des éclairages sur les résistances mises en place au centre parental.

- « La résistance psychologique »

Facteur lié à l'anxiété provoqué par la réforme, Il est ici question d'une perte des repères qui provoque cet état de stress, et amène des questions sur les compétences, sa place dans l'organisation. Pour rappel, plusieurs membres de l'équipe ont plus de 20 ans de présence sur l'établissement. Et peu de « grands changements » ont été mis en place.

- « La résistance identitaire »

Elle est liée à la construction identitaire développée au sein du centre parental et encore plus prégnante pour les salariés avec le plus d'ancienneté. Une salariée travaille depuis l'ouverture du centre parental ; soit plus de 30 ans. Nous ne pouvons que comprendre cette résistance plausible et cette construction autour du travail dans un établissement, notons-le, qu'elle appelle « la maison ».

- « La résistance politique »

Facteur qui relève d'une analyse des jeux de pouvoir, en lien avec les travaux de Crozier et Friedberg sur les jeux d'acteurs et de pouvoirs des salariés (définis comme des « acteurs ») dans l'organisation (Crozier & Friedberg, 1977).

Bernoux résume ainsi leur influence sur l'aboutissement du changement : « *Ces acteurs - les salariés- peuvent jouer le jeu ou le refuser et, dans ce cas, les changements, même les mieux préparés, n'aboutiront simplement pas. Les salariés peuvent toujours résister ou contribuer.* » (Bernoux, 2010 :9) Les acteurs peuvent donc tout autant être en capacité d'influencer le projet, le changement à mettre en place, et ce afin qu'ils y trouvent un intérêt soit collectif (pour le groupe), soit individuel.

- « La résistance collective »

L'influence du groupe, cela fait ici référence aux règles internes établies officiellement ou non par le groupe définissant son fonctionnement. Ainsi, les plus anciens, même s'ils sont aujourd'hui moins nombreux réussissent à faire en sorte que les nouveaux arrivants se conforment à leurs règles. Dans le cadre de la mise en place du changement, Crozier et Friedberg soulignent que « *c'est l'apprentissage de tous les acteurs ensemble qui est la condition du succès du jeu nouveau* » (Crozier & Friedberg, 1977 :395).

- « La résistance culturelle »

Elle est liée à la culture d'entreprise et aux valeurs associatives. Tout changement doit faire référence à ces valeurs. Pour notre projet, la question n'est pas abordée par les équipes.

Le sens est établi et le lien avec les valeurs non remis en cause. Il conviendra cependant de rester vigilant sur l'adéquation entre les valeurs portées et véhiculées par l'association et celle déclinée dans l'optique de changement.

- « La résistance cognitive »

En lien avec les compétences et connaissances des individus. « *Le changement, c'est aussi la découverte et l'acquisition de nouvelles capacités* » (Crozier & Friedberg, 1977 :391). De manière concrète, sur le centre parental, la résistance cognitive est importante. L'accueil d'un public mineur engendre de grandes inquiétudes clairement verbalisées par les professionnels les plus anciens « *ce n'est plus le même travail* », « *je n'ai pas signé pour accompagner ce public* », « *les responsabilités sont trop importantes* », etc....

Des fonctionnements sont bien enracinés et certains pensent « maîtriser » l'ensemble des problématiques du public majeur accueilli. Les évolutions des publics créent, à juste titre, une anxiété sur le changement à venir car l'équipe, ici dans sa globalité, a conscience de devoir modifier son fonctionnement et ses pratiques.

Par cette analyse, nous constatons que de nombreux facteurs de résistance existent au centre parental. Il est indispensable de définir des actions permettant de rassurer les équipes pour garantir la réussite du projet à mettre en œuvre, et ainsi les accompagner dans l'acceptation du changement. Pour ce faire, je m'appuierai sur cette phrase de Bernoux comme ligne directrice :« *il n'y a d'acceptation du changement que lorsque les acteurs sont convaincus de la nécessité de ce changement, et qu'ils peuvent donner leur avis sur le type de changement qui doit avoir lieu* » (Bernoux, 2010 :328)

2.3.3 Les leviers et réponses possibles

A) La stratégie à définir

La définition d'une stratégie de conduite du changement est essentielle à l'aboutissement du projet à mener. La déclinaison managériale est un point d'ancrage primordial à prioriser. Elle doit permettre l'adhésion des professionnels et la levée des craintes inhérentes aux changements à venir.

Mon rôle de directeur est ici d'incarner le changement et d'impulser les équipes vers une dynamique nouvelle pour les fédérer autour d'objectifs et d'intérêts communs. Loubat

l'explique en ces termes : « *Si la peur est communicative, l'enthousiasme et l'assurance le sont également* » (Loubat, 2006 :53)

Mon management sera à adapter en fonction des retours, peurs et leviers identifiés. Il me faudra passer par un style directif fixant les lignes directives du projet à construire et les « non négociables », puis un style plus participatif afin de favoriser la coopération entre les membres de l'équipe. Lefèvre nous confirme que la coopération « *développe des actions interactives favorisant un sentiment d'appartenance, un soutien dans la résolution de situations complexes, la prise de recul, la réflexion et la recherche de solutions adaptées* » (Lefèvre, 2016 :262)

B) Ecoute et communication : expliciter et informer

L'implication des équipes dès les prémices du projet permet de libérer la parole et de pouvoir écouter et entendre les préoccupations de tous. Nous l'avons démontré plus en amont, le changement s'opère plus aisément si les équipes sont impliquées, écoutées et entendues.

Différentes phases d'information, claires et distillées à tous pour que chacun ait le même niveau de renseignements sur le projet, sont nécessaires et ce tout au long du projet.

Le développement managérial dépendra du degré d'incertitude et de peur, de la multiplication des situations et de leur contexte. Il conviendra de consacrer plus de temps à certaines situations individuelles et/ou collective et développer un leadership efficace. (Soparnot, 2010 :103)

C) Associer et mobiliser : recherche de sens et de valeurs

Trois piliers du changement sont à prendre en compte pour donner une lecture porteuse de sens à tout projet :

- Utilité : à quoi sert-il ?
- Intérêt : que va-t-il apporter ?
- Nécessité : est-ce indispensable ?

La réponse à ces trois points apporte du sens à l'action à entreprendre. Ces points abordent sous forme de questionnement le lien entre l'évolution des publics et leurs besoins, les législations à respecter, et la compréhension des enjeux.

La cohérence avec les valeurs associatives portée par la direction, incarnée par le directeur et exprimée au travers les projets de développement, doit ici trouver tout son sens.

D) Soutenir et accompagner : la formation et la recherche d'alliances

Deux leviers sont ici recherchés :

- Le développement de formations individuelles et collectives répondant aux inquiétudes de l'équipe. Et une temporalité raisonnable pour l'acquisition de ces nouvelles compétences.
- Trouver des appuis en faveur du changement au sein de l'équipe pour fédérer les plus réfractaires. Ceux qui ont rapidement compris le sens et les enjeux au regard de leur parcours et/ou de leur vision nouvelle sur l'établissement et son environnement. Pour Crozier et Friedberg ce type d'intervention n'aura d'impact que *« si elle s'appuie sur les capacités des acteurs à se saisir des opportunités qu'elle crée et à élargir la liberté toujours limitée et contingente qui est la leur dans les systèmes dans lesquels ils se sont engagés »* (Crozier & Friedberg, 1977 :423).

Mon rôle sera ici de convaincre, d'être en phase et en cohérence avec l'équipe de direction, d'insuffler et de faire entendre que le changement apportera plus de positif que de négatif sur le terme. Un juste équilibre sera à trouver entre les membres de l'équipe pour équilibrer, dans différents échanges et groupes de travail, les contestataires du changement afin de les allier au projet.

« L'important n'est pas de disposer d'une majorité mais d'un noyau motivé. C'est ce qu'on appelle la force des minorités... » (Loubat, 2006 :54)

2.4 Synthèse de la seconde partie

L'association connaît depuis peu une phase de développement importante. Le centre parental, quant à lui, a toujours rempli sa mission d'accueil des familles et ce depuis maintenant plus de 30 ans. Néanmoins, les évolutions législatives, les besoins et attentes du public accueilli, l'émergence récente d'un public de parents mineurs et les constats de violences intrafamiliales observés nous incitent à impulser le changement. Car en l'état, nous ne pouvons décemment apporter de réponses sans transformation profonde de notre offre.

Une réflexion de cette transformation, prenant la forme d'un projet architectural ambitieux, a pu être présentée et validée par la Direction Générale et le Conseil d'Administration.

De plus, le conseil départemental reconnaît les besoins identifiés et soutient le projet de transformation de l'offre.

L'émergence d'un public mineur de plus en plus nombreux et sans réponse adaptée sur le territoire, l'augmentation des violences intrafamiliales nous obligent à apporter une réponse intermédiaire avec une temporalité plus courte.

Aussi, en tant que directeur, il me faut prendre en considération les freins autant que les leviers et garder en tête les risques à éviter concernant tout changement (Lefèvre, 2016 : 138):

- L'illusion de la maîtrise totale du changement, allant de sa planification à sa mise en œuvre et ses effets
- L'illusion du « zéro défaut », tant concernant les professionnels, partenaires ou les familles
- L'illusion d'une impuissance qui conduirait à un immobilisme.

La troisième partie présentera donc les réponses apportées aux constats établis. Celles-ci détailleront, outre les objectifs stratégiques mis en place, la déclinaison d'une proposition intermédiaire dans l'attente du projet audacieux mais nécessaire de la transformation de l'offre avec un projet de construction d'un nouveau centre parental. J'aborderai les différentes étapes à respecter, la communication à établir à tout niveau et les modalités d'évaluation et de suivi garantissant la réussite et les éventuels réajustements à effectuer.

3 PARTIE 3 : LA MISE EN OEUVRE DU PROJET DE TRANSFORMATION DE L'OFFRE DU CENTRE PARENTAL, UNE REPONSE POUR PROTEGER LES VICTIMES DES VIOLENCES INTRAFAMILIALES

3.1 Chapitre 1 : les étapes préalables au projet

3.1.1 Déclinaison de objectifs stratégiques

Des mois d'échanges, de discussions, d'analyse des besoins du territoire, de négociation et de réflexion auront permis la déclinaison d'objectifs stratégiques fixant la ligne de conduite et les jalons pour les atteindre.

Ainsi les objectifs suivants ont été retenus par la Direction Générale et validés par le conseil d'administration, ils sont classés par thématiques :

- Concernant le développement associatif
 - Augmenter la capacité d'accueil du centre parental
 - Développer l'offre de service existante

- Concernant les familles
 - Proposer un accueil dans des bâtiments adaptés et garantissant la sécurité des familles et des enfants
 - Renforcer l'implication des familles au projet

- Concernant l'aspect RH :
 - Recruter de nouvelles compétences
 - Fidéliser le personnel en place
 - Proposer des formations en lien avec les besoins des équipes et ceux du territoire

La finalité est de permettre à SOLIHA Flandres, par la mise en place de ce projet, d'affirmer son positionnement d'acteur incontournable de la protection de l'enfance sur le territoire. Et plus spécifiquement sur la question des accueils en centre parental et sur les actions en lien avec la parentalité et les violences intrafamiliales.

En tant que directeur mon rôle sera d'être le bras armé de cette stratégie à mettre en œuvre en fédérant les équipes et en suscitant la participation des familles. Il me faudra adapter les

moyens humains, techniques et financiers nécessaires au service du projet de transformation.

Ainsi, la déclinaison d'une temporalité pré établie et la fixation d'objectifs évaluables et clairs pour tous sont des incontournables de la réussite de tout projet.

Il est de ma responsabilité de faire en sorte de veiller au bon déroulement de ce projet et de continuer à poser une vision stratégique qui prenne en considération le contexte politique et la mission première de protection des enfants accueillis dans un contexte de violences intra familiales.

Il convient pour ce faire d'établir un plan d'action structuré que je présenterai ci-après :

- L'assurance du soutien de la gouvernance et de l'autorité de gestion
- La création des comités de direction et de pilotage
- L'association des équipes et les familles au projet
- Le projet de construction répondant aux besoins et attentes des familles et leur assurant la sécurité recherchée
- Négociations et financement
- La déclinaison d'une proposition intermédiaire pour répondre au plus vite aux besoins urgents repérés
- La définition des moyens humains, financiers et logistiques
- La planification
- L'évaluation du projet et sa communication
- La stratégie managériale mise en place pour assurer la réussite de ce projet.

3.1.2 Le soutien de la gouvernance et de l'autorité de gestion

Le projet, mûri depuis plusieurs mois, a été présenté au CA en premier lieu. Ce dernier valide et soutient sa mise en œuvre. Il a donc fallu, dans un second temps en effectuer une présentation au CD, notre autorité de tarification, afin de pouvoir connaître leur positionnement quant à cette transformation de notre offre. Le dimensionnement raisonnable, mesuré et en lien avec les besoins du territoire a fait l'objet de nombreuses négociations.

3.1.3 Un Comité de Direction : suivi du projet

Le Comité de Direction, ou CODIR, permet d'échanger sur les projets à valeur stratégique. Il coordonnera les différentes actions du projet et veillera à ce que les attendus soient

respectés afin de répondre aux enjeux définis. Il sera composé de la DG, le DGA, les directeurs de pôle et les chefs de service.

3.1.4 Un comité de pilotage : assurer l'opérationnalité du projet

C'est une instance opérationnelle du projet mis en œuvre. Il réunit tous les acteurs et partenaires du projet et permet de faire des points réguliers sur l'avancée du projet.

Dumoulin & Al précisent que ce comité « *permet de coordonner les différentes initiatives et de les inscrire dans un plan d'action* » (Dumoulin & Al., 2015 :156)

En outre, le comité de pilotage se chargera d'effectuer une évaluation régulière du projet et des actions déclinées. Pour cela, des outils de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs seront créés : les tableaux de bord.

Les indicateurs sont des « informations » choisies, associées à un critère et destinées à en observer les évolutions au travers d'une temporalité prédéfinies.

En qualité de directeur, j'aurai à charge d'animer ce comité de pilotage afin de suivre au plus près l'évolution du projet et le respect des échéances fixées.

3.1.5 Communiquer pour rassurer : associer l'ensemble des acteurs

« *Les plus beaux mots du monde ne sont que des sons inutiles si on ne les comprend pas.* »

Anatole France

La communication est un acte essentiel à la réussite de tout projet. Elle doit permettre de rassurer et fédérer les différents acteurs.

Pour cela, Muller nous conseille de « *clarifier, partager, associer, oser la confiance, coacher et motiver* ». (Muller, 2016 :58)

Et c'est en ayant ces mots en tête que je devrai fédérer les acteurs du projet.

A) Les équipes

Nous l'avons déjà évoqué, chacun doit comprendre les objectifs fixés et les enjeux du projet. C'est ici la question du sens qui est traitée. Il faudra donc consacrer du temps pour répondre aux éventuelles interrogations et le discours doit être porteur de sens et faire en sorte que tout le monde regarde dans la même direction.

La communication auprès des équipes prendra donc les formes suivantes :

- Réunions institutionnelles :

Les équipes, très au fait de ce projet de transformation et de son intérêt pour les familles accueillies, ont en effet été mises au courant dès les premières ébauches architecturales. Une première réunion de présentation de ce travail d'ébauche avec précision de la localisation a donc été faite en fin d'année 2021. La finalité était de partager et associer les équipes au travail en cours.

Dès lors, dès qu'une nouvelle information était connue, une réunion spécifique était mise en place (avancée du projet, évolution des plans, avancée des négociations, etc...) De plus lors de la première présentation des ébauches de plan, l'équipe a été consultée et a pu apporter des propositions de modifications qui ont été prises en considération.

La forme d'un comité de suivi a pu se mettre en place mais sans régularité tant la mise en œuvre était incertaine les premiers mois. L'équilibre à trouver entre les négociations financières et la définition des besoins a mis un temps important et les échanges entre le maître d'ouvrage (bailleur), le maître d'œuvre (cabinet d'architectes), le département, les élus et SOLIHA Flandres ont été nombreux.

- Rencontres individuelles

Mises en place par le chef de service, ces rencontres, régulières et nécessaires à toute conduite de changement auront permis de faire des points sur les attentes de chacun. Elles sont aussi l'occasion de répondre à d'éventuelles interrogations ou incertitudes quant au projet mis en place. Les évaluations annuelles de ce début d'année ont donné encore plus de sens aux besoins de formations et souhaits d'évolution éventuels en lien avec le projet. Elles sont l'occasion de coacher et motiver les individualités en créant une relation privilégiée.

En tant que directeur, il me faudra me mettre également à disposition du personnel en demande de réponses qui ne pourraient être apportées par le CSE.

B) Les représentants du personnel

Plusieurs représentants du personnel sont des membres de l'équipe du centre parental. Un travail en transparence a toujours été fait sur tout sujet. Partager les avancées du projet s'est donc fait naturellement. La DG a de plus procédé également à la présentation globale du projet de transformation auprès du CSE.

C) Les familles

Communiquer auprès des familles, les impliquer dans la vie et les projets de l'établissement est un des socles de la loi 2002-2. C'est une construction et une communication à mettre en place et à nourrir constamment. Il est important de s'interroger sur la forme que doit prendre cette communication. L'absence de CVS incite à revisiter la communication à mettre en œuvre. Nous avons donc choisi d'utiliser la participation collective mise en place avec les groupes de parole pour tenir informé les familles de l'avancée du projet. Il nous faut cependant attendre d'être certain de sa mise en œuvre afin de ne pas générer d'anxiété et questionnements prématurés.

Les familles seront conviées aux groupes de travail mis en place dans le cadre du projet selon les termes abordés. Laprie & Minana nous rappellent en effet « *qu'au-delà des intentions de portée générale et des exigences légales, il faut cependant adapter, voire nuancer, la forme de la participation des usagers selon les étapes du projet.* » (Laprie & Minana, 2011 :103). Enfin, l'évaluation du premier trimestre 2024 sera une réelle opportunité à saisir pour impliquer les familles et recueillir leur participation tant collective qu'individuelle.

D) La communication en externe

Elle est un enjeu fort dans la gestion du projet. Dans cette phase préalable, la communication ne concerne que le département. Il nous faut attendre la validation globale du projet et la certitude de son lancement pour communiquer plus largement auprès des partenaires.

Aussi, une réunion de présentation du projet a été effectuée avec l'appui du maître d'ouvrage (le bailleur). Cette stratégie de communication vise à « *entretenir ou susciter l'adhésion et la motivation des acteurs, partenaires ou clients d'un établissement* ». (Lefèvre, 2016 :319). L'enjeu ici est la perspective d'une subvention dédiée au projet par le département.

3.2 Chapitre 2 : l'idéal de la transformation de l'offre, un déploiement cohérent et mesuré

3.2.1 Un projet immobilier en phase avec les besoins identifiés



Pour mener à bien ce projet architectural, le choix stratégique mis en œuvre est de travailler avec un bailleur qui serait maître d'ouvrage et SOLIHA Flandres, le gestionnaire de l'ouvrage. Une

convention de partenariat est ainsi en cours d'élaboration fixant le cadre d'intervention de chacun. (CF Annexe I)

Le président du CA étant l'ancien DG d'une société HLM, c'est naturellement que le choix s'est porté sur ce bailleur avec qui SOLIHA Flandres avait déjà travaillé sur ce type de projet.

Le projet du nouveau centre parental a été réfléchi avec un cabinet d'architectes afin de répondre au maximum aux attentes des familles et équipes. (Cf Annexe II)

De nombreuses rencontres ont permis d'élaborer une architecture moderne, et une offre d'hébergement donnant plus d'autonomie aux familles qui en ont le besoin. L'aspect sécurité du bâtiment nécessite encore aujourd'hui des réflexions importantes tant il est essentiel au regard de nos missions de protection.

La perspective d'un lieu offrant à la fois une autonomie dans les logements, des parties communes et de convivialité, des espaces d'entretiens garantissant la confidentialité des échanges, un espace puériculture, une cuisine pédagogique, un espace extérieur clos et sécurisé, nous garantit une totale adéquation avec les valeurs portées par l'association.

L'implantation géographique était un critère fondamental. Il nous fallait garder une proximité importante avec le centre-ville et toutes les commodités qui s'y trouvent. D'autant plus avec la perspective d'accueil de mineurs pour lesquelles l'obligation de scolarité peut s'avérer imposée.

A) Les intervenant et acteurs du projet immobilier

Différents acteurs sont présents sur ce projet :

- La collectivité : les élus de la ville ont validé l'implantation sur le terrain identifié.
- Le bailleur (maitre d'ouvrage) : c'est la personne morale pour le compte de laquelle les travaux seront exécutés. Sur ce projet, il a défini le programme avec SOLIHA Flandres, a arrêté l'enveloppe financière prévisionnelle et a alerté sur d'éventuelles exigences techniques.
- Le département : il verse un financement au gestionnaire lui permettant de gérer le centre parental. Il valide et soutient cette construction qui répond à des besoins identifiés.
- SOLIHA Flandres (gestionnaire et programmiste) : aura la gestion du centre parental avec le paiement d'une redevance négociée. SOLIHA Flandres aide le maître d'ouvrage à définir les besoins et précise ses exigences.
- Le cabinet d'architectes (maitre d'œuvre) : il apporte la réponse architecturale, technique et économique de l'opération. Il effectue les études de conception du projet en s'appuyant sur les attendus du maître d'ouvrage et en assure la direction et le contrôle de l'exécution de l'ouvrage. A terme, il aura à charge de s'assurer de la réception des travaux.
- La S3D : entreprise qui fait le lien avec les élus sur les projets de construction sur la ville.



B) Les négociations mises en œuvre

Ce projet, pour lequel des négociations ont démarré en 2021, a été fortement ralenti compte tenu de divers événements venant bousculer un échéancier préétabli.

La prospection de terrain répondant aux critères recherchés, l'augmentation importante des matières premières, la quête de financement sont autant d'étapes durant lesquelles il a fallu négocier pour que le projet aboutisse.

a) *La recherche d'un terrain adapté*

Il a été indispensable de travailler de concert avec la collectivité pour trouver le terrain correspondant aux critères établis. En effet quelques recherches et visites ont précédemment avorté : terrain trop éloigné, rénovation de bâtiment impossible, etc...

La passerelle de terrain ainsi identifiée, une négociation avec la collectivité a permis l'accord verbal de la cession à titre gracieux du terrain afin de réduire le coût global du projet.

Le terrain répond en tous points aux critères établis par SOLIHA Flandres dans le cahier des charges présenté à la collectivité. (Cf Annexe III)

b) *L'augmentation des matières premières*

Le projet, sur le terrain trouvé, a fait l'objet d'une première réunion en juin 2021. Il s'agissait alors de définir l'échéancier suivant :

- consulter un maître d'œuvre durant l'été 2021
- partager les besoins et établissement d'esquisse pour la fin de l'été 2021
- inscrire à l'automne 2021 sur les fiches de programmations 2022
- déposer un permis de construire début 2022
- déposer et instruire les demandes de financement en 2022 afin d'obtenir des accords fin 2022
- exécuter les travaux durant l'année 2023
- prévoir une livraison mai 2024

Cependant, l'augmentation significative des matières premières en 2022 (près de 20% d'augmentation annoncée) a fortement ralenti le projet afin de trouver des solutions pour réduire les coûts sans pour autant dénaturer le projet.

c) *La recherche de financements*

SOLIHA Flandres, gestionnaire de ce projet et non propriétaire aura à honorer une redevance annuelle. Cette dernière, fixée en fonction du coût global de construction est

d'un montant conséquent. En avril 2022, la 1ère estimation de redevance sur le projet par le bailleur-constructeur (maître d'ouvrage) annonçait une somme de l'ordre de 180 000€ par an avec une augmentation possible.

Tableau de projection de la redevance transmis par le maître d'ouvrage :

Annuités	Frais généraux	Prêt Garanti par l'Etat	Primes d'assurance	Impôts et taxes	REDEVANCE
151 180	11 165	11 165	636	7 860	182 006
151 180	11 165	18 609	636	7 860	189 449
151 180	11 165	26 052	636	7 860	196 893
151 180	11 165	33 495	636	7 860	204 336
151 180	11 165	37 217	636	7 860	208 058

Après étude budgétaire avec la Direction Générale et au regard du financement octroyé par le département, nous leur avons soumis que les possibilités seraient de l'ordre de 135 000€.

C'est ainsi qu'une phase de négociation s'est instaurée afin de travailler non pas sur la réduction de la redevance qui est soumise aux fluctuations du coût des matériaux, mais sur l'augmentation des ressources du centre parental.

Dès lors, une double stratégie a été élaborée avec le Conseil Départemental afin de trouver une solution alliant la faisabilité du projet et une réponse « même minime » aux fortes demandes d'entrées en centre parental.

- Nous avons tout d'abord proposé le financement immédiat d'une 16-ème place à moyens constants, sur nos logements diffus. Nous ne pouvons en effet accueillir décemment plus de familles au sein du collectif.

Cette 16ème place, financée à près de 55 000 euros doit permettre plusieurs choses :

- L'affectation d'un excédent sur le projet dans l'attente de sa mise en œuvre.
- La possibilité de répondre au coût de la redevance annoncée.

Cette proposition a été validée et actée par courrier le 29 septembre 2022 (Cf Annexe IV)

- Ensuite, nous avons fait la proposition, dans la cadre de l'accueil de mineurs sur ce nouveau projet architectural d'augmenter la capacité d'accueil en y ajoutant un étage ;

Cette proposition stratégique se décline comme suit (Cf Annexe II plan étages) :

- R1 : 8 T1 pour parents isolés et 1 T2 pour les couples
- R2 : même configuration (8 T1 pour parents isolés et 1 T2 pour les couples)
- R3 : 5 T2

Cette suggestion permet de faire des économies d'échelle pour diminuer le coût unitaire de production d'un logement en augmentant la quantité produite. Ainsi, une négociation est en cours avec le département pour acter cette augmentation qui répond aux attentes du territoire. Bien entendu, cette proposition n'est pas, au regard de son échelle et de l'accueil de 23 familles, à moyens constants. Et la phase de négociation prend ici tout son sens.

- Le foncier est également une part, certes minime au regard de l'importance financière du projet, mais non négligeable. Il représente environ 140000 euros sur le budget global (cf Annexes V budgets). Il fait donc aussi l'objet de négociations en vue d'être cédé gracieusement par la collectivité dans le cadre de ce projet.
- Le département ne peut financer le projet sur le bâti dans la mesure où il est porté par un bailleur. Aussi, le département apportera une subvention exceptionnelle liée à l'aménagement du nouveau bâtiment.
- SOLIHA Flandres, de son côté, s'est engagé à faire évaluer le centre parental actuel dans la mesure où nous en sommes propriétaire. La vente pourrait être affectée au financement partiel du projet.
- Enfin, le bailleur se propose également d'abonder le projet. Les négociations sont en cours pour en définir le montant. Ce dernier a en effet compris l'enjeu financier et sait que le centre parental, en gestion par SOLIHA Flandres, sera toujours géré de manière efficace et responsable. De plus, SOLIHA Flandres a déjà mis en œuvre ce même type de projet avec le même bailleur, projet qui est aujourd'hui amorti.

3.2.2 Les étapes de ce programme ambitieux

Afin d'assurer la réussite de ce type de projet, il est important de respecter des étapes incontournables. Nous avons pu en évoquer certaines en amont. Cependant, la définition des besoins en lien avec le public accueilli, les missions spécifiques de l'établissement, la notion de garantir un lieu sécurisant et sécurisé, le développement de l'autonomie des familles accueillies, les accès PMR, ... sont pour rappel autant de critères à prendre en considération avant la mise en œuvre d'une proposition architecturale.

Ainsi, les données et contraintes du site à trouver, les besoins exprimés sous forme quantifiée avec la typologie des espaces, les équipements, etc.. , ceux exprimés en terme de fonctionnalité et de confort, les attentes et exigences diverses (esthétiques, ergonomie,

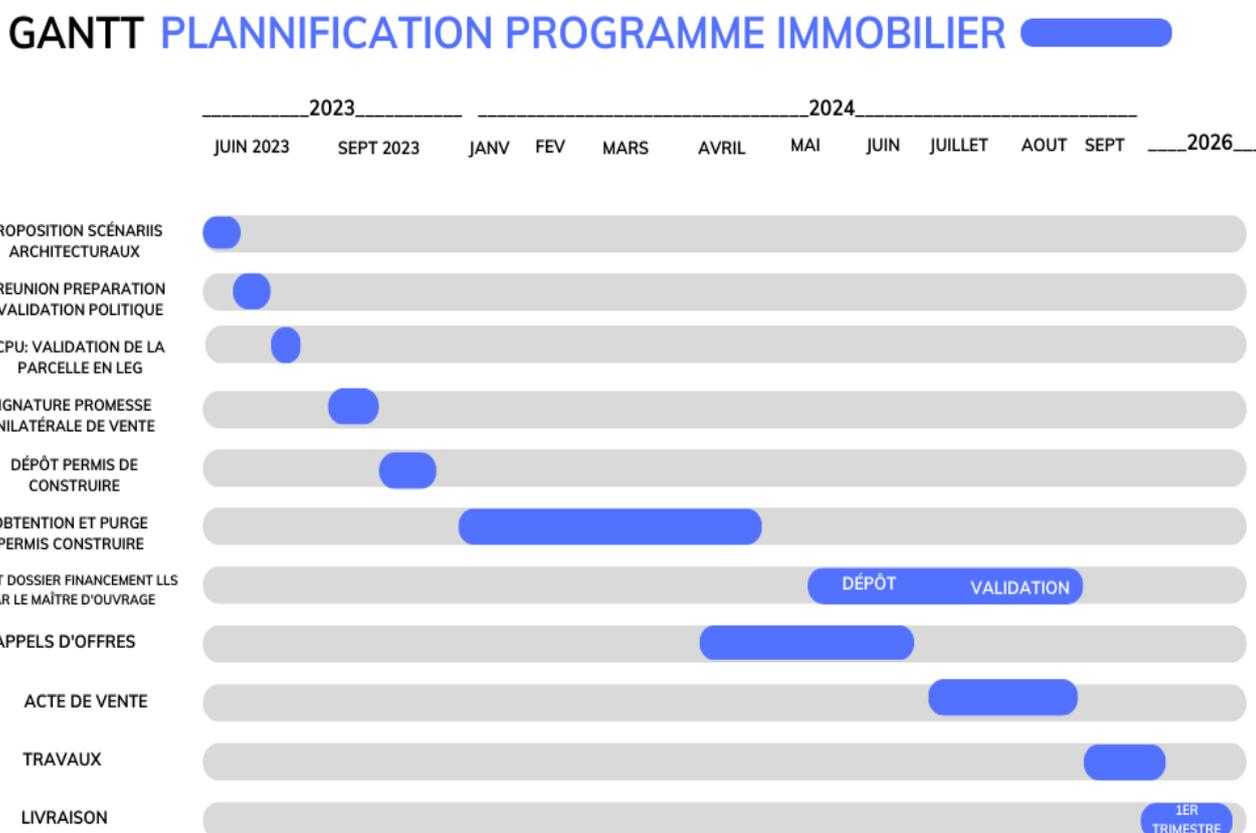
etc ...) et l'annonce de l'enveloppe financière sont les étapes préalables à l'étude même du projet pouvant offrir une réponse architecturale.

3.2.3 La planification par le diagramme de GANTT

Prévalet définit la planification d'un projet ainsi : « elle est une représentation des tâches et de leurs enchainements les unes avec les autres. » (Prévalet, 2019 :43)

J'ai choisi une présentation simplifiée prenant la forme d'un GANTT pour reprendre les principales étapes et leur temporalité.

Il est à rappeler qu'un projet, quel qu'il soit, n'est pas une démarche solitaire ni isolée. Elle comprend des partenaires et des rencontres régulières que nous avons pu développer lors de la présentation des COPIL entre autres.



3.2.4 Suivre et améliorer

Il est essentiel d'assurer un suivi efficace du projet mis en place. D'autant plus que la planification est un indicateur prioritaire qui permet de déterminer le respect de la temporalité mise en œuvre, et de pouvoir si besoin redéfinir de nouvelles échéances. Les CODIR et COPIL auront ce rôle essentiel au suivi du projet et son amélioration continue.

Tout projet vit, il se compose de compétences diverses, d'idées venant compléter des réflexions ou aider à la prise de décisions, et avant toute chose, d'hommes et femmes soucieux de travailler ensemble dans un objectif commun de réussite. Le suivi et l'amélioration d'un projet dépend donc, au-delà de la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord divers, de son management.

A) La prise en compte des risques

Nous avons déjà pu analyser différentes formes de risques à éviter en travaillant le SWOT. Il me faudra les garder en tête afin de rester vigilant quant à l'apparition d'éventuels écarts au cours du projet. Cette analyse permet en effet d'écarter un risque important dès le début où les marges de manœuvre sont encore maximales. (Prévalet, 2019)

Il s'agira donc d'identifier et de traiter les risques.

Deux approches de cette gestion des risques sont possibles :

- Une identification en amont, grâce au SWOT qui reprend les faiblesses et menaces, mais également avec l'établissement d'une liste pré établie dont Prévalet nous donne exemple dans son ouvrage. (Prévalet, 2019)
- Une identification au cours du projet, à partir d'évènements vécus et non répertoriés. Il conviendra ici qu'ils soient traités en COPIL dans les meilleurs délais. Le cas échéant, une cellule de crise, en fonction de la gravité du risque pour le bon déroulement du projet, pourra être mobilisée. Elle sera composée de personnes clefs dans le projet et mobilisables rapidement.

3.2.5 Plan de communication : traduction structurée de la communication à établir autour du projet

Les phases préalables de communication du projet ont été établies. Elles avaient pour but de rassurer et de diffuser l'information pour tous afin de lever des freins éventuels avant le démarrage effectif du projet.

Il convient, dès validation, de mettre en œuvre un plan de communication structuré définissant les points suivants :

- A qui souhaitons nous communiquer, le destinataire ?
- L'objectif de cette communication (rassurer, fédérer, motiver, informer, etc ...)
- La fréquence
- Ses modalités, moyens de transmission
- Le responsable de cette communication.

« La communication tient compte de cibles et d'acteurs différents, et recherche le meilleur réseau ou support pour que le message soit entendu et compris par les interlocuteurs, ... »
(Lefèvre, 2016 :322)

Ce plan de communication, clair et structuré, aura pour but d'apporter de la clarté, de la lisibilité au projet et à son déroulé. Il permettra une évaluation continue grâce à l'écoute de chacun des partenaires internes ou externes.

3.3 Chapitre 3 : la mise en place d'une solution intermédiaire

3.3.1 Description

En lien avec notre analyse stratégique, nous avons pu mettre en évidence des opportunités à saisir. Le nombre de demandes d'accueil croissant pour de jeunes mères mineures en souffrance sans réponse adaptée nous obligent à proposer une solution rapide et efficace, sans attendre l'ouverture du futur projet, qui en termes de temporalité ne connaîtra son ouverture qu'en 2026.

La sortie récente d'un AMI, la fin du CPOM nous engageant dans la négociation du prochain qui débutera en 2024, l'appel à projet sur les VIF du Conseil Départemental sont quelques exemples à rappeler.

Aussi, afin de pouvoir apporter une réponse rapide permettant aux partenaires de pouvoir se saisir d'une structure d'accueil de jeunes mères mineures sur le territoire, et après réflexion avec la Direction Générale de SOLIHA Flandres, nous avons pu proposer, dans le cadre de l'AMI, la restructuration de l'offre de service du centre parental et le redéploiement de ses moyens dans un délai court afin ouvrir 4 places dédiées exclusivement aux mineures.

Proposer cette extension de places sur le territoire permettra aux travailleurs sociaux œuvrant tous les jours auprès d'un public mineur en situation de grossesse, et bien souvent victimes de violences intrafamiliales, d'avoir une réponse et un accueil dans un établissement adapté.

A) Le lieu

Ces quatre premières places supplémentaires se situeraient sur Dunkerque centre dans le centre parental actuel. Il conviendra alors de veiller à la sécurisation nécessaire à l'accueil de ces jeunes mères et enfants.

Il nous semblait primordial de garder une forte proximité avec le centre-ville et les nombreux partenaires du territoire afin de pouvoir travailler de concert dans l'intérêt premier des familles accueillies.

3.3.2 Déterminer les objectifs

L'accompagnement d'un public adolescent nécessite la mise en place d'objectifs clairs et répondant à leurs attentes.

- Accompagner les jeunes mères dans la création d'un environnement matériel, affectif et moral favorable au développement de l'enfant.
- Soutenir les jeunes mères dans la construction d'une identité maternelle, les accompagner dans le « devenir mère »
- Soutenir et accompagner le déroulement de la grossesse et préparer l'arrivée de l'enfant
- Assurer la protection des enfants en favorisant la qualité de la relation avec le ou les parents
- Aider dans la poursuite de la scolarité, de l'apprentissage en alliant leur état de grossesse ou de jeune mère aux étapes de l'adolescence
- Permettre à la mère adolescente et à son enfant d'exister et de se développer en garantissant leur sécurité.

En outre, la réécriture du projet d'établissement sera à redéfinir en lien avec cette proposition intermédiaire. Elle permettra à terme de nous appuyer sur les retours d'expérience dans l'objectif d'une amélioration continue des prestations proposées.

3.3.3 Moyens mis en œuvre : humains, financiers et logistiques

A) Moyens humains

Afin d'assurer une prise en charge efficace, nous proposons le recrutement rapide des postes suivants :

- 2 ETP éducateurs spécialisés
- 0.5 ETP psychologue
- 0.8 ETP auxiliaire de puériculture
- 0.3 ETP animatrice garderie (vient compléter le poste actuel à 0.7 ETP)
- 0.2 ETP secrétariat (vient compléter le poste actuel à 0.8 ETP)

Au-delà de ces recrutements complémentaires à l'équipe en place, une formation sur le thème de la « maternité adolescente » sera mise en place avant l'accueil du public (Cf Annexe VI). Nous avons en effet relevé dans notre diagnostic stratégique la crainte du personnel sur l'accueil de mineures. Et les entretiens individuels effectués par le CSE ont pu confirmer cet élément.

En outre, une formation sur les violences intrafamiliales et leurs effets sur le jeune enfant a déjà été mise en place en lien avec le département. Elle faisait par ailleurs l'objet d'une fiche action dans le cadre de notre CPOM (cf Annexe VII)

B) Moyens financiers

Un budget prévisionnel annuel a été soumis au projet dans le cadre de l'AMI. (Cf Annexe VIII)

Il prend en considération le besoin de compétences complémentaires, les travaux à effectuer afin d'assurer un accueil respectueux et en adéquation avec les besoins des familles.

C) Moyens logistiques : immobilier et matériel

a) *Immobilier*

Sur le collectif

Pour répondre aux besoins identifiés dans un délai court, il nous faut revisiter l'offre actuelle. Nous accueillons aujourd'hui 8 familles sur le collectif déclinés comme suit :

- 4 familles sont hébergées en chambre dans les étages et sont 2 par palier. Elles se partagent une cuisine commune et des sanitaires.
- 4 familles sont en studio avec plus d'autonomie, les studios bénéficiant de sanitaires et d'un coin cuisine.

La proposition soumise consiste à réserver les 4 chambres du collectif à l'accueil de mineures.

Les travaux à prévoir :

Afin de pouvoir répondre aux attentes et besoins des familles et assurer la sécurité nécessaire à l'accueil de ce public, il conviendra d'effectuer quelques travaux d'aménagement.

La suggestion de supprimer les cuisines communes des étages a pour objectif d'en faire une salle dédiée aux soins, à la prise en charge de l'enfant et au repos.

La mise en place d'un portage de repas s'avérera ici indispensable au regard du manque d'autonomie du public accueilli, les repas seront pris en collectif au rez-de-chaussée de la structure.

Sur le diffus

Nous avons actuellement 8 places sur le diffus. Ce sont des logements permettant d'apporter une graduation dans la prise en compte de l'autonomie des familles afin d'assurer une autonomie complète à terme.

La proposition faite, en plus de ces 8 places, est de créer un « diffus groupé » de 4 logements sur un même bâtiment.

Il s'agira ici de garantir une hyper proximité avec le collectif afin de m'assurer d'une présence éducative soutenue.

b) Matériel

Il conviendra :

- De financer les travaux d'aménagement
- D'équiper les espaces communs créés sur le collectif avec du mobilier spécifique
- D'équiper et aménager les 4 unités logement sur le diffus groupé
- D'assurer la mise en place d'un port de repas pour les jeunes mères mineures

Résumé de notre proposition à court terme

Le collectif :

- 4 places dédiées à l'accueil de mineures sur les étages avec un accueil en chambre avec des espaces collectifs par étage
- 4 places dans les studios fond de cour que nous pourrions réserver à l'accueil de mesures judiciaires.

Le diffus :

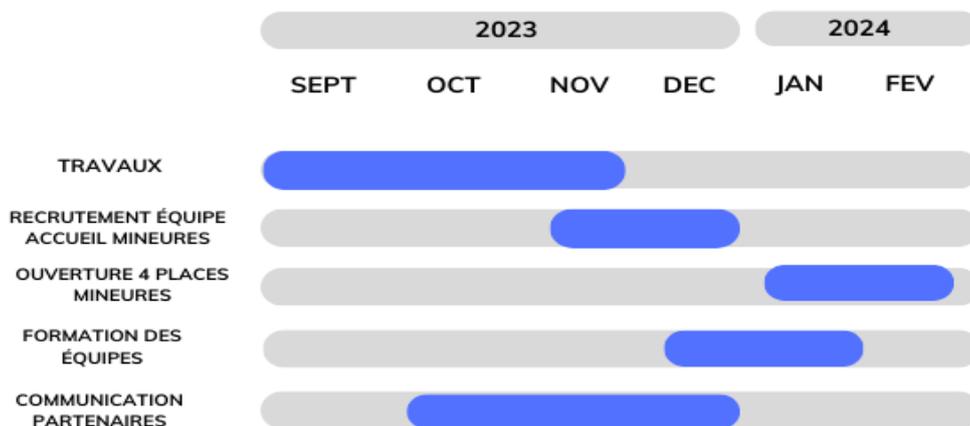
- 8 logements diffus dont 4 priorités à l'accueil de couples
- 4 unités logements sur un « diffus groupé ».

Soit un total de **20 places** pour le centre parental « Les moussaillons ».

3.3.4 La planification par le diagramme de GANTT

De la même manière que nous l'avons fait précédemment, il est important de fixer les jalons de ce projet. Aussi, la mise en place d'un GANTT facilite cette visualisation et donne des repères communs. Cette mise en œuvre se fera dès l'accord du département prévu en septembre 2023 dans le cadre de l'AMI.

GANTT PROPOSITION INTERMÉDIAIRE



3.3.5 Evaluation et indicateurs de réalisation

L'évaluation du projet d'ouverture de 4 places mineures dépendra des objectifs fixés et des indicateurs choisis. Les objectifs doivent être « SMART », Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis.

Bien entendu, des CODIR et COPIL seront également mis en place et se réuniront régulièrement afin que ce projet puisse respecter les délais définis, le budget proposé et suivre la qualité des prestations fournies au travers différents indicateurs.

A) Indicateurs qualitatifs

Ils s'appuient sur une perception, un ressenti quant aux objectifs fixés. Ils peuvent être mesurés via un taux de satisfaction.

Nous pourrions donc mesurer :

- Le taux de satisfaction de la qualité des travaux effectués, par les professionnels mais aussi les familles
- Le niveau de cohérence entre les besoins et attentes des familles et les prestations fournies

- Le degré de connaissance acquises par les équipes concernant les formations mises en place en lien avec leurs attentes initiales
- Le niveau d'inquiétude des équipes quant à l'accueil de mineures et la mesure de l'écart avec le début du projet
- ...

L'évaluation du centre parental prévue en début d'année 2024 dans le cadre de la réforme sera d'une chronologie parfaite pour travailler cette évaluation qualitative.

B) Indicateurs quantitatifs

Ils s'appuient quant à eux uniquement sur des données chiffrées et donc mesurables.

Nous mettrons en évidence les indicateurs suivants :

- Nombre de familles mineures accueillies
- Nombre de demandes d'accueil de mineures
- Respect des délais liés aux travaux
- Taux d'occupation de l'établissement
- Nombre de PP et PPE mis en place
- ...

C) Tableaux de bord

Les différents indicateurs retenus devront être regroupés dans des tableaux de bord.

Prévalet explique que « *le tableau de bord doit permettre de saisir à un instant donné la globalité de l'avancement du projet tout en demeurant synthétique. Les données sans intérêt n'y ont donc pas leur place* ». (Prévalet, 2019 :181)

Ils facilitent la conduite du projet et le rôle du COPIL sera de l'analyser régulièrement en termes d'écarts pour mettre en place d'éventuelles mesures correctives.

3.3.6 La communication du projet : communiquer pour fédérer

L'échéance courte de l'ouverture de ces 4 places demandera une communication efficace et ciblée tant en interne qu'en externe.

A l'interne, il conviendra de tenir informé les équipes de la phase préalable que nous avons pu évoquer lors du premier chapitre. Les équipes auront par ailleurs été impliquées dans l'écriture de la réponse à l'AMI au travers des groupes de travail.

Les familles, dès l'obtention de l'avis favorable du département sur cet AMI, seront informées sous forme d'une réunion institutionnelle. En effet, les travaux prévus, les transferts de familles à effectuer, l'accueil de mineures et un changement de fonctionnement lié à la minorité des nouvelles familles va fortement modifier leur quotidien. Il conviendra de les rassurer, dans une démarche de bienveillance, et de faire en sorte que ce projet n'affecte pas la prise en charge des enfants accueillis.

Les partenaires œuvrant auprès d'un public mineur sont en attente de places dans notre établissement. Rappelons ici la fermeture récente d'un centre maternel accueillant des mineures. Il nous faudra donc communiquer par écrit à l'ensemble des partenaires afin de les tenir informés et d'élargir au besoin nos partenariats.

Cet ensemble fera bien évidemment l'objet d'un plan de communication clair et réfléchi.

3.4 Chapitre 4 : la stratégie managériale

3.4.1 Accompagner les évolutions des pratiques professionnelles : le management du changement

Fort des éléments apportés sur notre partie 2 concernant les résistances au changement, il me faut définir maintenant la stratégie managériale à fixer pour réduire au maximum les angoisses relatives aux changements prévus.

J'ai apporté des réponses possibles en ce sens en m'appuyant sur les leviers repérés.

Les nombreux échanges avec l'équipe de direction lors des CODIR ont permis d'acter officiellement cette démarche d'accompagnement au changement.

Aussi, 2 axes ont été précisés et communiqués aux équipes et représentants du personnel :

- Redonner du sens aux missions des équipes du centre parental

L'accueil d'un public mineur, l'émergence des VIF venant impacter les enfants victimes, la transformation à venir des locaux à court terme et le projet du nouveau centre parental viennent perturber plus de 30 ans durant lesquels peu de changements ont été mis en place. Il me faudra donc m'appuyer sur le CSE afin qu'il accentue un management de proximité et me fasse remonter tout questionnement ou inquiétude pour être le plus réactif possible.

La réécriture du projet d'établissement, en lien avec les RBPP, sera source de sens et de partage d'une culture commune à créer ou à retrouver. Ce travail d'introspection verra aboutir un regard porté par tous vers la même direction.

Sur cet axe enfin, l'organisation de GAPP incitera les équipes à travailler de concert sur la réflexion de leurs pratiques professionnelles et visera à leur efficacité dans un cadre bienveillant.

- Permettre aux équipes de s'inscrire et se projeter dans ces projets de restructuration

Notre inscription au sein de la FNCP est une véritable opportunité d'effectuer du parangonnage et donc de pouvoir rencontrer des équipes dans leur établissement pour échanger sur les pratiques professionnelles de chacun. Ces rencontres permettront de nous engager dans un processus d'amélioration continue de la qualité et ouvriront au partage et développement de notre réseau.

La mise en place d'un plan de formation cohérent, en lien avec les besoins du projet et les attentes des équipes, rassurera les professionnels et les aidera dans la projection sur le projet grâce aux nouveaux acquis de compétences.

3.4.2 La GEPP : outil au service du projet

C'est par le biais du développement de la GEPP que j'acterai, en lien avec l'équipe de direction, les possibles mouvements et postes à pourvoir sur ces projets de transformation. Les besoins auront été définis, les entretiens individuels effectués, donc chaque salarié aura la possibilité de se positionner sur un poste répondant à ses attentes.

De plus, les souhaits de formation formulés devront s'inscrire dans cette cohérence globale afin que chaque salarié se saisisse de ces projets comme une véritable opportunité professionnelle.

Il s'agira ici d'allier les intérêts individuels aux intérêts collectifs : l'individuel au service du collectif.

La GEPP est avant tout une démarche d'anticipation et de gestion des compétences qu'il conviendra de continuer à nourrir en veillant aux politiques en place, aux évolutions des publics et de leurs besoins et aussi aux éventuelles opportunités d'AAP.

Connaitre rapidement les compétences internes, les forces sur lesquelles s'appuyer pour la mise en place d'un projet sont des atouts indéniables d'aide à la décision pour se positionner ou non dans cette intention.

3.4.3 La Qualité de vie au Travail, levier managérial essentiel à la réussite du projet

Comme j'ai pu l'aborder dans les préconisations de la partie 2, la QVT est un axe majeur. Toutes les pistes, actions précitées en lien avec les projets à venir contribuent de manière globale à avoir une QVT efficace au service du projet.

L'Accord National Interprofessionnel de juin 2013 définit comme telle la QVT : « *La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises d'autant plus quand leurs organisations se transforment* » (Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle, 2013)

Nous sommes à tout point sur le respect de cette définition. Toutes les actions mises en œuvre, en passant par la participation à la réflexion du projet dès les prémices, à la mise en place des groupes de travail donnant la parole à chaque salarié, au plan de communication clair, à l'implication des représentants du personnel, à la mise en place de formations souhaitées et en rapport avec les besoins du projet, à l'écoute collective et individuelle mise en place pour lever d'éventuelles craintes liées au changement ... sont autant d'exemple de la considération de la QVT comme un véritable levier managérial et un outil de prévention d'un éventuel épuisement professionnel.

3.5 Synthèse de la troisième partie

Cette troisième et dernière partie met en lumière le déploiement du projet de transformation de notre offre à effectuer. La présentation des étapes préalables apporte un éclairage nécessaire au déroulé de mise en œuvre général. Néanmoins, au regard de l'urgence de certaines situations en attente et afin d'assurer nos missions de protection d'enfants susceptibles d'être en proie à des violences intrafamiliales, il nous faut être réactif et apporter une proposition intermédiaire en phase avec les besoins du territoire et les politiques publiques.

L'aboutissement de la transformation de l'offre, quant à elle soumise à un délai plus conséquent, répondra parfaitement aux orientations des politiques, aux besoins des familles en quête d'un lieu sécurisant, sécurisé et favorisant l'autonomie et aux exigences du territoire sur les demandes d'accueil.

Conscient des freins pouvant nuire au projet ou le faire avorter, grâce au diagnostic stratégique effectué, j'ai développé une stratégie managériale qui contribuera à

accompagner au mieux les équipes sur les évolutions professionnelles et les changements à venir.

L'aboutissement et le succès du projet sont subordonnés à de nombreux facteurs pris en considération sur cette dernière partie. L'implication des équipes et des familles, la circulation de l'information et l'écoute apportée aux familles et professionnels, l'adéquation avec les besoins des familles et ceux du territoire, le sens donné au projet, sa planification claire et aboutie, et son évaluation continue sont autant d'éléments à considérer avec sérieux et lucidité.

Conclusion

Avec plus de 30 ans d'existence sur le territoire, le centre parental « les Moussaillons » connaît depuis quelques années ses limites architecturales quant aux besoins des familles accueillies.

Les nombreuses carences et problèmes vécus par les familles viennent complexifier les accueils au sein d'un collectif devenu inadapté. De plus, l'émergence des violences intrafamiliales et leur impact sur les enfants sont venus questionner les équipes sur les réponses à apporter pour assurer notre mission de protection. A cela s'ajoutent des demandes d'accueil de plus en plus nombreuses, dont de parents mineur(e)s.

Dans un contexte politique enclin à traiter la question des violences intrafamiliales et à garantir la protection des enfants en les reconnaissant victimes, je me devais de traiter avec force et convictions ces différentes observations. D'ailleurs, c'est le rôle du directeur d'anticiper les évolutions, d'être en alerte, de comprendre les enjeux et d'en définir des « possibles », lesquels se traduisent par la mise en place de projets qui répondent aux besoins identifiés des familles, du territoire et des politiques en place.

Le projet de transformation de notre offre présentée dans ce mémoire entre dans ce cadre. Les différentes déconvenues à l'amorce du projet du fait de la crise sanitaire ont considérablement retardé le projet et même failli le voir avorter du fait de l'augmentation importante du coût des matériaux. Avec l'équipe de direction, nous avons dû réfléchir à la déclinaison de stratégies visant à maintenir la faisabilité du projet.

Assurer la réussite de ce projet de transformation ambitieux, en limiter les risques, ne peut se faire sans la mobilisation de toutes les forces et compétences disponibles des équipes et l'implication des familles qui vivront elles aussi le changement. J'ai choisi, dans la déclinaison stratégique de mon management, de mettre l'accent sur la communication tant à l'interne qu'à l'externe afin que l'adhésion soit la plus large possible en levant d'éventuels freins liés au phénomène de résistance au changement.

De plus, le projet s'inscrit parfaitement dans la volonté de développement associatif décliné depuis l'arrivée du DGA et la création de pôles spécifiques. Il ancrera SOLIHA Flandres comme un acteur incontournable de la protection de l'enfance sur le territoire en étant le seul centre parental qui réponde aux attentes des partenaires en termes d'accueil de familles avec enfants de moins de 3 ans.

Le suivi, l'évaluation continue du projet auront la volonté d'apporter la réactivité nécessaire à l'apport d'actions correctives qui garantissent la réussite d'un projet jalonné encore de nombreuses étapes. Il faudra en effet se projeter dans ce nouveau bâtiment et organiser un transfert d'établissement. Une aventure humaine qui s'annonce pleine de doutes pour certains qu'il faudra continuer à impliquer, rassurer, fédérer autour d'un objectif commun : le bien être des familles accueillies et la protection de leurs enfants.

Pour conclure, mon inscription en formation CAFDES avait pour but d'apporter une réflexion plus haute sur les dispositifs et de pouvoir contribuer au développement de dispositifs ou de projets pour améliorer le quotidien de familles en difficulté. J'ai choisi de mettre à profit les compétences acquises au service du champ particulier de la protection de l'enfance. J'ai en effet en tête depuis de nombreuses années cette phrase de Frederick DOUGLASS « *Il est plus facile de construire des enfants solides que de réparer des hommes brisés* »¹³.

C'est dans cette citation que mon quotidien professionnel prend tout son sens : impulser des projets, fédérer les Hommes, garantir un cadre bienveillant et sécurisant pour les familles accueillies autour d'un but commun et de l'intérêt collectif. Il convient enfin de se remettre en question continuellement sur nos actions et de préserver une dimension éthique essentielle à la recherche du bien commun et la reconnaissance de l'autre.

¹³ Frederick DOUGLASS 1818-1895

Bibliographie

Articles

- ✓ André, S. (2015), Violences conjugales et familiales. Prévention, protection des victimes et répression des auteurs. *ASH les numéros juridiques*, p. 59-70.
- ✓ Clarac, M., Duriez, I., & Pujol, M. (2021), Comment gérer la grossesse précoce à l'adolescence ? *Santé magazine*. <https://www.santemagazine.fr/grossesse/comment-gerer-la-grossesse-precoce-a-ladolescence-896079> [Consulté le 18 juin 2023]
- ✓ Kirtsch, G. (2016), Lorsque la parentalité s'invite à la table de l'évaluation des candidats prêts au logement. *Le Sociographe*, p. 121-130.
- ✓ Laprie, B., & Minana, B. (2011), Assurer la participation des usagers. *Direction hors-série n°7*.
- ✓ MIPROF. (2022), Lettre de l'observatoire national des violences faites aux femmes(18), [Lettre n°18 - Les violences au sein du couple et les violences sexuelles en 2021.pdf \(arretonslesviolences.gouv.fr\)](#) . [Consulté le 20 février 2023]
- ✓ Oui, A. (2007), La prise en compte des parents dans le cadre du placement de l'enfant. *Informations sociales*, p. 32-33.
- ✓ Soparnot, R. (2013), Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, p. 23-43.
- ✓ Tavernier, J.-L. (2019). *INSEE Première*, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4211194> [Consulté le 8 avril 2023]
- ✓ Tonnerre, M., & Devreese, A. (2022). Alerte pour la protection de l'enfance dans le Nord : les réponses du département. *Le média social*. <https://www.lemediasocial.fr/alerte-pour-la-protection-de-l-enfance-dans-le-nord-les-reponses-du-departement> GT8X5a [Consulté le 21 Juin 2023]

Ouvrages

- ✓ Badell, H., Allemand, D., & Arfeux-Vaucher, G. (2023). *Direction et gestion d'un établissement social et médico-social*. Paris: WEKA.
- ✓ Bernoux, P. (2010). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris: Editions du Seuil.
- ✓ Blaevoet, J.-P., Bosquart, B., Chautard-Lorgnier, V., Fontaine, T., Fournier, M., & Launay, C. (2020). *Parentalité, guide pour l'accompagnement de l'enfant et de sa famille*. Paris: L'Harmattan
- ✓ Capelier, F. (2016). *Responsabilité et protection de l'enfance*. Paris : Dunod.
- ✓ Chatoney, B., & Van Der Borght, F. (2010). *Protéger l'enfant avec ses deux parents. Le centre parental, une autre voie pour réussir la prévention précoce*. Paris : Les Editions de l'Ateliers/Editions Ouvrières.
- ✓ Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Editions du Seuil.
- ✓ Donati, P., Mollo, S., Norvez, A., & Rollet, C. (1999). *Les centres maternels, réalités et enjeux éducatifs*. Paris: L'Harmattan
- ✓ Dumoulin, P., Dumont, R., Bross, N., & Masclat, G. (2015). *Travailler en réseau, méthodes et pratiques en intervention sociale*. Paris: Dunod.
- ✓ Durand, E. (2022). *Protéger la mère, c'est protéger l'enfant. Violences conjugales et parentalité*. Malakoff: Dunod.
- ✓ Hardy, G. (2022). *S'il te plaît, ne m'aide pas ! L'aide sous injonction administrative ou judiciaire*. Toulouse : Edition Erès.
- ✓ Houzel, D. (2020). *Les enjeux de la parentalité*. Toulouse : Edition Erès
- ✓ Janvier, R. (2015). *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale*. Issy-les-Moulineaux: ESF éditeur.
- ✓ Lefèvre, P. (2016). *Guide du directeur en action sociale et médico-sociale (éd. 4^{ème})*. Paris: Dunod.

- ✓ Loubat, J. (2006). *Penser le management en action sociale et médico-sociale*. Paris: Dunod.
- ✓ Muller, J. (2016). *Les fondamentaux du management de projet*. La Plaine Saint Denis: AFNOR.
- ✓ Pezet, V., Villatte, R., & Logeay, P. (1993). *De l'usure à l'identité professionnelle, le burn-out des travailleurs sociaux*. Paris: T.S.A éditions.
- ✓ Pichaut, F. (2012). *Gestion du changement Perspectives théoriques et pratiques*. Bruxelles: De Boeck.
- ✓ Prévalet, M. (2019). *Planification de projet, Construire, analyser, améliorer, suivre et évaluer sa planification de projet*. Le Mans : GERESO.
- ✓ Sadlier, K. (2021). *L'enfant face à la violence dans le couple*. Malakoff : Dunod
- ✓ Sadlier, K. (2020). *Violences conjugales : un défi pour la parentalité*. Malakoff : Dunod
- ✓ Soparnot, R. (2010). *Le management du changement*. Paris: Vuibert.

Lois, Décrets, Ordonnances

- ✓ Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance. Journal officiel, n°0055 du 6 mars 2007
- ✓ Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Journal officiel, du 3 janvier 2002
- ✓ Loi n°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfance. Journal officiel, n°0063 du 15 mars 2016
- ✓ Loi n°2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection de l'enfance. Journal officiel, n°0032 du 8 février 2022
- ✓ Loi n°86-17 du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de la santé. Journal officiel, du 8 janvier 1986

- ✓ Loi n°2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion. Journal officiel, n°0073 du 27 mars 2009
- ✓ Loi n°2006-399 du 4 avril 2006 renforçant la prévention et la répression des violences au sein du couple ou commises contre les mineurs. Journal officiel, n°81 du 5 avril 2006
- ✓ Loi n°2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale. Journal officiel, n°15 du 19 janvier 2005
- ✓ Loi n°2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi. Journal officiel, n°0189 du 18 août 2015
- ✓ Loi n°2019-774 du 24 juillet 2019 relative à l'organisation et à la transformation du système de santé. Journal officiel, n°0172 du 26 juillet 2019
- ✓ Ministère de la justice. Décret n°2021-1516 du 21 novembre 2021 tendant à renforcer l'effectivité des droits des personnes victimes d'infractions commises au sein du couple ou de la famille. Journal officiel, n°0273 du 24 novembre 2021.
- ✓ Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle. Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013. Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle.
- ✓ Ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail. Journal officiel, n°0223 du 23 septembre 2017

Thèse

- ✓ Ganne, C. (2013). Le devenir des enfants accueillis en centre maternel. Thèse de Doctorat, Université Paris Ouest Nanterre La défense, 357 p.

Rapports, feuilles de route

- ✓ Comité interministériel de lutte contre les exclusions, (2013), *plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale*, https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Plan_pluriannuel_contre_la_pauvrete_et_pour_l_inclusion_sociale.pdf . [Consulté le 16 avril 2023]
- ✓ Département du Nord. (2023), *Feuille de route pour la prévention et la lutte contre les violences intrafamiliales (VIF) 2023-2026*. Feuille de route, <https://info.lenord.fr/upload/attachments/feuillederouteviolencesintrafamilialesdepartementdunord-63da29be73b28.pdf> . [Consulté le 16 mars 2023]
- ✓ Département du Nord. (2020), *Retour d'expérience : la protection de l'enfance en période de confinement*. Rapport, https://www.oned.gouv.fr/system/files/base_documentaire/retext_dep_du_nord.pdf . [Consulté le 14 mai 2023]
- ✓ Département du Nord. (2017), *Schéma départemental des services aux familles*.
- ✓ Ganne C., (2017), *Les interactions parents-enfants-professionnel.le.s en centre parental : contextes institutionnels, processus et effets*, Rapport, Université Paris Nanterre, https://www.onpe.gouv.fr/system/files/ao/ao2015.ganne_rapport.pdf . [Consulté le 5 février 2023]
- ✓ Gresy, B., Durand, E., & Ronai, E. (2020). *Violences conjugales : garantir la protection des femmes victimes et de leurs enfants tout au long de leur parcours*. Rapport du Haut Conseil à l'Egalité, <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/sites/efh/files/migration/2020/10/HCE-RAPPORT-VIOLENCES-CONJUGALES-2020.pdf> ; [Consulté le 23 juillet 2023]
- ✓ Hagemann-White, C. (2006). *Combattre la violence à l'égard des femmes : Etude du bilan des mesures et actions prises pour combattre la violence à l'égard des femmes dans les Etats membres du Conseil de l'Europe*. Etude, Conseil de l'Europe, Strasbourg, <https://rm.coe.int/168059aa53> . [Consulté le 2 mai 2023]
- ✓ Haut Conseil du Travail Social. (2022), *Livre vert 2022 du travail social*. Ministère des solidarités et de la santé, <https://solidarites.gouv.fr/sites/solidarite/files/2022-11/livre-vert-du-travail-social-09032022.pdf> . [Consulté le 15 juillet 2023]

- ✓ Henrion R., (2001), *Les femmes victimes de violences conjugales, le rôle des professionnels de santé*, Rapport du Ministère de la santé, https://medias.vie-publique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/014000292.pdf . [Consulté le 23 février 2023]

- ✓ Ministère de la cohésion des territoires. (2018), *Plan quinquennal pour le logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme 2018-2022*, [plaquette Ida 4p vf.pdf \(gouvernement.fr\)](#) . [Consulté le 12 février 2023]

- ✓ Ministère des solidarités et de la santé. (2019), *Je veux en finir avec la violence. Et vous? Mesures pour lutter contre les violences faites à nos enfants*, [https://solidarites.gouv.fr/sites/solidarite/files/2022-12/dossier de presse - _plan violences faites aux enfants.pdf](https://solidarites.gouv.fr/sites/solidarite/files/2022-12/dossier_de_presse_-_plan_violences_faites_aux_enfants.pdf). [Consulté le 16 juillet 2023]

- ✓ Ministère des solidarités et de la santé. (2018), *Stratégie nationale de soutien à la parentalité*, [https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/180702 - dp - _strategie nationale 2018-2022vf.pdf](https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/180702_-_dp_-_strategie_nationale_2018-2022vf.pdf). [Consulté le 15 juin 2023]

- ✓ Ministère des solidarités et de la santé, (2020), *Stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance*, Rapport, [https://solidarites.gouv.fr/sites/solidarite/files/2022-12/dossier de presse - _strategie nationale de prevention et protection de l enfance vf.pdf](https://solidarites.gouv.fr/sites/solidarite/files/2022-12/dossier_de_presse_-_strategie_nationale_de_prevention_et_protection_de_l_enfance_vf.pdf) . [Consulté le 18 mars 2023]

- ✓ Ministère des solidarités et de la santé, (2020), *Les 1000 premiers jours, là où tout commence*, Rapport, <https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport-1000-premiers-jours.pdf> . [Consulté le 3 février 2023]

- ✓ Ministère des solidarités et de la santé, (2016), *Les enfants exposés aux violences au sein du couple, quelles recommandations pour les pouvoirs publics ?*, Rapport de l'observatoire national de l'enfance en danger, [https://solidarites.gouv.fr/sites/solidarite/files/2023-01/enfants exposes aux violences-2.pdf](https://solidarites.gouv.fr/sites/solidarite/files/2023-01/enfants_exposes_aux_violences-2.pdf) . [Consulté le 15 avril 2023]

- ✓ MIPROF. (2022), *Lettre de l'observatoire national des violences faites aux femmes(18)*, [https://arretonslesviolences.gouv.fr/les-lettres-de-l-observatoire-national-des-violences-faites-aux-femmes#les lettres annuelles de lobservatoire national1](https://arretonslesviolences.gouv.fr/les-lettres-de-l-observatoire-national-des-violences-faites-aux-femmes#les-lettres-annuelles-de-l-observatoire-national1) . [Consulté le 20 février 2023]

- ✓ OMS, (2002), *Rapport mondial sur la violence et la santé*, https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42545/9242545619_fre.pdf .
[Consulté le 8 juin 2023]

Sites internet

- ✓ <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/>
- ✓ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4211194>
- ✓ <https://www.has-sante.fr>
- ✓ <https://cn2r.fr/violences-intra-familiales/>
- ✓ <https://www.onufemmes.fr/violences-conjugales-et-intrafamiliales>
- ✓ <https://lenord.fr/nos-politiques/enfance-famille-jeunesse>
- ✓ <https://www.gouvernement.fr/hebergement-des-femmes-victimes-de-violences-elisabeth-moreno-et-emmanuelle-wargon-lancet-un-nouvel>

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles

- ✓ ANESM. (2008). *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre.*
- ✓ ANESM. (2008). *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Les attentes de la personne et le projet personnalisé.*
- ✓ ANESM. (2010). *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement.*
- ✓ HAS. (2014). *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Maltraitance chez l'enfant : repérage et conduite à tenir.*
- ✓ HAS. (2018). *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Repérage et accompagnement en CHRS des victimes et auteurs de violences au sein du couple.*

- ✓ HAS. (2019). Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Repérage des femmes victimes de violences au sein du couple.
- ✓ HAS. (2022, mars 8). Mesurer et améliorer la qualité. Référentiel d'évaluation de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux.
- ✓ ANESM. (2010). Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service.

Sources internes

- ✓ CPOM 2020-2022
- ✓ Délibération extension CPOM 2023
- ✓ Rapports d'activités 2019/2020/2021/2022
- ✓ Comptes rendus groupe de paroles résidentes
- ✓ Rapport d'évaluation interne 2020 centre parental

Liste des annexes

Annexe I : Proposition de convention d'études et de partenariat

Annexe II : Plans du futur centre parental

Annexe III : Cahier des charges pour futur centre parental

Annexe IV : Courrier attribution 16-ème place

Annexe V : Budgets transmis par Maître d'Ouvrage

Annexe VI : Devis formation « maternité adolescente »

Annexe VII : fiche action CPOM « violences conjugales »

Annexe VIII : Budget proposition intermédiaire

CONVENTION D'ETUDES ET DE PARTENARIAT

« Création d'un centre parental et des espaces professionnels [REDACTED]
[REDACTED] DUNKERQUE »

Entre

Le SOLIHA FLANDRES [REDACTED], représentée
par Madame [REDACTED] directrice générale
Désigné ci après le « gestionnaire »

D'une part,

Et

Le COTTAGE SOCIAL DES FLANDRES dont le siège est [REDACTED]
[REDACTED], représentée par Madame [REDACTED], présidente
directrice générale.

Désignée ci-après « le Maître d'Ouvrage »

D'autre part,

Préambule

La présente convention a pour objectif de fixer

- les conditions de partenariat entre le Maître d’Ouvrage et le Gestionnaire ;
- Les conditions de réalisation des études, de leur suivi et de leur pilotage, ainsi que les modalités de leur prise en charge financière par les différents partenaires : le gestionnaire et le Maître d’Ouvrage.

CECI ETANT PRECISE, IL EST CONVENU ET ARRÊTE CE QUI SUIT :

ARTICLE 1. Rôle des différents partenaires

1.1 Rôle du Maître d’Ouvrage

Le Maître d’Ouvrage est chargé par le gestionnaire de conduire les études et prestations suivantes :

- Animation et concertation avec les différents intervenants en vue de la définition précise du programme,
- Lancement de la consultation pour le choix de l’architecte et de l’équipe de maîtrise d’œuvre en vue de la réalisation du projet et pilotage des études de Maîtrise d’œuvre (en terme technique, économique et architectural) relatives à la construction du bâtiment.
- Concertation avec le maître d’œuvre et le gestionnaire sur les choix à retenir aux différents stades d’avancement du projet (dépôt de permis de construire, consultation des entreprises, chantier)
- Estimation budgétaire, toutes dépenses confondues de la réalisation de l’opération et ses répercussions en termes de loyer global (et donc prix de journée).
- Etude des financements possibles et montages financiers correspondants.

Au terme des études, le Maître d’Ouvrage s’engage à mener à bien la réalisation du chantier en particulier :

- Suivi technique, financier et administratif du chantier
- Réception et livraison des ouvrages réalisés
- Gestion du parfait achèvement

1.2 Rôle du Gestionnaire

Le gestionnaire apporte au Maître d’Ouvrage tous les éléments permettant d’exprimer le besoin afin de définir le programme de l’opération.

Le gestionnaire s’engage à définir le montant cible de la redevance et à élaborer le compte d’exploitation prévisionnel ainsi que le calcul du prix de journée (toutes dépenses confondues : investissement et fonctionnement)

Le Gestionnaire est chargé de réaliser et de déposer en son nom le dossier de demande d’agrément auprès des instances concernées.

Le gestionnaire s’engage à participer aux recherches de financements immobiliers.

ARTICLE 2. ETUDE DU PROJET

2.1 Descriptif du programme de travaux

Création d'un centre parental composé de 15 logements et 1 potentiel ainsi que des espaces professionnels.

Les logements comprennent 9 studios, 3T2, 4T3 pour une surface habitable de 600.71m² ainsi que des zones de circulation et un ascenseur.

Concernant les espaces professionnels la décomposition figure en annexe pour une surface habitable totale de 460 m²

PLANS EN ANNEXE

2.2 Frais engagés par le Maître d'Ouvrage

Afin de mener les études de programmation et les études préalables à la construction, à la fois au niveau technique, administratif et financier ainsi que les études de conception, le Maître d'Ouvrage va engager les frais suivants, relatifs aux rémunérations des prestations tant en interne qu'en externe :

- frais liés à des prestations extérieures, de manière non limitative, toutes dépenses engagées par le Maître d'Ouvrage au titre du projet, soit :
 - les rémunérations des maitres d'œuvre, contrôleurs techniques, coordinateurs SPS, SSI, experts divers, etc.
 - les frais divers engagés : les frais de publication, tirages de plans, etc.
 - les frais liés à l'analyse du site (étude géotechnique, pollution des sols, etc...)
- frais de rémunération du maitre d'ouvrage pour la conduite d'opérations, frais qui seront intégrés au prix de revient de l'opération.

2.3 Modalités de prise en charge des frais

Réalisation de l'opération

En cas de réalisation effective de l'opération, l'ensemble des frais ci-dessus sera intégré dans le prix de revient global de l'opération qui servira de base au calcul de la redevance annuelle réglée par le gestionnaire au Maître d'Ouvrage, comme il est précisé au point 3.4.

Non réalisation de l'opération

En cas de non-réalisation du projet et pour quelques raisons que ce soit :

- non-réalisation du projet du fait du gestionnaire,
- refus du dossier de demande du financement des instances dont elle dépend,
- non-habilitation ou homologation permettant l'ouverture de la structure,
- Etc.

Le gestionnaire supportera les frais engagés au titre de l'opération et remboursera l'ensemble des dépenses au Maître d'ouvrage.

2.4 Etape de validation du projet

Les parties s'engagent à mettre en place des phases de validation durant l'étude du projet :

- Validation du permis de construire
- Validation du DCE
- Validation du dossier de financement
- Validation du bilan d'opération :
 - o Plan de financement,
 - o Prix de revient,
 - o Calcul de la redevance prévisionnelle.
 - o Etablissement d'un plan de financement équilibrant les dépenses prévues et obtention de la totalité des autorisations de financement correspondantes et garanties d'emprunts correspondantes. Ce plan de financement sera constitué de prêt ou de subvention.

Le gestionnaire devra valider le montant de la redevance suivant l'échéancier calé sur la durée des emprunts.

ARTICLE 3 REALISATION DU PROJET

En cas de poursuite et de lancement du projet à la demande du gestionnaire, la réalisation de l'opération s'effectuera dans les conditions suivantes :

3.1 Démarrage de l'opération

L'ordre de service prescrivant le démarrage des travaux et notifiant les marchés aux entreprises sera établi par le Maître d'Ouvrage, après validation de l'impact sur la redevance par le gestionnaire.

Cet ordre de service ne pourra intervenir qu'après :

- Validation du plan de financement par les 2 parties ;
- Obtention des financements de l'opération ;
- Acquisition effective –directe ou indirecte - du terrain d'emprise du projet par le Maître d'ouvrage ;
- Etablissement d'une convention de gestion globale validant l'impact sur la redevance de ces travaux.

3.2 En cours de chantier

Les modifications ou les demandes de travaux complémentaires liés à l'investissement immobilier devront faire l'objet de l'établissement d'un devis à valider bilatéralement. Également un nouvel impact redevance devra être approuvé par le gestionnaire.

3.3 A la livraison des travaux

Les parties conviennent de valider d'un commun accord le prix de revient prévisionnel et le plan de financement de l'opération tenant compte de l'ensemble des modifications et aléas du chantier.

Le Maître d'ouvrage s'engage au terme des travaux de l'opération à assurer l'année de parfait achèvement.

3.4 Convention de gestion

Une convention de gestion globale sera établie sur les bases suivantes :

Cette convention précisera que la redevance annuelle, dite redevance de transparence, due par le gestionnaire au Maître d'Ouvrage sera calculée sur la base du prix de revient global et de financement définitif de l'opération. La redevance annuelle liée à l'opération est estimée à ce stade de l'opération (coût prévisionnel valeur xxx) à xxxxx € hors charges. Il est rappelé qu'il s'agit d'une redevance de transparence.

Cette redevance comprendra :

- le montant des annuités (intérêts, amortissements) dues par le Maître d'Ouvrage en vue du remboursement des emprunts contractés pour la réalisation de l'établissement, et toutes les charges y afférents.
- Le remboursement annuel des frais généraux du Maître d'ouvrage au taux de 0.30% du prix de revient global de l'opération réajusté tous les ans sur la base de la variation de l'INSEE du coût de la construction.
- Le montant des primes d'assurance relatives au statut du propriétaire des murs.
- Les impôts et taxes non récupérables. A ce sujet, le Maître d'Ouvrage se chargera de mettre en place les éventuelles exonérations de taxe foncière adossées aux prêts aidés de l'état (ex : PLS)

La date de prise d'effet de la convention de gestion sera calée à la prise de possession des lieux par le gestionnaire.

La durée de la convention sera établie sur la durée des emprunts.

ARTICLE 4. EXPIRATION DE LA CONVENTION

4.1 En cas de poursuite du projet

La présente convention prendra fin au terme de l'année de parfait achèvement.

4.2 En cas de retrait du projet par le gestionnaire

La présente convention prendra fin à la date de retrait du projet signifié par le gestionnaire au Maître d'Ouvrage, par courrier recommandé avec accusé de réception.

4.3 En cas de retrait du projet par le Maitre d'ouvrage

La présente convention prendra fin à la date de retrait du projet signifié par le Maitre d'Ouvrage au gestionnaire, par courrier recommandé avec accusé de réception.

FAIT A
Le

SOLIHA
Le gestionnaire

LE COTTAGE SOCIAL DES FLANDRES
Le maitre d'ouvrage

DOSSIER FAISABILITE

Présentation FAISA du 20230515



LISTE DES PIECES DU DOSSIER :

FAISA_00	PLAN DE SITUATION
FAISA_01	PLAN MASSE
FAISA_02-1	CENTRE PARENTAL PLAN RDC
FAISA_02-2	CENTRE PARENTAL PLAN R+1
FAISA_02-3	CENTRE PARENTAL PLAN R+2
FAISA_02-4	CENTRE PARENTAL PLAN R+3 (COTTAGE)
FAISA_03-1	COLLECTIF COTTAGE PLAN RDC
FAISA_03-2	COLLECTIF COTTAGE PLAN R+1
FAISA_03-3	COLLECTIF COTTAGE PLAN R+2
FAISA_04	CALCUL SURFACE TAVABLE / SURFACE DE PLANCHER
FAISA_05-1	VIES 3D - NORD-EST
FAISA_05-2	VIES 3D - NORD
FAISA_05-3	VIES 3D - NORD-OUEST
FAISA_05-4	VIES 3D - SUD-OUEST
FAISA_05-5	VIES 3D - SUD
FAISA_05-6	VIES 3D - SUD-EST

COTTAGE

Constitution d'un Centre Parental et de 13 Logements Collectif
ZAC du Grand Logis DUNKERQUE

Réf cadastrale :
Département :

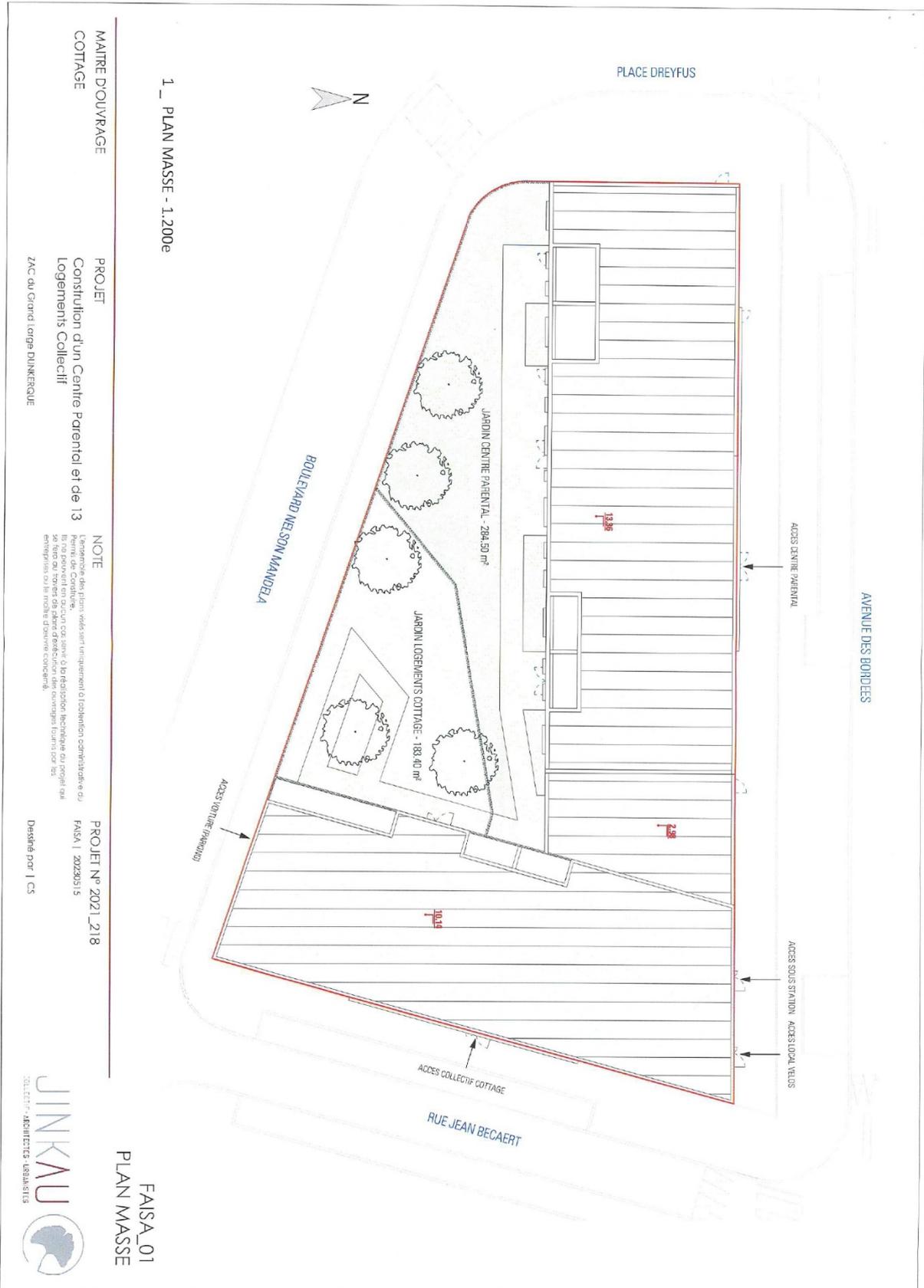
ARCHITECTE



Site social
ZA 13 Patrimoine - Actitude 55
161, rue de la République - 59500 Villeneuve d'Ascq
Tél: 09 72 42 11 09

NOTE
L'ensemble des plans visés, sans accompagnement à l'achèvement, ne constitue pas un projet définitif. Les modifications de contenu, de forme ou de destination architecturale du projet qui se fera ou trouvera de plans d'exécution des ouvrages fournis par les entreprises ou le maître d'œuvre concerné.

FAISA_00 | PLAN DE SITUATION



1 _ PLAN MASSE - 1.200e

MAITRE D'OUVRAGE
COTTAGE

PROJET
Constitution d'un Centre Parental et de 13
Logements Collectif

ZAC du Grand Large DIJKERQUE

NOTE

L'ensemble des plans, révisés sur uniquement à l'obtention administrative du
Permis de Construire.
Ils ne peuvent en aucun cas servir à la réalisation technique ou projet qui
n'ont pas été conçus et réalisés par les auteurs desdits documents.
Entreprises ou le maître d'ouvrage.

PROJET N° 2021_218
FAISA | 20220515

Dessiné par | CS



FAISA_01
PLAN MASSE



1_ CENTRE PARENTAL R+1 - 1.100e

T1 01	T1 02	T1 03	T1 04	T2 05	T1 05	T1 07	T1 08	T1 09
SEJOUR/CUISINE	ENTREE	SEJOUR/CUISINE	SEJOUR/CUISINE	SDB	SEJOUR/CUISINE	SEJOUR/CUISINE	SEJOUR/CUISINE	SEJOUR/CUISINE
23,42 m ²	3,81 m ²	23,44 m ²	23,44 m ²	7,22 m ²	23,44 m ²	19,95 m ²	19,90 m ²	23,37 m ²
SDB	SDB	SDB	ENTREE	ENTREE	SDB	SDB	SDB	ENTREE
5,04 m ²	5,04 m ²	5,04 m ²	5,04 m ²	3,11 m ²	5,04 m ²	4,90 m ²	5,10 m ²	5,08 m ²
ENTREE	SEJOUR/CUISINE	ENTREE	SDB	OH	ENTREE	ENTREE	ENTREE	SDB
3,81 m ²	23,44 m ²	3,81 m ²	5,04 m ²	12,19 m ²	3,81 m ²	5,04 m ²	4,94 m ²	5,04 m ²
32,07 m ²	32,09 m ²	32,29 m ²	32,09 m ²	SEJOUR CUISINE	32,09 m ²	29,79 m ²	29,94 m ²	32,00 m ²
				44,06 m ²	32,09 m ²	29,79 m ²	29,94 m ²	32,00 m ²

R+1 CENTRE PARENTAL	
CIRCULATION R+1	81,13 m ²
SAS ESC. R+1	2,77 m ²
	83,90 m ²

MAITRE D'OUVRAGE
COTTAGE

PROJET
Construction d'un Centre Parental et de 13 Logements Collectif

ZAC du Grand Logis DUKKERQUE

NOTE

L'ensemble des plans, vides, sont uniquement à l'attention consultative du Permis de Construire. Ils ne peuvent en aucun cas servir à la réalisation technique des projets qui ont été réalisés en vertu de la réglementation en vigueur. Les erreurs éventuelles ou le manque de précision des données ne sont pas garantis.

PROJET N° 2021_218
FAISA 1 20230315

Destiné par | CS

FAISA_02-2
CENTRE PARENTAL PLAN R+1

JINKAU
COLLECTIF - ARCHITECTES - URBANISTES



1 - CENTRE PARENTAL R+2 - 1.100€

Unit	SDB	ENTREE	SEJOUR/CUISINE	SDB	ENTREE																		
T1 10	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²
T1 11	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²
T1 12	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²
T1 13	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²
T2 14	12,19 m²	3,11 m²	22,02 m²	12,19 m²	3,11 m²	22,02 m²	12,19 m²	3,11 m²	22,02 m²	12,19 m²	3,11 m²	22,02 m²	12,19 m²	3,11 m²	22,02 m²	12,19 m²	3,11 m²	22,02 m²	12,19 m²	3,11 m²	22,02 m²	12,19 m²	3,11 m²
T1 15	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²
T1 16	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²
T1 17	5,10 m²	4,94 m²	19,90 m²	5,10 m²	4,94 m²	19,90 m²	5,10 m²	4,94 m²	19,90 m²	5,10 m²	4,94 m²	19,90 m²	5,10 m²	4,94 m²	19,90 m²	5,10 m²	4,94 m²	19,90 m²	5,10 m²	4,94 m²	19,90 m²	5,10 m²	4,94 m²
T1 18	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²	23,44 m²	5,04 m²	3,61 m²

R+2 CENTRE PARENTAL	
CIRCULATION R+2	61,13 m²
SAS ESC. R+2	2,77 m²
	63,90 m²

MAITRE D'OUVRAGE
COTTAGE

PROJET
Construction d'un Centre Parental et de 13 Logements Collectif
ZAC du Grand Large DUNKERQUE

NOTE
L'ensemble des plans visés sont uniquement à destination comparative du Maître d'ouvrage.
Régime des Coût de Construction.
Les plans ont été établis en vertu de la décision de l'architecte de l'Etat et ne sont pas destinés à servir de base à l'exécution des ouvrages. Ils ne sont pas garantis quant à leur exactitude ou leur conformité avec les données de l'état des lieux.

PROJET N° 2021_218
FAISA | 20230515
Dessiné par | CS

FAISA 02-3
CENTRE PARENTAL PLAN R+2

JINKAU
SOLUTIONS - ARCHITECTES - URBANISTES



1 _ CENTRE PARENTAL R+3 (COTTAGE) - 1.100€

T2 A		T2 B		T2 C		T2 D		T2 E	
CELLIER	5,04 m²	SEJOUR/CUISINE	22,27 m²	CH	12,19 m²	CELLIER	5,02 m²	CH	12,62 m²
ENTREE	3,67 m²	CH	12,29 m²	SDB	7,22 m²	ENTREE	3,64 m²	SEJOUR/CUISINE	22,78 m²
SDB	8,47 m²	SDB	8,47 m²	PI	1,02 m²	SDB	8,59 m²	CELLIER	5,01 m²
CH	12,89 m²	CELLIER	5,04 m²	ENTREE	5,69 m²	SEJOUR/CUISINE	22,76 m²	SDB	8,97 m²
SEJOUR/CUISINE	22,75 m²	ENTREE	3,67 m²	SEJOUR/CUISINE	21,89 m²	CH	12,89 m²	CH	3,64 m²
PI	0,89 m²	PI	0,89 m²	PI	48,30 m²	PI	0,91 m²	PI	0,87 m²
LOGGA	50,39 m²	LOGGA	53,41 m²			LOGGA	53,84 m²	LOGGA	53,87 m²
	9,91 m²		9,91 m²				9,36 m²		6,33 m²
	63,30 m²		63,32 m²				90,19 m²		60,20 m²

R+3 CENTRE PARENTAL (COTTAGE)	50,657 m²
CIRCULATION R+3	50,657 m²

MAITRE D'OUVRAGE
COTTAGE

PROJET
Construction d'un Centre Parental et de 13
Logements Collectifs
ZAC du Grand Large DUNKERQUE

NOTE
L'ensemble des plans, vides, sont uniquement à destination commentateur du
Fournisseur de l'ouvrage.
Il est interdit de copier, reproduire, diffuser, publier, divulguer, communiquer ou
se servir des plans de l'ouvrage sans l'autorisation écrite du maître d'ouvrage.
Les droits de reproduction et de diffusion sont réservés.

PROJET N° 2021_218
FAISA | 20230515
Destiné pour | CS





FAÇADE NORD-EST - 11h00 (Croisement Rue Jean Becquet / Avenue des Bordes)



FAÇADE NORD-EST - 17h30 (Croisement Rue Jean Becquet / Avenue des Bordes)

FAISA_05-1
VUES 3D - NORD-EST

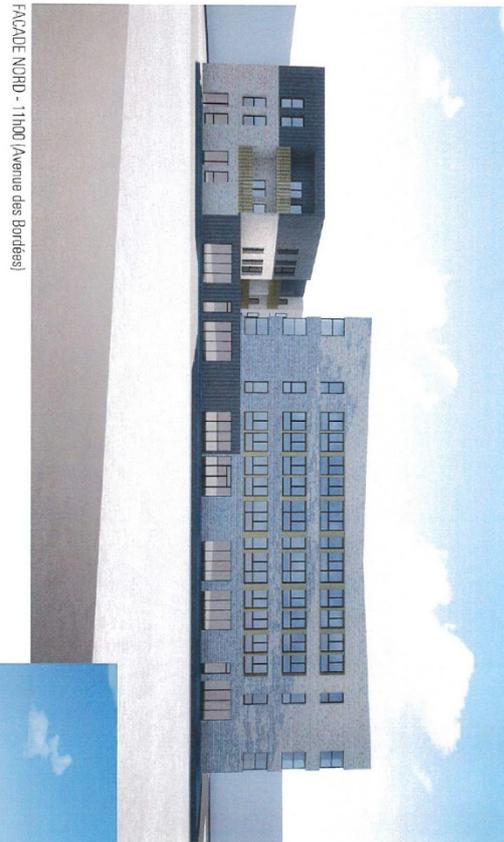
MATRE D'OUVRAGE
COTTAGE

PROJET
Constitution d'un Centre Parental et de 13
Logements Collectif
ZAC du Grand Large DUINKERQUE

NOTE
L'ensemble des plans, vues et intitulés de cotation sont réservés au
Fermis du Constructeur.
Ils ne peuvent en aucun cas servir à la réalisation technique du projet qui
sera tenu pour non valide en cas de contradiction des ouvrages fournis par les
entreprises ou le maître d'ouvrage.

PROJET N° 2021_218
FAISA | 20230515
Dessiné par I CS





FAÇADE NORD - 11h00 (Avenue des Bordées)



FAÇADE NORD - 17h30 (Avenue des Bordées)

MAÎTRE D'OUVRAGE
COTTAGE

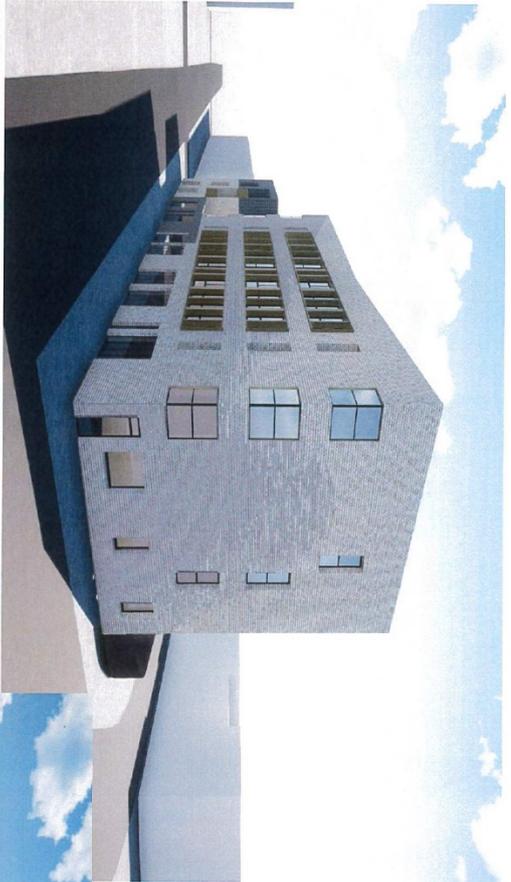
PROJET
Construction d'un Centre Parental et de 13
Logements Collectifs
ZAC du Grand Large DUNKERQUE

NOTE
L'ensemble des plans «à été» soumis ultérieurement à l'approbation administrative du
Le maître de l'ouvrage a accepté de modifier le plan de la façade nord afin
de tenir compte des remarques de l'architecte. Les modifications ont été prises en compte
dans les plans de l'ensemble de l'ouvrage. Les plans sont les
entrepris ou le maître d'ouvrage concerné.

PROJET N° 2021_218
FAISA | 20230515
Destiné par | CS



FAISA_05-2
VUES 3D - NORD



FACADE NORD-OUEST - 11M00 (Croisement Avenue des Bordées / Place Dreyfus)



FACADE NORD-OUEST - 11M30 (Croisement Avenue des Bordées / Place Dreyfus)

FAISA_05-3
VUES 3D - NORD-OUEST

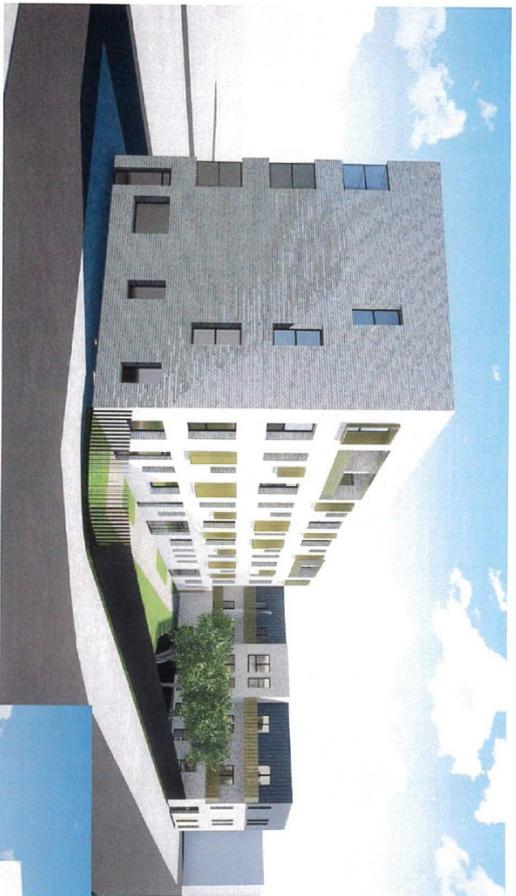
MAIÎRE D'OUVRAGE
COTTAGE

PROJET
Construction d'un Centre Parental et de 13
Logements Collectif
ZAC du Grand Large DUNKERQUE

NOTE
L'ensemble des plans s'adapte à un quartier à l'habitat caractéristique du
Faisa de Centrale.
Ils ne peuvent en aucun cas servir à la rédaction technique du projet car
le plan doit être en accord avec les conditions de réalisation du projet qui
sont indiquées sur le plan de situation ci-dessus.

PROJET N° 2021_218
FAISA | 2023015
Dessiné par | CS





FAÇADE SUD-OUEST - 11h00 (Croisement Place Dreyfus / Boulevard Nelson Mandela)



FAÇADE SUD-OUEST - 17h30 (Croisement Place Dreyfus / Boulevard Nelson Mandela)

MAÎTRE D'OUVRAGE
COTTAGE

PROJET
Construction d'un Centre Parental et de 13 Logements Collectif
ZAC du Grand Large DJIKERQUE

NOTE
L'ensemble des plans, vues, vidéos uniquement à l'attention administrative du Maître d'ouvrage. Ils ne peuvent en aucun cas servir à la réalisation technique du projet qui le fera ou feront de quelque façon des ouvrages fournis par les entreprises ou le maître d'œuvre concerné.

PROJET N° 2021_218
FAISA | 20230515
Destiné par | CS

FAISA_05-4
VUES 3D - SUD-OUEST





FAÇADE SUD - 17h00 (Boulevard Nelson Mandela)



FAÇADE SUD - 17h30 (Boulevard Nelson Mandela)

FAISA_05-5
VUES 3D - SUD

MAÎTRE D'OUVRAGE
COTTAGE

PROJET
Construction d'un Centre Parental et de 13
Logements Collectif
ZAC du Grand Large DUNKERQUE

NOTE
L'ensemble des plans visés sert uniquement à l'échelon administratif du
Fonds de Coopération
Mise en œuvre en accord avec le service à la résidence technique du projet (sauf
ententes) ou le maître d'œuvre concerné.

PROJET N° 2021_218
FAISA | 2023015
Dessiné par ICS





FLANDRES

CENTRE PARENTAL « LES MOUSSAILLONS »

Le centre parental accueille 16 familles (femmes seules avec enfant de moins de 3 ans ou à titre dérogatoire des couples avec enfant de moins de 3 ans).

Le projet de l'association est d'emménager le centre parental dans des locaux rassemblant sur un même site (ou en grande proximité) 80% de l'hébergement avec les espaces d'accueil et espaces des professionnels.

Idéalement il est souhaitable que cette implantation soit dans un bâtiment avec 2 étages maximum, disposant d'un extérieur sécurisé (jardinet fermé), permettant de distinguer l'entrée vers les logements et l'entrée vers les bureaux et pièces d'accueil collectif.

Il est également souhaitable d'être implanté dans un environnement offrant un certain nombre de services de proximité, de commerces et un accès facile aux transports en commun. La vulnérabilité des usagers de notre centre demande également d'être dans un environnement sécurisant.

LES HEBERGEMENTS

Afin d'offrir un hébergement digne et adapté, répondant aux missions d'un centre parental, nous souhaitons disposer de 15 hébergements de type :

- studios ou t1 bis	pour 8 d'entre eux	l'ensemble sur site
- Logement de type 2	pour 4 d'entre eux	3 sur site + 2 en diffus
- Logement de type 3	pour 3 d'entre eux	2 sur site + 1 en diffus

L'objectif est d'offrir aux familles un hébergement permettant une autonomie dans les actes de la vie quotidienne (repas, toilettes...) tout en ayant une proximité rassurante avec les professionnels.

Pour cela les logements doivent disposer au minimum des pièces suivantes :

- Salle de bain, WC
- Chambre avec aménagement d'un espace pour le couchage de l'enfant (voire 2 chambres)

« Les Moussailons » 11 rue de Furnes 59140 Dunkerque

- Kitchenette (ou cuisine)
- Séjour
- Espace de rangement

L'espace total des hébergements avoisine	500 m2
---	---------------

LES ESPACES PROFESSIONNELS :

Le centre parental est composé d'une équipe éducative, paramédicale, administrative/direction et de personnel relevant des services généraux.

Chacune de ces catégories de professionnels nécessite un poste de travail dédié.

• L'équipe administrative/direction	2 bureaux	surface totale	30m2
• Equipe éducative	1 bureau		30 m2
• Equipe paramédicale	1 bureau/nurserie		20 m2
• Equipe services généraux	1 bureau		10 m2

A cela s'ajoute le besoin d'espaces d'activité en lien avec leurs fonctions :

• Garderie	25 m2
• Lingerie/Repasserie	15 m2
• Espace de stockage/ Archives	20 à 30 m2
• Salle d'entretien individuel, rencontre partenariale	10 m2
• Salle de convivialité, d'activité éducative	50 m2

Des espaces communs sont également à prévoir :

• Sanitaire public et professionnel	
• Espace de stockage poussettes, vélos enfants...	10 m2
• Salle du personnel (salle de restauration, de pause)	15 m2
• Local poubelle	

La surface totale des bureaux et lieux d'accueil collectif avoisine	300 m2
--	---------------

En y ajoutant les circulations nous approchons **une surface totale de 1000 m2**

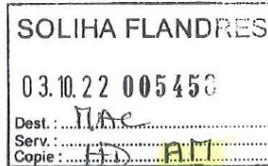
Annexe IV : Courrier attribution 16-ème place



Direction générale adjointe
en charge de la Solidarité

Direction de l'enfance, de la famille et
de la jeunesse

Tél : 03.59.73 80 75
Réf. : PES 6 - Soliha Flandres - Les
Moussaillons
Dossier suivi par Odile JOURDAIN



Monsieur [REDACTED]
Président de l'association
SOLIIHA FLANDRES

[REDACTED]
59379 Dunkerque CEDEX 1

Lille, le 29 SEP. 2022

Recommandé : 2C 138 3AS 4513-8

Monsieur le Président,

Par courrier en date du 23 juin 2022, vous avez porté à ma connaissance, le constat partagé entre votre association et les services de la DTPAS des Flandres sur l'insuffisance du nombre de places autorisées pour votre centre parental « Les Moussaillons » face à l'accroissement des demandes d'accueil.

Dans ce cadre, vous sollicitez l'ouverture d'une seizième place au sein de votre centre parental « Les Moussaillons ».

Par la présente, j'ai le plaisir de vous annoncer, l'accord de la Direction Enfance Famille Jeunesse du Département du Nord pour la création d'une place supplémentaire pour le centre parental « Les Moussaillons » à compter du 01/01/2023 à un prix de journée internat 2023 calculé à 171,89 €.

Sachez que le Pôle Etablissements et Services de la Direction Enfance Famille du Département du Nord reste à votre disposition pour toute information complémentaire.

Vous souhaitant bonne réception de la présente, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sincères salutations.

Pour le Président du Département
et par délégation,
La Responsable du Pôle Etablissements

Gaëlle COQUAIS

lenord.fr

Conseil départemental du Nord - 51, rue Gustave Delory - 59047 Lille cedex - Tél. : 03 59 73 59 59 - @departement59

Annexe V : Budgets transmis par Maître d'Ouvrage

BILAN LOCATIF		TYPOLOGIE :									
VILLE :	DUNKERQUE	Nbre	Type	SHAB	SU	SHAB PLUS	SU PLUS	Loyer PLUS	SHAB PLAI	SU PLAI	Loyer PLAI
ADRESSE :	LOT B8 GRAND LARGE	9	studio	240,65	240,65	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
CODE PROG. :	2-0110-10	3	T2	118,47	118,47	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Etude KEDZIORA au :	07/02/2022	4	T3	241,59	241,59	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
PHASE :	FAISABILITE	0	T4	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
		16		0	600,71	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
							0,00			0,00	

Definition Prog :	Centre maternel 16 logements	Nbre	Nbre PLUS	PLUS	Total PLUS	Nbre PLAI	PLAI	Total PLAI
Acquisition :	ACQUISITION S3D	-	-	36,00 €	- €	-	-	- €
Démolition :		-	-	18,00 €	- €	-	-	- €
ZONE :	2							
Assiette de Subv. :								
Certification :	PLUS 5%							
Ascenseur :	OUI							
Taille de l'opération :	0,0252							
Coefficient de Structure :	1,1802							
	CS = 0,77*(1+(Nbre log ² 20m ² /SU))							

PRIX DE REVIENT DETAILLES DES DEPENSES : **TVA 10,00%** Date bilan : 07/02/2022

BATIMENT	Montant HT	Montant TTC	HT / m2 SU	TTC / m2 SU	Observations
TCE	1 468 883,10 €	1 615 771,41 €	2 445,24 €	2 689,77 €	Ratio HB - € Attention ratio SHAB ou SU
Divers	- €	- €	- €	- €	Ratio HB - €
Actualisation Bâtiment 1%	14 688,83 €	16 157,71 €	24,45 €	26,90 €	1%
Total Bâtiment :	1 483 571,93 €	1 631 929,12 €	2 469,70 €	2 716,67 €	

CHARGES FONCIERE	Montant HT	Montant TTC	HT / m2 SU	TTC / m2 SU	Observations
Terrain	68 805,45 €	75 686,00 €	114,54 €	125,99 €	Estim. - € - €
Frais de Notaire	6 880,55 €	7 568,60 €	11,45 €	12,60 €	Estim. 10%
VRD	45 870,30 €	50 457,33 €	76,36 €	84,00 €	Estim.
Chauffage urbain	18 348,12 €	20 182,93 €	30,54 €	33,60 €	Estim.
Frais de fouille Archéologique	- €	- €	- €	- €	Estim.
Electricité	11 892,30 €	13 081,53 €	19,80 €	21,78 €	Estim.
Gaz	- €	- €	- €	- €	Estim.
Eau	4 530,40 €	4 983,44 €	7,54 €	8,30 €	Estim.
Télédistribution	3 964,10 €	4 360,51 €	6,60 €	7,26 €	Estim.
Télécommunication	- €	- €	- €	- €	Estim.
Tri sélectif - PAV	- €	- €	- €	- €	Estim.
Travaux VRD Aménagements	- €	- €	- €	- €	Estim.
Travaux sur Riverains	- €	- €	- €	- €	Estim.
Actualisation VRD 1%	458,70 €	504,57 €	0,76 €	0,84 €	1% VRD
Taxes Voiries Réseaux	- €	- €	- €	- €	Estim.
Taxes Aménagements	13 761,09 €	15 137,20 €	22,91 €	25,20 €	Estim.
Taxes Assainissement	8 494,50 €	9 343,95 €	14,14 €	15,55 €	Estim.
Taxes Archéologie	- €	- €	- €	- €	Estim.
Taxes de non stationnements	- €	- €	- €	- €	Estim.
Total Charges Foncière :	183 005,51 €	201 306,06 €	304,65 €	335,11 €	

HONORAIRES	Montant HT	Montant TTC	HT / m2 SU	TTC / m2 SU	Observations
Architecte	64 034,90 €	70 438,39 €	106,60 €	117,26 €	Estim. 7% BAT-VRD+THERM+Dossier Commercial-NF HABITAT+PROMOTELEC ...
Avenant architecte	50 017,89 €	55 019,68 €	83,26 €	91,59 €	Estim. 0% BAT + VRD
Etude pollution sol EACM	4 867,57 €	5 354,33 €	8,10 €	8,91 €	Estim.
Bureau de Contrôle	5 068,67 €	5 575,53 €	8,44 €	9,28 €	Estim. 1% BAT + VRD
Coordonnateur SPS	2 083,66 €	2 292,02 €	3,47 €	3,82 €	Estim. 0,5% BAT + VRD
Etudes géotechniques	4 587,03 €	5 045,73 €	7,64 €	8,40 €	Estim.
Etudes Acoustique	- €	- €	- €	- €	Estim.
Géomètre	- €	- €	- €	- €	Estim.
Etudes Thermique	- €	- €	- €	- €	Estim.
DPE	2 400,00 €	2 640,00 €	4,00 €	4,39 €	Estim.
Essais BBC	- €	- €	- €	- €	Estim.
Certification Cerqual NF, Promotelec...	- €	- €	- €	- €	Estim.
Sécurisation	- €	- €	- €	- €	Estim.
test finaux perméabilité	2 265,20 €	2 491,72 €	3,77 €	4,15 €	Estim.
Avis parution AO	917,41 €	1 009,15 €	1,53 €	1,68 €	Estim.
Panneau PC	35,13 €	38,64 €	0,06 €	0,06 €	Estim.
Constat Huissier PC	229,35 €	252,29 €	0,38 €	0,42 €	Estim.
Référé préventif	- €	- €	- €	- €	Estim.
Attestation Accessibilité	- €	- €	- €	- €	Estim.
Règlement copro	4 587,03 €	5 045,73 €	7,64 €	8,40 €	Estim.
Conduite Opération	34 017,30 €	37 419,03 €	56,63 €	62,29 €	Estim. 1,5% BAT + VRD 8xvaleur de base à ajouter
Total Honoraires :	175 111,14 €	192 622,26 €	291,51 €	320,66 €	

TOTAL GENERAL :	Montant HT	Montant TTC	HT / m2 SU	TTC / m2 SU	Observations / Informations :
	1 841 688,58 €	2 025 857,44 €	3 065,85 €	3 372,44 €	locaux administratifs soliha

PLUS TVA 10%	PLUS	Typologie	0 TII 0 TIII 0 TIV	0,00	m2	#DIV/0!	#DIV/0!
Bâtiment	- €	- €	- €	- €	-	-	-
Charge Foncière	- €	- €	- €	- €	-	-	-
Honoraires	- €	- €	- €	- €	-	-	-
Total	- €	- €	- €	- €	-	-	-

PLAI TVA 10%	PLAI	Typologie	0 TII 0 TIII 0 TIV	0,00	m2	#DIV/0!	#DIV/0!
Bâtiment	- €	- €	- €	- €	-	-	-
Charge Foncière	- €	- €	- €	- €	-	-	-
Honoraires	- €	- €	- €	- €	-	-	-
Total	- €	- €	- €	- €	-	-	-

PLAI TVA 5,5%	PLAI	Typologie	0 TII 0 TIII 1 TIV	0,00	m2	#DIV/0!	#DIV/0!
Bâtiment	- €	- €	- €	- €	-	-	-
Charge Foncière	- €	- €	- €	- €	-	-	-
Honoraires	- €	- €	- €	- €	-	-	-
Total	- €	- €	- €	- €	-	-	-

TOTAL GENERAL TVA 10% et 5,5% :	Montant HT	Montant TTC	HT / m2 SU	TTC / m2 SU
	- €	- €	- €	- €

Mme [REDACTED] Directrice Générale Mr [REDACTED] Directeur Administratif & Financier Mr [REDACTED] Directeur Service Comptable et Financier



DEVIS DE FORMATION du 21 juin 2023

SOLIHA- Les Moussailons
[REDACTED]
59140 DUNKERQUE

La maternité à l'adolescence

ACTION DE FORMATION

Date de début : 01/09/2023

Date de fin : 31/12/2023

Durée totale de l'action de formation : 3 jours, soit un total de 18 heures de formation.

Intervenant : A définir

Horaires : 9h-12h / 13h30-16h30

Lieu de la formation : Dans vos locaux

COÛT DE FORMATION FORFAITAIRE

Nombre de personnes concernées : 12 personnes

Coût pédagogique :

Frais de formation : 3 300,00 €

Frais de déplacement : 325,00 €

Soit un total de 3 625,00 €

Fait à
Le
(Cachet et signature
précédée de la mention "bon pour accord")

Institut Régional du Travail Social - Hauts-de-France
Site Métropole lilloise
Rue Ambroise Paré BP 71 - 59373 Loos
Tél : 03 20 62 53 70 • Fax : 03 20 62 53 77
L'IRTS Hauts de France est géré par l'Association Régionale du Travail Social (A.R.T.S)



**FICHE ACTION 3 : centre maternel les moussaillons
Formation croisée « violences conjugales »**

<p>OBJECTIF</p>	<p>Soutenir la formation des professionnels sur le sujet des violences conjugales en lien avec les missions de la protection de l'enfance.</p> <p>Cette formation doit être ouverte aux personnes du Conseil Départemental et d'autres associations intervenant dans le secteur de la protection de l'enfance.</p>
<p>CONTEXTE/ENJEUX</p>	<p>Nous constatons un nombre croissant de femmes victimes de violences ou sous l'emprise d'un compagnon parmi les familles hébergées au centre maternel.</p> <p>Il est à noter des séjours généralement courts avec des femmes qui ont des difficultés à rester au sein du centre maternel qui conduisent à des départs non préparés, très soudains.</p> <p>Pour rappel, le Grenelle des violences conjugales a débuté début septembre 2019 avec le souhait de mettre en avant des actions de terrain. Des mesures phares ont été avancées dès 25 novembre par le gouvernement français avec notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - protéger les femmes victimes avec la création de places d'hébergement d'urgence, - améliorer leur parcours en travaillant la coordination des services d'Etat mais également l'articulation entre les professionnels afin de s'appuyer sur un réseau partenarial fort. - accompagner les enfants victimes en luttant contre le sexisme. <p>Ce 5ème plan interministériel s'accompagne pour la 1ère fois d'un plan spécifique de mobilisation et de lutte contre les violences faites aux enfants car « toute violence faite aux femmes est également une violence faite aux enfants ».</p> <p>Fort de ce constat, l'équipe s'interroge sur le manque d'outils permettant d'apporter une réponse adaptée aux personnes victimes de violences conjugales en termes d'accompagnement, sachant que l'enfant est le plus souvent une victime collatérale de ces violences, qui, si elles ne sont pas « traitées » engendrent un réel traumatisme chez le jeune enfant.</p>
<p>DESCRIPTION DU PROJET</p>	<p>Le projet consiste à travailler avec les organismes de formation un programme répondant au plus près aux préoccupations de terrain sur cette thématique.</p>
<p>MODALITES DE MISE EN ŒUVRE</p>	<p>Le projet se construit de la manière suivante :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Interroger les équipes sur les questions relatives aux violences conjugales et mettre en place un questionnaire permettant de recueillir les attentes des professionnels 2- Solliciter des organismes de formation sur le sujet des violences conjugales en y intégrant les désirs des professionnels consultés -sur l'établissement d'un devis et d'un calendrier de formation 3- Proposer la formation ainsi montée pour accord au Conseil Départemental pour un financement de partie de la formation. <p>1-</p>
<p>PARTENAIRES ASSOCIES</p>	<p>UTPAS, Organismes de formations, Police nationale (cellule spécifique), SOLFA, CIDFF, CHD, CMP.</p>
<p>RESULTATS ATTENDUS</p>	<p>Apporter une réponse adaptée aux femmes victimes de violences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en amont de leur accueil (réflexion sur les solutions à leur situation pour que l'accueil en centre maternel ne soit pas vécu comme la seule alternative)

	<ul style="list-style-type: none"> - en terme d'accompagnement, afin de l'adapter à la situation des familles mais aussi aux besoins de l'enfant en ayant les outils nécessaires à un suivi efficace et rassurant - en développant le partenariat sur cette thématique (sensibilisation, écoute, orientation) <p>En perspective, échanger avec le Conseil Départemental -sur la possibilité d'accueillir des femmes victimes de violences d'autres départements dans un souci d'éloignement.</p>
PILOTAGE DU PROJET	Anthony MANGEOT, Chef de service Aline FRANCKÉ et Marie KORDECK, Travailleurs sociaux
RESSOURCES MOBILISEES	Transversalité entre services départementaux et centre maternel Ressources internes et partenaires précités
POINTS DE VIGILANCE EVENTUELS	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilance sur le « repérage » de situations - veiller à ce que le contenu de formation répondent aux préoccupations de terrain
INDICATEURS D'EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'accueils de victimes de violences conjugales Coordination de parcours des familles hébergées avec les partenaires Questionnaire de satisfaction des professionnels sur la formation mise en place

Annexe VIII : Budget proposition intermédiaire

<i>DEPENSES</i>	<i>Montant</i>	<i>RECETTES</i>	<i>Montant</i>
60- ACHATS	31 987,00	70 - REMUNERATIONS SERVICES RENDUS	0
Fournitures , équipement, pdts d'entretien	14 000,00		
Eau, gaz, électricité, carburant	3 280,00	74 - SUBVENTIONS DE FONCTIONNEMENT	280 883,00
Fournitures administratives	107,00	Etat	0
Alimentation	14 600,00	Conseil départemental du nord	280 883,00
61 - SERVICES EXTERNES	49 020,00		
Informatique, tirage plans, photos	1 333,00		
Crédits bail, contrats d'entretien	5 400,00		
Locations immobilières	31 200,00		
Travaux d'entretien et de rép. sur immeubles	9 297,00		
Assurances	1 790,00		
		REGION	
62 -AUTRES SERVICES EXTERNES	9 287,00	Santé	
Honoraires, rémunération d'intermédiaires	8 049,00	Sports	
Transports liés aux activités et aux animations	199,00	Autres	
Frais postaux et téléphone, fax	1 039,00	COMMUNES	
		FAS	
63- IMPOTS ET TAXES	17 765,00		
Impôts et taxes sur les salaires	17 765,00	A S P	
64- FRAIS DE PERSONNEL	169 439,00	AUTRES ORGANISMES INSTITUTIONNELS	
Salaires bruts	126 789,00	FONDS EUROPEENS (à préciser)	
Charges sociales de l'employeur	42 650,00		
- AUTRES CHARGES	3 385,00	- AUTRES PRODUITS	0,00
Gestion courante	3 360,00	Participation des adhérents	
Charges financières	25,00	Autres pdts de gestion courante	
Charges exceptionnelles		produits exceptionnels	
		Fonds propres	
Dotations aux amortissements et provisions		reprises sur amortissements et provisions	
TOTAL GENERAL DES DEPENSES	280 883,00	TOTAL GENERAL DES RECETTES	280 883,00

MANGEOT

Anthony

Novembre 2023

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale
ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS Hauts de France.**

**TRANSFORMER L'OFFRE DE SERVICE D'UN CENTRE PARENTAL POUR
PROTEGER LES ENFANTS ACCUEILLIS DES VIOLENCES INTRAFAMILIALES**

Un enjeu d'évolution des prestations et des pratiques.

Résumé :

Des chiffres éloquentes, une actualité régulière, une législation qui évolue et qui protège les victimes... devant leur émergence, les violences intrafamiliales font depuis quelques années l'objet d'attentions justifiées. Cependant, dans un contexte d'augmentation des familles subissant ces violences, peu de dispositifs prennent en considération le jeune enfant et les impacts de cette violence sur son développement.

Avec une mission de protection de l'enfant de moins de 3 ans et d'hébergement du ou des parents, les centres parentaux ont une place primordiale dans l'accueil de ces familles.

L'augmentation significative de demandes d'accueil de familles victimes de violences, de parents mineur(e)s et des situations de judiciarisation, nous oblige à impulser la transformation de notre offre.

La mise en place d'un diagnostic stratégique a permis de mettre en évidence toutes les forces et failles à prendre en considération pour lancer un projet de transformation qui réponde aux enjeux du territoire et aux besoins et attentes de ces familles.

Conscient de l'importance de décliner une stratégie pertinente à la mise en œuvre de ce projet ambitieux, SOLIHA Flandres entend ainsi affirmer son positionnement d'acteur incontournable de la protection de l'enfance sur le territoire.

Mots clés :

Enfance, Centre parental, Judiciarisation, Protection de l'enfance, Transformation, Violences intrafamiliales, Accompagnement au changement, Qualité de vie au travail, Stratégie, Parentalité, Appel à Manifestation d'Intérêt.

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.