

# La Louve

agir pour l'enfance

maison d'enfants

association  
**Fouque**

fondée en 1892  
et reconnue  
d'utilité publique

## Projet d'Etablissement



Janvier 2012 – Janvier 2017



*« L'enfant qui ne joue pas n'est pas un enfant, mais l'homme qui ne joue pas a perdu à jamais l'enfant qui vivait en lui et qui lui manquera beaucoup ».*

Pablo Neruda, Extrait de « J'avoue que j'ai vécu »

*« Les enfants, vois-tu, dans le monde, simplement parce qu'ils sont des enfants, ce sont déjà des prières. Les plus belles ».*

Marie-Claire Blais, Extrait de « Tête blanche »

## Sommaire

<b>1</b>	<b>Le mot du Conseil d'Administration.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>L'Association.....</b>	<b>3</b>
3.1	La rencontre de deux associations : naissance d'une nouvelle identité.....	3
3.2	Le Projet Associatif.....	3
3.3	La Structuration Associative.....	3
3.3.1	Le Conseil.....	3
3.3.2	Le Siège et les Etablissements.....	4
3.3.3	Des liens fonctionnels et dynamiques entre le Siège et la Louve.....	4
<b>4</b>	<b>Un cadre légal pour définir nos actions.....</b>	<b>4</b>
4.1	Nos habilitations.....	4
4.2	Les références législatives et réglementaires.....	5
4.3	Nos financements.....	6
<b>5</b>	<b>L'établissement, une Maison d'Enfants, La Louve.....</b>	<b>6</b>
5.1	Son histoire et ses évolutions.....	6
5.2	Des enfants sur les Terres de Pagnol.....	8
5.3	Sa configuration : les espaces et leurs fonctions.....	10
5.3.1	Les Groupes de Vies.....	10
5.3.2	Pour servir la créativité : des espaces de jeux, d'activités et de loisirs.....	11
5.4	Son organisation générale, entre organigramme et espace-temps de travail.....	12
5.4.1	Organigramme Fonctionnel.....	12
5.4.2	Les réunions de travail.....	13
5.5	Son public : les enfants et leurs caractéristiques, la multiplicité des problématiques.....	14
<b>6</b>	<b>Nos missions.....</b>	<b>16</b>
6.1	Promouvoir un agir professionnel construit entre réflexivité et référenciations.....	16
6.2	Evaluer les besoins des enfants pour s'étonner de leur richesse.....	17
6.3	Promouvoir le cadre de vie.....	17
6.4	L'accompagnement éducatif, plus qu'une mission, un engagement sans faille.....	17
6.5	Une mission sans compromis, celle du prendre soin.....	18
6.6	La mission d'accompagnement psychosocial.....	18
6.7	Les missions d'inclusion et d'insertion.....	19
<b>7</b>	<b>Nos valeurs.....</b>	<b>19</b>
7.1	Le socle de nos valeurs.....	19
7.2	Les valeurs centrées sur l'enfant.....	20
7.2.1	L'expression de la citoyenneté.....	20
7.2.2	La pleine dignité.....	20
7.2.3	La laïcité.....	21
7.2.4	La bienveillance.....	21
7.3	Les valeurs attachées à nos interventions.....	21
7.3.1	Travail d'équipe, partenariats et dynamiques de réseaux.....	21
7.3.2	Le travail avec les familles.....	21
7.3.3	La reconnaissance des droits et de la parole de l'enfant.....	22
7.4	Les conditions concrètes d'expression de nos valeurs.....	23
7.4.1	De l'admissibilité à l'accueil de l'enfant : une démarche d'évaluation.....	23
7.4.2	Livret d'accueil et le règlement de fonctionnement.....	24
7.4.3	Le DIPC et ses déclinaisons : les écrits professionnels.....	24

7.4.4	Les espaces d'expression et de citoyenneté .....	26
7.4.5	La confidentialité et le dossier unique .....	27
7.4.6	La Fin de prise en charge .....	28
7.4.7	La bientraitance, agir ensemble pour faire vivre une valeur fondatrice .....	28
<b>8</b>	<b>La démarche REPI, construire un projet partagé pour penser notre action.....</b>	<b>28</b>
<b>9</b>	<b>Notre projet social.....</b>	<b>29</b>
9.1	La Louve, un lieu d'expression du prendre soin.....	29
9.2	La place de chacun, une dynamique de représentativité des acteurs .....	30
9.3	La politique de recrutement et la GPEC .....	31
9.4	Une politique de formation centrée sur les personnes .....	31
9.4.1	Former les professionnels d'aujourd'hui .....	31
9.4.2	Accompagner les professionnels de demain .....	32
<b>10</b>	<b>Les projets des services dits « généraux ».....</b>	<b>33</b>
10.1	Les services administratifs .....	33
10.2	La restauration .....	37
10.3	Les services logistiques, les promoteurs d'un cadre de vie de qualité.....	40
10.3.1	Un défi quotidien entre entretien-rénovation, sécurité et accessibilité.....	40
10.3.2	Inscrire l'établissement dans un projet de société, le défi du développement durable ...	43
<b>11</b>	<b>Les projets des services à l'interface entre éducation et logistique .....</b>	<b>49</b>
11.1	Les surveillants de nuit .....	49
11.2	Les maitresses de maison pour animer l'espace du « bien vivre ensemble » .....	52
<b>12</b>	<b>Le projet du pôle socio-médico-psychologique .....</b>	<b>56</b>
<b>13</b>	<b>Les projets Educatifs (REPI) .....</b>	<b>60</b>
13.1	Soutenir les apprentissages pour valoriser l'expression des parcours individuels .....	60
13.2	Soutenir la richesse de l'existant : le travail autour des liens familiaux.....	64
13.3	Assurer aux enfants accueillis des parcours, individuels et adaptés .....	69
13.4	Diversifier les modes de prise en charge pour répondre aux besoins des enfants .....	73
<b>14</b>	<b>La Démarche d'Evaluation à la Louve .....</b>	<b>77</b>
14.1	Un processus participatif et constitutif : l'évaluation interne .....	77
14.1.1	La dynamique de mise en œuvre .....	78
14.1.2	Le contenu de l'évaluation interne.....	78
14.2	Une commande pour se distancier de nos certitudes : l'évaluation externe .....	79
<b>15</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>80</b>

## 1 Le mot du Conseil d'Administration

L'association FOUQUE regroupe aujourd'hui neuf établissements, sept en faveur d'enfants en difficulté ou en danger (MECS) et deux en faveur d'enfants handicapés (IME – Sessad).

Trois établissements étaient autrefois gérés par l'association dénommée Société Marseillaise de Patronage (SMP) à savoir La Louve, Calendal et SEAP. Les deux associations ont volontairement fusionné en 2009.

Cela nous conduit naturellement à cosigner cette préface pour montrer notre attachement à la poursuite de l'œuvre accomplie sur le site de la Louve.

Régis de GASQUET était secrétaire général du conseil d'administration de la SMP, il a à ce titre activement participé à la fusion et a naturellement accepté de siéger au conseil d'administration de l'Association FOUQUE en compagnie de Paul ISOARD également ancien administrateur de la SMP. La SMP, créée en 1891 a acquis le site de la Louve en 1931, a su traverser un XXème siècle particulièrement riche en événements bien cramponnée à son objet initial ci-après littéralement rapporté :

*« ...recueillir, dans un but de relèvement moral, les mineurs de tout âge, notamment ceux que la Justice, en application de la loi du 22 juillet 1912 sur les tribunaux pour enfants, lui confie, soit avant, soit après leur comparution devant ledit tribunal. La Société reçoit également des enfants qui lui sont confiés par le Parquet et par la Police, et ceux abandonnés ou maltraités, vagabonds et sans famille, se trouvant en danger moral. Elle peut aussi recevoir ceux que les familles demandent de garder temporairement comme difficiles... »*

Bien sûr les mots utilisés ont changé et ont évolué, mais pendant ces cent vingt années, des hommes et des femmes, bénévoles et professionnels, ont su continuer, maintenir et toujours améliorer cette disponibilité auprès des jeunes en difficulté. Et aujourd'hui encore, à la lecture attentive de ce « projet d'établissement » de la Louve, nous pouvons attester que l'esprit qui a animé la SMP se prolonge et même se renforce au sein cette maison d'enfants de l'Association FOUQUE avec un renouvellement permanent de la qualité de l'accueil des enfants qui lui sont confiés.

Nous sommes fiers et heureux de participer ainsi à cette action sociale au service des jeunes en difficulté que mène notre Association avec un grand professionnalisme.

**Patrick ARNAUD**  
Président

**Régis de GASQUET**  
Vice-Président

## 2 Introduction

Nous portons la dynamique selon laquelle, le projet ne peut se réduire à un outil managérial qui tenterait, dans une approche praxéologique réductrice, « *de changer l'existant décrété mauvais, pour l'améliorer...* »<sup>1</sup> Michel Vial. Ainsi, il ne peut se considérer comme une stratification d'objectifs de tous ordres, définissant une méthodologie de travail, nécessaire à l'atteinte de ces derniers. Nous serions là, enfermé dans une méthodologie procédant « *d'une 'conformisation', certes utile mais non suffisante* »<sup>2</sup> Michel Vial.

Le projet dépasse cela, il ne se contente pas d'un système organisationnel cohérent pour exister. Il construit, par et avec chacun des Sujets, dans une dynamique collective, un possible espace-temps d'expression et de réalisation des singularités et des spécificités individuelles.

Il n'est pas non plus, « *la réalisation d'un algorithme, même souple, adapté à l'imprévu par le jeu des régularisations...* » Michel Vial<sup>3</sup>. Il ne peut être le guide absolu, indiquant sans discussion, le chemin à suivre par tous et de la même manière pour atteindre nos résultats.

Il se veut porteur de valeurs associatives affirmées, vecteur de leur mise en actes au quotidien et transformateur d'actions en un « *Agir professionnel* » Francis Imbert<sup>4</sup>. Dans cette acception choisie, il convient de considérer que ce qui fait la valeur de ce projet ne peut être, en rien les critères de cohérence qu'on pourrait choisir de lui attribuer mais plutôt ceux qui permettraient par une évaluation collective et partagée de sa pertinence au regard du contexte social dans lequel la Louve évolue.

Il n'a pas pour vocation de résoudre les éventuels problèmes, il doit permettre, au contraire, la mise en tension, les allers-retours permanents entre les orientations choisies et les réalités complexes des relations éducatives.

Considéré ainsi, il n'est plus inadéquat, mais plutôt porteur, de parler de « Notre Projet ». Il est celui qui nous oriente tout en laissant la place à nos créativité, nos adaptations et nos responsabilités. Ainsi, il devient pour nous ce que la boussole et la carte sont aux randonneurs. La boussole oriente le chemin mais elle ne peut pas anticiper et signifier, les probables obstacles à venir. La carte, quant à elle, permet de repérer le chemin empruntable ou non, qu'il soit aisé ou difficile, laissant toujours à celui qui la consulte, la capacité de faire ses choix et d'habiter, face à soi même et aux autres, les responsabilités de ces derniers.

Une Maison d'Enfants demeure un lieu où s'expriment grand nombre d'émotions qu'elles soient de joie ou de tristesse, d'envies ou de refus catégoriques, de tendresse ou de grande violence. Tous, enfants et adultes, partagent ainsi un quotidien intense et soutenu parfois débordant où le seul rempart contre l'isolement voire l'épuisement réside dans une dynamique d'un prendre soin réciproque.

Il s'agit d'une volonté affirmée avec force dans « Notre Projet » comme le socle structurant de toutes les relations humaines qui animent « Notre Etablissement » et « Notre Equipe » au service des enfants.

---

<sup>1</sup> In « Le Projet : une occasion de faire autrement », Colloque International IUFM-Uniméca, Marseille, 1999

<sup>2</sup> In 1

<sup>3</sup> In 1

<sup>4</sup> In « Médiations, institutions dans la classe », Ed. ESF, Paris 1994

## 3 L'Association

### 3.1 La rencontre de deux associations : naissance d'une nouvelle identité

Jusqu'au 31 décembre 2008, le « Centre La Louve » était géré par la Société Marseillaise de Patronage (SMP), association créée en 1891 à l'initiative de deux magistrats marseillais pour venir en aide aux libérés de prison et aux enfants traduits en justice. Cette association reconnue d'utilité publique en 1898 avait comme objectif de « mener toutes actions en faveur des mineurs ou jeunes majeurs en grande difficulté : délinquants, en situation de rupture, en danger moral, social, familial ou d'échec scolaire, afin de leur permettre d'épanouir leur personnalité et leur insertion socio professionnelle dans le respect des valeurs civiques et morales ». Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et après une démarche engagée par le Conseil d'Administration de la SMP, « la Maison d'Enfants la Louve » a rejoint dans une gestion commune, l'Association Fouque. Cette dernière est née en 1892 de la volonté d'un Prêtre, au nom aujourd'hui devenu signifiant d'un « Agir pour l'Enfance » : l'Abbé Jean-Baptiste Fouque.

### 3.2 Le Projet Associatif

*« Nous, engagés à titres divers et complémentaires dans l'association J.B. Fouque pour l'aide à l'enfance, nous regroupons des personnes animées par une même foi. Nous partageons la conviction qu'aucune situation d'échec n'est irrémédiable, qu'il y a, pour tout jeune, un avenir où il pourra exprimer toutes les potentialités qu'il a en lui. Nous devons permettre aux jeunes que nous accompagnons, de découvrir qu'ils sont animés pour eux-mêmes et les aider à assurer leur avenir. Cette certitude guide notre engagement. C'est en référence aux valeurs essentielles exprimées dans la mission de l'association et en étant fidèle à l'esprit de Jean Baptiste Fouque que nous élaborons nos projets au service des jeunes. »<sup>5</sup>*

### 3.3 La Structuration Associative

#### 3.3.1 Le Conseil

L'association est administrée par un conseil engagé dans une réflexion de fond autour des problématiques fondamentales liées à ses missions au regard des enfants (handicap, maltraitance, délinquance...) mais aussi dans des actes concrets visant l'insertion, l'épanouissement individuel et la citoyenneté de ces derniers (insertion professionnelle, acte citoyen, accès au logement, récompenses, soutiens financier...).

Président : M. Patrick Arnaud Vice Président : M. Régis de Gasquet  
 Secrétaire Général : M. Philippe Magnan Trésorier : Mme Fabienne Ravanas  
 Les Conseillers : M. Charles Bonnasse M. Francois Léandri M. Bruno Nalin  
 M. Paul Isoard M. Georges Volle Mme Christine Chambon  
 M Jean-Louis Charles Paturel M. Francois Dumaine  
 M. Charles Neveu Mme Christine Jauffret M. Nicolas Segond

Réunis à la Louve le 5 décembre 2011, ils ont validé ce Projet d'Etablissement pour une période de 5 ans (Janvier 2012 - Janvier 2017).

<sup>5</sup> Projet Association Fouque, « Agir Pour l'enfance ».



### 3.3.2 Le Siège et les Etablissements

Les orientations du Conseil sont portées par l'ensemble des neuf établissements sous l'impulsion des Directeurs managés par un Directeur Général et soutenus par un Siège Associatif étayés des compétences de professionnels spécialistes en leurs domaines.

Directeur Général : M. Christian Bruley  
 Conseillers technique : Mme Catherine Raybaud, Ressources Humaines  
 Mme Marie Raynaud, Comptabilité-Gestion  
 M. Vincent Fiderer, Informatique  
 M. Patrice Douret, Sécurité et Patrimoine

Sans oublier l'ensemble des autres salariés du Siège.

Les dynamiques associatives s'inscrivent dans la mutualisation des moyens -qu'ils soient liés aux infrastructures ou aux individus- des compétences mais aussi des expériences et des valeurs convoquées.

Ce sont ainsi, neuf établissements dont la Louve qui viennent mettre en œuvre sur le terrain dans des dimensions pratiques diversifiées et complémentaires les orientations associatives : 7 MECS aux publics et projets différents (Calendal, Concorde, JBFouque, Rochefond, Saints-Anges et Petits Diabes, SEAP) et 2 IME (L'institut Saint-Ange et les Ecureuils)

### 3.3.3 Des liens fonctionnels et dynamiques entre le Siège et la Louve

Le lien se construit dans une collaboration étroite entre le Siège et l'Etablissement. Si le Document Unique de Délégations structure l'organisation hiérarchique des activités du Directeur, il permet aussi la participation effective de ce dernier aux Conseil d'Administration qui revêtent une importance particulière pour l'établissement : présentation annuelle des Budgets Prévisionnels et des Comptes Administratifs, validation des outils pédagogiques réglementaires (Projet d'établissement, livret d'accueil...).

La fonction des « Conseillers Techniques » permet de construire des regards croisés et professionnalisés sur des dossiers nécessitant une expertise particulière : GPEC, Patrimoine et sécurité, réseau de communication et outils informatiques, plan comptable....

Le Directeur Général, assure par sa position, une cohérence dans les décisions mais aussi, une cohésion des professionnels et particulièrement des équipes de direction : séminaires des directeurs, réunions thématiques des Chefs de Services Educatifs et Administratifs, CCE...

## 4 Un cadre légal pour définir nos actions

### 4.1 Nos habilitations

La Louve est une Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS). Compte tenu de nos activités d'accompagnement et de prise en charge d'enfants et de jeunes majeurs, nous développons une action sociale et médico-sociale. De ce fait, toutes nos actions et nos orientations fonctionnelles qui en découlent s'attachent à rendre vivantes et cohérentes les dispositions relatives à la Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Nos missions sont définies par le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF), article L. 312-1 :

*« Les maisons d'enfants à caractère social sont des établissements destinés à accueillir des mineurs et des jeunes majeurs qui connaissent des difficultés sociales et familiales. Elles leur apportent, en lien avec leur famille, un soutien un cadre matériel, éducatif et psychologique, favorables à l'épanouissement de leur personnalité et à leur insertion professionnelle. Elles pourvoient à l'ensemble des besoins des mineurs confiés et veillent à leur orientation en collaboration avec leur famille, leur représentant légal, les service de l'aide sociale à l'enfance, de la protection judiciaire de la jeunesse et les juges pour enfants ».*

La Louve est habilitée à recevoir des mineur(e)s (de 3 à 18 ans) et des jeunes majeur(e)s confié(e)s au service de l'Aide Sociale à l'Enfance (PJASE) depuis le 06 février 1962. Depuis le 12 février 1947, l'établissement est habilité justice pour les placements directs (PJD) ainsi que pour l'accueil de jeunes dans le cadre de l'Ordonnance 45 (mineurs délinquants).

## **4.2 Les références législatives et réglementaires**

- Le Code de l'Action Sociale et des Familles, art. L.312-1 al.1, L.221-1 et suivants.
- Le Nouveau Code de Procédure Civile, articles 375 et suivants, fonde en droit l'action de l'établissement sur le concept d'assistance éducative.
- L'Ordonnance n°45-174 du 2 février 1945, relative à l'enfance délinquante inaugure notre action au service de la justice.
- L'Ordonnance n°58.1301 du 23 décembre 1958, relative à la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger.
- Le Décret n°59.100 du 7 janvier 1959 et Le Décret n°59.1095 du 21 septembre 1959
- L'Arrêté interministériel du 13 juillet 1960, organisant la protection maternelle et infantile.
- La Circulaire ministérielle du 8 février 1961, relative à l'application des nouveaux textes sur la protection de l'enfance.
- Le Décret n° 75-96 du 18 février 1975, fixant les modalités de mise en œuvre d'une action de protection judiciaire en faveur de jeunes majeurs.
- La Loi n°75-535 du 30 juin 1975, relative aux institutions sociales et médico-sociales.
- La Loi n° 83-663 du 22 juillet 1983, relative à la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat.
- La Loi n°84-422 du 6 juin 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance et au statut des pupilles de l'Etat.
- Décret n°85-936 du 23 août 1985 relatif aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance.
- La Loi n°86-17 du 6 janvier 1986, adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé.
- Décret n°88-949 du 6 octobre 1988, relatif à l'habilitation des personnes physiques, établissements, services ou organismes publics ou privés auxquels l'autorité judiciaire confie habituellement des mineurs ou l'exécution de mesures les concernant.
- La Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et ses décrets d'application.

- Décret n°2003-1010 du 22 octobre 2003 relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière, et aux modalités de financement et de tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux mentionnés au I de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles, et des établissements mentionnés au 2° de l'article L. 6111-2 du code de la santé publique.
- Le Décret n° 2003-1135 du 26 Novembre 2003, relatif aux modalités d'autorisation de création, de transformation ou d'extension d'établissements et services sociaux et médico-sociaux.
- La Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance.

### 4.3 Nos financements

Le financement de la Louve est assuré par le Conseil Général des Bouches-du-Rhône et par la Protection Judiciaire de la Jeunesse, à l'aune du statut définissant les modalités de placement des jeunes accueillis. Le budget prévisionnel de la Louve est élaboré chaque année, au regard des anticipations construites dans une dynamique de projet d'établissement, discuté, argumenté puis validé dans une démarche associative respectant les fondements de la loi de 1901. Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, le budget prévisionnel fait l'objet d'une discussion avec les autorités de tarification et d'un arrêté qui fixe un prix de journée annuel nécessaire à son fonctionnement.

L'établissement est placé sous le contrôle conjoint de :

- M. le Président du Conseil Général des Bouches-du-Rhône
- M. le Commissaire de la République, Préfet du département des Bouches-du-Rhône
- M. le Directeur Départemental des Affaires Sanitaires et Sociales des Bouches-du-Rhône
- M. le Directeur Départemental de la Protection Judiciaire de la Jeunesse Bouches-du-Rhône
- M. le Directeur Régional de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
- M. le Président du Tribunal pour Enfants de Marseille

## 5 L'établissement, une Maison d'Enfants, La Louve

### 5.1 Son histoire et ses évolutions

*« La maison d'enfants La Louve dans le rétroviseur.*

*Comment appréhender la mutation, depuis les années 70, de ce qui était alors « un centre de rééducation technique et scolaire », pour devenir aujourd'hui une maison d'enfants ? Pour ce faire reste à savoir comment le temps s'est figé en événements désormais accomplis et trier dans cette multitude de faits en retrouvant le sens de ces derniers ainsi que leur importance.*

*En 1970, 102 « pensionnaires garçons » résident sur le domaine de la Louve. Les placements au titre de l'ordonnance 2-2-45 s'y retrouvent majoritairement.*

*L'institution contient tout : Formation professionnelle, école publique, groupes éducatifs en dortoirs - ordonnés selon un système disciplinaire qui par la dispense de réflexion sur ses pratiques permet d'instaurer un système « fort » dont la « rigidité » est le principe-.*

### **Les grandes étapes de la transformation avant 1982.**

*A partir d'une concentration des pensionnaires sur 2 bâtiments .*

*En 1977 Edification de 2 pavillons de 24 places (les Pins et les Vignes), le réfectoire est remplacé par un self service ouvert à tous.*

*En 1977 Fermeture d'un des 2 bâtiments d'origine (Les Chênes).*

*En 1980 ouverture de 4 maisons familiales accueillant chacune 6 garçons de 11 à 19 ans.*

*La population de la Louve s'élève à 102 garçons. Les enfants placés au titre de la protection sont minoritaires.*

### **De 1982 à 1989**

*En 1982 arrivée d'une nouvelle direction, (un nouveau Directeur, un Directeur Adjoint, une nouvelle Econome). La Louve est identifiée comme étant une institution dépressive, dépréciée par l'environnement pour lequel elle est - l'homme malade - du département. Le déficit de réflexion sur ses propres pratiques se doit d'être interrogé, le déficit de Pensée est patent. « C'est dans le vide de la pensée que s'inscrit le mal » Hannah Arendt.*

*Il s'avère donc nécessaire d'introduire des instances de médiation, où par un effet de triangulation les pratiques 'institutionnelles' puissent prendre sens. Réhabilitation du patrimoine et suppression des derniers dortoirs. Réfection en intégralité (architecte à l'appui) de tous les locaux. (Soigner ce qu'il est convenu d'appeler le corps du bâtiment c'est porter attention au corps humain).*

*Réduction des effectifs : Passage de 102 à 82 puis à 70 jeunes.*

*Cela correspond à une pose technique et de reconstruction des équipes. L'objectif est de respirer, retrouver un souffle, casser le magma 'délinquantiel'. Faire que les équipes soient moins sous pression et leur permettre de réfléchir. Diversification de la population accueillie.*

*En 1989 création de 20 places fratrie mixité à partir de 3 ans. Naissance du service de l'Odyssée. Identification de l'image de la Louve : au travers des cercles de progrès un programme est défini sous forme de questionnaires internes diffusés à l'ensemble des salariés et externes, adressés à l'ensemble des travailleurs sociaux et juges pour enfants.*

*Dépouillement, analyse ont mobilisé une partie du personnel qui a pu à partir des réponses établir des constats, dégager des lignes de force et élaborer des projets.*

### **De 1989 à 1998**

*Cette époque, après une phase de mise en fonction 'institutionnelle', est une étape de réelle réflexion et de mutations. En effet c'est la période où la Louve substitue à la notion d'ordre institutionnel celle de cohérence institutionnelle. Le présumé est le passage établi d'un système de direction « autoritaire et très hiérarchisée » à un système de management participatif qui génère une perspective d'implication de chaque acteur, « L'acteur et le système Crozier » et d'ouverture sur l'extérieur.*

*Des évolutions du patrimoine : Création de nouveaux locaux administratifs, Construction d'une aile supplémentaire dans le cadre des locaux de l'Odyssée (passage de 20 à 30 enfants en fratrie mixité), Création d'une nouvelle cuisine, Ouverture de 4 appartements, en location, à Aubagne. Fermeture de maisons familiales.*

### De 1998 à nos jours

Arrivée en 1998 d'un nouveau Directeur. L'école technique classique est rebaptisée Centre de Formation Professionnel et Scolaire (CFPS). Deux ateliers nouveaux sont créés, métiers de la mer et espaces verts. En 2006 le CFPS est partiellement fermé – réduction de l'activité.

### De 2009 à Aujourd'hui

Fusion/absorption de l'Association Gestionnaire SMP avec L'association Fouque  
Arrivée en Avril 2009 d'un nouveau Directeur. Mai 2009 fermeture définitive du CFPS et perte de l'agrément d'école technique, dépôt d'un nouveau projet –hors Budget, Maison d'Enfant- pour l'accueil et la formation de 35 jeunes de 14 à 21 ans.  
Evolutions du patrimoine réhabilitation/sécurité/accessibilité »<sup>6</sup>.

## 5.2 Des enfants sur les Terres de Pagnol

La Louve se situe sur la ville d'Aubagne, « commune pour la paix » et « amie des enfants ». Aubagne compte environ 43 000 habitants.

Elle offre aux enfants de nombreuses possibilités pour la scolarité, la formation, la culture mais aussi les loisirs et les sports. Aubagne est située entre Marseille et Aix-en-Provence. Cette implantation géographique permet à l'établissement d'accueillir des enfants vivant sur un large secteur géographique. La commune propose un tissu social de qualité, dynamique et ouvert au partage.

La Louve s'étend au pied du Garlaban, terre provençale, sur une propriété verdoyante de plus de 13 hectares arborée de Chênes, d'Oliviers, d'Amandiers et autres Cerisiers.

Son implantation et son environnement font de La Louve, un lieu sécurisant où les enfants peuvent évoluer en toute sécurité dans un cadre privilégié que nous voulons protecteur.

Les grands espaces qui composent le domaine, entre champ et pinèdes, permettent aux enfants d'exprimer leurs attirances sportives mais aussi leur créativité enfantine.

La nécessité de protéger cet environnement de vie et d'expression, alimentera ce projet d'établissement dans ses intentionnalités mais aussi dans son programme d'action pour orienter le travail vers une gouvernance éco-citoyenne de tout ce qui compose et anime les éclats de vie d'une maison d'enfants.

Pour nous écrire :                    Maison d'Enfants La Louve  
    936 Chemin de La Louve  
    13 400 Aubagne

Pour nous téléphoner :            04.42.18.51.00  
    Notre Secrétariat est ouvert du Lundi au Vendredi de 8h30 à 12h et de 13h30 à 17h  
    Notre Plateforme téléphonique assure un possible contact avec l'établissement 7j/7 et 24h/24

Notre télécopie :                    04.42.18.51.09  
Notre Email :                        [la.louve@jbfouque.org](mailto:la.louve@jbfouque.org)

<sup>6</sup> In « Histoire d'évolution », Josiane Baumeyer –Cadre Administratif et de Gestion – REPI, La Louve 2009/2011

Les visites sont toujours des moments très importants qui sont souvent chargés d'émotions, quelles qu'elles soient. Pour permettre à ce moment d'être aussi beau qu'il le mérite les équipes de la Louve souhaitent préparer ces rencontres.

La Louve est le lieu de vie, même provisoire, il s'agit donc, de protéger l'intimité des enfants. Aussi, nous préférons être informés afin d'organiser avec nos visiteurs les conditions les plus favorables au motif de leur venue.

**Le Bus :** depuis Marseille, Castellane (Métro Castellane) navette régulière Cartreize, arrivée au pôle d'Echanges puis Bus Gratuit, n°102, arrêt « La Louve » Pour vérifier les horaires : ([www.bus-agglo.fr](http://www.bus-agglo.fr) - 04.42.03.24.25)

**Le Train :** depuis la gare Marseille-St Charles, arrivée au Pôle d'Echanges à Aubagne puis Bus Gratuit, n°102 arrêt « La Louve ».

### **La Voiture :**

**Depuis Marseille :** Autoroute d'Aubagne puis suivre direction Aix-Nice, deuxième sortie « Aubagne Nord ». Entrer dans Aubagne, dépasser le Casino « Pin Vert », après la Station Total, prendre à droite et monter le chemin du Grand Pin Vert. Après 1km, l'entrée de la Louve se trouve sur votre gauche dans un petit virage, derrière un grand portail vert.

**Depuis Aix-en-Provence :** Autoroute sortie Aubagne Centre-ville direction « Les Sollans ». Entrer dans Aubagne, dépasser le Casino « Pin Vert », après la Station Total, prendre à droite et monter le chemin du Grand Pin Vert. Après 1km, l'entrée de la Louve se trouve sur votre gauche dans un petit virage, derrière un grand portail vert.

### 5.3 Sa configuration : les espaces et leurs fonctions

#### 5.3.1 Les Groupes de Vies

La Louve accueille 58 enfants et jeunes, qu'ils soient filles ou garçons sur deux services, l'Odyssée et la Provence, composés chacun de 3 groupes de vie, aux orientations pédagogiques et aux structurations architecturales singulières.

Services	Groupes	Accueil	Agés	Orientations Pédagogiques Centrales	Maîtres Mots	Structuration
L'Odyssée	Les Cyprès	8/10 enfants	3/10 ans	Soutenir les fondements d'un individu en devenir. Promouvoir l'apprentissage de pré-requis et l'affirmation d'une identité. Accompagner le processus d'Individuation.	Sécurité Affective Eveil	1 groupe de vie de 250m <sup>2</sup> , 6 chambres 1 bureau pour les professionnels
	Les Ecureuils	9/12 enfants	7/18 ans	Soutenir la socialisation et offrir un environnement contenant permettant le « vivre ensemble ». Valoriser toutes formes d'apprentissages et soutenir les capacités individuelles.	Socialisation	1 groupe de Vie de 250m <sup>2</sup> , 5 chambres 1 studio et 1T3 sur la propriété 1 bureau pour les professionnels
	Les Pins					1 groupe de Vie de 250m <sup>2</sup> , 6 chambres 1 studio et 1T3 sur la propriété 1 bureau pour les professionnels
La Provence	Les Oliviers	8 à 12 jeunes	16/21 ans	Permettre aux jeunes d'élaborer un possible devenir. Construire le parcours d'un jeune adulte, citoyen.	Renforcement positif	1 groupe de Vie de 250m <sup>2</sup> , 5 chambres 1 studio et 1T3 sur la propriété 1 bureau pour les professionnels
	Les Vignes					1 groupe de Vie de 250m <sup>2</sup> , 5 chambres 1 studio et 1T3 sur la propriété 1 bureau pour les professionnels
	L'Oustaou				Autonomisation Responsabilisation	2 villas (T5etT4), 1 studio et 1 T3 sur la propriété, 1 appartement sur la Ville d'Aubagne.

### 5.3.2 Pour servir la créativité : des espaces de jeux, d'activités et de loisirs

L'étendue de la propriété permet la création d'espaces dédiés nombreux et variés.

La Louve dispose et valorise des espaces formels d'activités :

- Un terrain de football stabilisé : il a fait l'objet en 2011 d'une dotation de matériel multi-sport.
- Un terrain de cross (Vélo), qui doit encore faire l'objet d'un aménagement.
- Un foyer aménagé sur deux grands espaces chaleureux. L'un servant à se retrouver autour de tables, chaises hautes et équipement audiovisuel et l'autre, permettant de pratiquer en salle, des activités comme le ping-pong, le babyfoot, le billard.
- Les groupes de vie sont équipés de tables d'extérieur et de ping-pong.
- Des espaces « potagers » animent certains groupes.

Nous valorisons aussi les espaces informels dont on sait qu'ils nourrissent l'imaginaire des enfants.

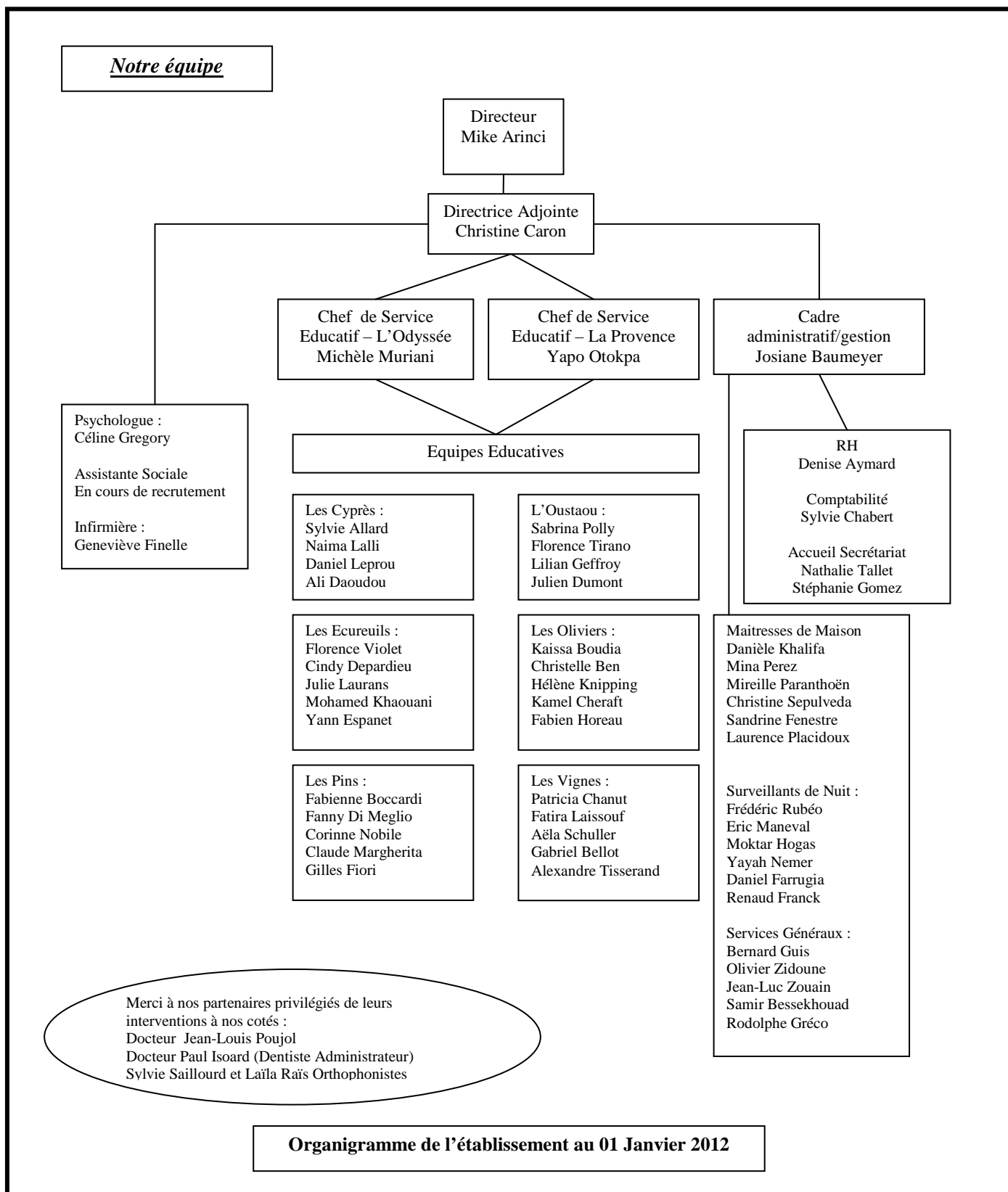
Ainsi, nous menons un travail d'entretien des différents espaces tels que les pinèdes ou la chênaie, de façon à ce que la construction de cabanes et de cachettes puisse se faire en toute sécurité.

Les voix de circulation seront à réfléchir tant en terme de signalisation (localisation, circulation) que d'aménagement d'espaces spécifiques à la circulation des vélos, trottinettes et autres rollers.



## 5.4 Son organisation générale, entre organigramme et espace-temps de travail

### 5.4.1 Organigramme Fonctionnel



### 5.4.2 Les réunions de travail

Il sera fait état dans ce descriptif, des temps de rencontres entre professionnels. Les temps qui animent la relation éducative seront abordés dans un chapitre dédié à l'expression individuelle et collective des enfants.

Nom	Lieux/Durée	Fréquence	Objectifs	En présence de...	Animation	Trace
Réunion Directeurs	Siège/Variables	Mensuelle	Orientations Associative Coordination – Mutualisation	Direction Siège Directeurs Directrices Adjointes	Directeur Général	Siège
Réunion Générale Evaluation/Projet	Etablissement/3h	4/an	Projet d'établissement Démarche d'évaluation Orientations stratégiques	Professionnels Louve (Directeur Général + Administrateurs si besoin)	Directeur	CAG (Cadre Administratif et de Gestion)
Réunion Direction	Etablissement/3h	Hebdomadaire	Construire les décisions de travail concernant la Louve dans toutes ses dimensions	Directeur Directrice Adjointe CSE (Chef de Service Educatif) + CAG	Directeur/Directrice Adjointe	CAG
Réunion Pole Administratif (PA)	Etablissement/3h	Trimestrielle	Organisation, Coordination, Travail sur les outils, Evaluation/Régulation	Directeur Directrice Adjointe CAG + PA	Directeur	CAG
Réunion Maitresses Maison (MM)	Etablissement/2h	Bimestrielle	Relation aux enfants Organisation, Coordination, Evaluation/Régulation outils	Directeur Directrice Adjointe CAG + CSE + MM	Directeur/CAG	CAG
Réunion Surveillants de Nuit (SN)	Etablissement/2h	Bimestrielle	Relation aux enfants Organisation, Coordination, Evaluation/Régulation outils	Directeur Directrice Adjointe CAG + CSE + SN	Directeur/CAG	CAG
Réunion Pole Psycho- Médico-Social. (PPMS)	Etablissement/2h	Hebdomadaire	Situation des enfants Organisation, Coordination, Evaluation/Régulation outils	Directrice Adjointe (Directeur Ponctuel) Infirmière (IDE) Psychologue (Psy)	Directrice Adjoint (Directeur Ponctuel)	Directrice Adjointe
Réunion Equipe	Etablissement (groupes) 1h 30	Hebdomadaire	Situation des enfants Organisation, Coordination, Evaluation/Régulation outils	CSE (Directrice Adjointe) Educatifs + MM	CSE	Educateur
Réunion Educative	Etablissement (groupes) 1h 30	Hebdomadaire	Elaboration des écrits Situation Individuelle Enfants Régulation DIPC-PI	CSE (Directrice Adjointe) Educatifs + MM IDE + Psy (si besoin)	CSE	Ecrits Professionnels Educateur
Analyse Pratiques Professionnelles	Etablissement (groupes) 1h 30	1x6semaines	Analyser, Questionner Comprendre	Educatifs + MM	Analyste (EPE)	Aucun
Commission d'admission	Etablissement/Variable	Fonction des besoins	Se positionner au regard d'une demande d'admission	Directeur Directrice Adjointe CSE + Educatifs IDE/Psy.	Directeur Ou Directrice Adjointe	Directeur Registre demande admission

## 5.5 Son public : les enfants et leurs caractéristiques, la multiplicité des problématiques

La Louve accueille des enfants vivant sur des secteurs géographiques variés. Malgré son implantation sur la Vallée de l'Huveaune, les quartiers du centre ville et des arrondissements du nord de Marseille sont fortement représentés.

La distinction par le genre n'est pas significative pour l'établissement car les modalités d'accueil des enfants dépendent plus d'une adéquation entre leur(s) problématiques et le projet de groupe disposant de place au moment de la demande d'admission.

Même s'il semble impossible de tenter la moindre exhaustivité dans la présentation des problématiques des enfants, tant ces dernières sont multiples, variées et singulières nous pouvons cependant faire état de certaines récurrences au-delà des dimensions de négligences, maltraitements ou défaillances éducatives constatées :

- situations socio-économiques très dégradées : endettement, problèmes de logements (insalubrité, exigüité voire absence),
- problématique d'ordre psychologique voire parfois psychiatrique d'un ou plusieurs membres de la famille,
- troubles du comportement ou déficience (repérée ou avérée) d'un ou plusieurs des enfants de la fratrie,
- carences affectives majeures,
- pathologies médicales lourdes et défaillance des soins : maladies auto-immunes, maladies rares (surnisme), maladies génétiques.

L'approche des problématiques sous l'angle de la démarche de recherche, nous permet une lecture distanciée de celles-ci et engage la construction d'un cadre théorique de compréhension alimentant les pratiques professionnels nécessaires à l'action éducative et pédagogique.

*"Dès lors, qu'on se refuse à réduire un individu à sa condition, nous lui ouvrons les champs du possible, ce qui n'évite ni la réalité dans laquelle cet autre est inscrit, ni les efforts à réaliser pour parvenir à s'extraire d'une situation problématique. Pour le moins les enfants et adolescents en souffrance sont le reflet du dysfonctionnement familial et/ou environnemental, soumis aux bouleversements, aux ruptures, aux déséquilibres des situations transitoires, révélant des attitudes personnelles et sociales perturbées et perturbantes. Pour accepter le changement avec ses ruptures, ses deuils et concevoir ce processus, l'enfant, l'adolescent devra accéder à une continuité et prétendre à de nouveaux fonctionnements.*

*La trajectoire de vie d'un individu s'inscrit dans sa capacité à discriminer les événements de son histoire et le sens qu'il donnera à son parcours afin de produire une adaptation intelligente entre la réalité et les possibilités de changement qui s'offrent à lui."*

*Ainsi l'individu s'identifie au groupe auquel il appartient, mais se constitue également un patrimoine individuel. Pour autant, l'individu ne cherche véritablement à s'adapter à son milieu social, à s'y intégrer, que dans la mesure où il a le sentiment de pouvoir s'y réaliser, non pas seulement à la satisfaction de ses désirs, mais grâce à la possibilité d'y faire œuvre. Or, le déficit de sens, de confiance en soi, et d'apprentissage sûr, permettant à l'enfant de mémoriser de la réussite impacte sa capacité de projection dans l'avenir.*

*Car l'Homme est ainsi fait qu'il n'est capable d'affronter une difficulté qu'en se mémorisant une réussite antérieure. Les enfants, adolescents concernés par une mesure de placement révèlent pour le plus grand nombre un parcours de vie parsemé d'épreuves, de souffrances psychiques et/ou physiques qui fragilisent leur construction identitaire et leur insertion sociale. Le contexte d'éducation a troublé la qualité des liens, parfois leur nature même. Ces enfants, adolescents en rupture, altérés par leur histoire ne s'autorisent pas ou peu à entrer à nouveau en relation. Leur communication s'appauvrit et les symptômes émergent. Ils grandissent péniblement, épaulés de systèmes de défenses et présentent les stigmates d'un vécu complexe.*

*Le placement en internat c'est vivre à plusieurs, c'est faire l'expérience du groupe, non pas comme à l'école ou en colonie mais comme assimilé à la fonction famille ; parce qu'unis sous le même toit, par la même épreuve (le placement) et parfois pour les mêmes raisons. C'est partager un quotidien, dans l'intimité de l'autre, parfois recevoir la violence de ses émotions tout comme éprouver la passion de l'attachement dans la ressemblance de l'épreuve, d'un même vécu difficile.*

*C'est rechercher sa place dans un nouvel environnement, savoir tisser des liens dans l'incertitude, dans l'inconstance de la présence des adultes comme de ses pairs. C'est s'adapter sans perdre l'idée, l'espoir que sa situation sera temporaire et s'améliorera. C'est croire que l'on peut vivre distancé de son milieu originel, de sa cellule parentale sans en perdre l'essence et la place qui nous revient.*

*En effet les groupes de vie sont conçus selon un schéma familial, incitant l'appartenance au groupe, à l'unité de la maison comme fonction du vivre ensemble, de lien. Nous évoquons le caractère essentiel de l'appartenance au groupe comme représentation de référence permettant d'accéder à la réalité, à la construction de la pensée. L'invitation à l'identité par la reconnaissance.*

*Pour autant, toute la difficulté s'énonce déjà car un groupe unifié a du mal à concevoir toute modification. La nécessité d'introduire dans la démarche éducative un principe qui fasse accepter la rupture est incontournable tant le premier élément auquel se heurte un enfant qui arrive dans un groupe est justement ce sentiment d'appartenance. Comment préparer l'acceptation du changement de la situation passée et de la nouvelle vie qui se prépare ; le cheminement du deuil, le travail et l'accompagnement au deuil, tant pour le sujet qui arrive que pour le groupe qui accueille est tout l'art des éducateurs spécialisés.*

*L'aide apportée doit nécessairement passer par une compréhension progressive de ce que peut ressentir l'enfant et favoriser la qualité d'un lien d'attachement de confiance afin d'accompagner vers la résilience.*

*Le concept de résilience tel que le définit Boris CYRULNIK est l'aptitude des individus et des systèmes (les familles, les groupes, les collectivités) à se développer en dépit de l'adversité : « La Résilience définit la capacité à se développer quand même, dans des environnements qui auraient dû être délabrant ». L'auteur expose dans ses livres, à partir de cas concrets, la façon dont l'être humain peut rebondir après la souffrance et le drame.*

*Toutefois l'auteur précise que l'on ne peut parler de résilience que s'il y a eu un évènement traumatique majeur. Dans de nombreuses conférences, articles, l'auteur enseigne que pour faire un traumatisme il faut frapper deux fois : une fois dans le réel, c'est la blessure et une fois dans la représentation du réel c'est-à-dire dans le sens, l'idée que l'on s'en fait sous le regard d'autrui.*

*L'enfant blessé selon lui est souvent enfermé dans une étiquette qui l'empêchera de s'en sortir. L'auteur indique qu'en écrivant les vilains petits canards la thématique de Jean-Paul Sartre était présente à son esprit : que vais-je faire de ce que l'on a fait de moi ? »<sup>7</sup>.*

## **6 Nos missions**

### **6.1 Promouvoir un agir professionnel construit entre réflexivité et référenciations**

Nous construisons nos missions dans une dialectique permanente et complémentaire entre des pratiques singulières d'accompagnement et les recommandations de bonnes pratiques professionnelles pensées, construites et éditées par l'Agence Nationale d'Evaluation.

A ce jour, (05/12/2011), nous retenons les recommandations suivantes, comme éléments participatifs à la construction d'un agir professionnel en mouvement :

- Le partage d'Information à Caractère secret en protection de l'enfance (mai 2011)
- Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux-médico-sociaux (octobre 2010)
- Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service (mai 2010)
- L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement (mars 2010)
- Concilier vie collective et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement (novembre 2009)
- Conduite et Mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements (juillet 2009 + avril 2008)
- Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance (décembre 2008)
- Ouverture de l'établissement à/et sur son environnement (décembre 2008)
- Les attentes de la personne et le projet personnalisé (décembre 2008)
- La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre (juillet 2008)
- Conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents (juillet 2008)
- Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées (juillet 2008)

Construit dans l'intention d'apporter des éléments concrets de progression, aux préconisations issues du premier cycle d'évaluation interne mené en 2008/2009 sur l'établissement, ce projet mettra en évidence, dans son approche programmatique, les ancrages pragmatiques des actions qu'il envisage comme source d'amélioration continue de la qualité des prestations et services à destination des enfants et de leur environnement.

Ainsi, ce projet d'établissement mettra en évidence le sens qui se construit dans une mise en perspective entre axes de progressions, élaborés sur une approche empirique des ressources-faiblesses de l'établissement et dimension « recommandée » des pratiques pouvant s'envisager comme références relatives d'une qualité des services et prestations.

---

<sup>7</sup> In mémoire DEIS « Placement et trajectoire sociale », Michèle Muriani – Chef de Service Educatif La Louve, 2011

## 6.2 Evaluer les besoins des enfants pour s'étonner de leur richesse

Il ne s'agit pas pour notre projet de répondre sans cesse, ni retenue aux propositions et sollicitations externes dont la protection de l'enfance peut faire l'objet, comme si conquête il y avait. Dans ces moments d'une histoire contemporaine où agir rime trop souvent avec mutation, rationalisation ou encore adaptation forcée, la préoccupation de ce projet, le sens de notre mission, n'est donc pas celui de répondre, uniquement, à ce que l'économie de marché attendrait de nous, au risque de nous voir enfermés dans une « chalandisation » dangereuse de l'acte éducatif, mais plutôt de s'adapter sans cesse aux besoins de ces enfants pour qui nous agissons, dans un étonnement quotidien de cette sublime vie qui déborde. C'est dans cette dynamique que nous devons inscrire notre mission d'évaluation des besoins, dans une étroite participation avec l'ensemble des acteurs en présence pour assurer et défendre l'idée selon laquelle, « *Le besoin de conquête vient de la force, le besoin de participation vient du sublime étonnement* ». <sup>8</sup> Arthur Koestler.

## 6.3 Promouvoir le cadre de vie

Nous partageons, dans son acception philosophique, avec Alice Parizeau l'idée selon laquelle, « *rien ne reflète mieux l'âme des gens que le cadre dans lequel ils vivent* »<sup>9</sup>. Aussi, le cadre de vie des enfants, autant que le cadre de travail des professionnels, ne peut et ne doit s'envisager comme une finalité, comme l'espace formel d'une gestion immobilière froide et impersonnelle. Le cadre de vie est considéré, dans notre projet, comme un espace de rencontre, le lieu privilégié d'expressions et d'émotions sensibles qui doit respecter les évolutions des enfants tant dans le besoin d'une chaleur portée par l'expression collective du vivre-ensemble que dans celui d'une intimité nécessaire aux constructions individuelles. Les moyens seront adaptés et la volonté constante d'entretenir, d'adapter, de rénover les espaces pour assurer sans relâche une démarche continue de progression et des conditions d'accueil dignes des enfants.

## 6.4 L'accompagnement éducatif, plus qu'une mission, un engagement sans faille

« *Eduquer ne signifie plus seulement 'conduire vers', comme le laisse entendre l'étymologie du mot, en supposant, par ailleurs, que l'éducateur soit le seul qui sache où il faille aller et que, par le biais d'un acte dénué de tout engagement, il se contente d'emmener l'éduqué à son point d'arriver. [...] Il est aussi un compagnon de route* » Philippe Gaberan<sup>10</sup>. Considérer cette acception de l'éducation c'est défendre et promouvoir une mission d'accompagnement éducatif construite sur des interactions permanentes entre l'enfant et l'adulte. Ces interactions avec ce qu'elles induisent d'émotions doivent s'exprimer dans une proximité suffisante, au contraire de l'habituelle « distance professionnelle », paravent imparfait d'un engagement hésitant. C'est donc à l'enfant de construire sa route, accompagné dans tous les moments par un adulte engagé et convaincu que la qualité de la relation est avant d'être professionnelle, indéniablement humaine ! Il relève de la responsabilité de chacun des professionnels de mesurer son engagement pour choisir ou pas de continuer le chemin aux côtés de l'enfant.

<sup>8</sup> In, « Le Cri d'Archimède », Ed. Calmann-Lévy, 1960

<sup>9</sup> In « Fuir », Ed. Deom, 1963

<sup>10</sup> In « La relation éducative. Un outil professionnel pour un projet humaniste », Ed. ERES, 2006

## 6.5 Une mission sans compromis, celle du prendre soin

« *Notre corps est la barque qui nous portera jusqu'à l'autre rive de l'océan de la vie. Il faut en prendre soin* »<sup>11</sup> Swami Vivekananda. Les enfants accueillis ont déjà connu dans leurs parcours les difficultés inhérentes à un prendre soin qui a pu faire défaut. La mission de la Louve est alors, celle de les protéger comme elle sut le faire avec Remus et Romulus, dans l'espoir de les voir grandir. L'organisation même de cette mission en un pôle médico-psychologique ancre les pratiques dans un prendre soin qui considère la santé des enfants dans une acception complète définie selon l'Organisation Mondiale de la Santé, dans une complémentarité des dimensions physique, mentale et sociale.

## 6.6 La mission d'accompagnement psychosocial

La question qui se pose dans cette dimension du travail est celle qui nous conduit à réfléchir sur comment apporter une réponse adaptée à la situation particulière de chaque enfant que nous accueillons et par extension à chaque problématique familiale aussi complexe soit elle. Apporter une réponse cohérente à cette question infiniment complexe requiert l'éclairage et la combinaison d'interventions de professionnels divers détenant chacun, parfois, une part originale d'une possible solution.

L'accompagnement ne peut donc se limiter à la prévalence d'une analyse, d'une évaluation ou même d'une action uniquement éducative. La pluridisciplinarité nécessite la mise en œuvre de moyens polyvalents d'écoute, de soutien, d'accompagnement auprès des enfants et de leur famille.

Aussi, proposer des espaces de soutien psychologique semble un élément incontournable à l'enrichissement de la pratique par des postures cliniques de compréhension des situations. Si nous disposons de moyens pour mettre en œuvre cette dimension psychologique de notre mission d'accompagnement, il n'en est pas de même avec la dimension sociale.

En effet, l'impact majeur d'une complexification des problématiques sociales (paupérisation, précarité...) confronte les professionnels qui accompagnent l'enfant au sein de l'établissement, aux limites d'intervention du champ éducatif face à des problématiques sociales qui dépassent leurs champs de compétences.

Aussi, le projet d'établissement aura à cœur de redéployer ses forces vives pour construire une réponse pluridisciplinaire et polymorphe pertinente à ce constat de terrain qui fait vivre dans le même temps, les besoins d'une population repérée et les limites d'intervention actuelles des professionnels de terrain.

---

<sup>11</sup> In « Raja Yoga », Ed. Ramakrishna Vivekananda, 1982 (Nouvelle Edition)

## 6.7 Les missions d'inclusion et d'insertion

Lorsqu'il s'agit de présenter l'activité de la Louve, la question qui se pose toujours est de savoir si les enfants que nous accueillons vont à l'école.

Ensuite, vient celle, trop souvent empreinte de stupéfaction qui cherche à savoir s'ils ont une école « sur le foyer ». Notre mission prend alors toute sa dimension et se doit de permettre aux enfants que nous accueillons de ne pas souffrir d'une double épreuve : celle du placement et celle de l'exclusion des espaces classiques de socialisation, d'éducation et de formation.

Aussi, nous construisons avec l'enfant et son environnement familial un parcours adapté à ses compétences, ses envies, ses besoins et non pas en écho à son statut d'enfant placé. Notre champ d'action est de fait aussi diversifié que les profils des enfants que nous accueillons.

Qu'il s'agisse de structures d'éducation spécialisée, de centres de formations ou encore d'écoles publiques ou privées, les décisions sont prises au regard de l'intérêt de l'enfant et tant que faire se peut dans la recherche de l'expression de ses choix.

## 7 Nos valeurs

### 7.1 Le socle de nos valeurs

La Louve affirme par son projet d'établissement sa volonté d'inscrire ses interventions dans une dimension associative dont la visée explicite et celle d'« agir pour l'enfance ».

Cette dynamique implique que nos réflexions et nos actions s'inscrivent dans une expression des valeurs associatives et témoignent de notre volonté quotidienne de les faire vivre au service des enfants qui nous sont confiés.

Ainsi, le socle de nos valeurs nous permet d'affirmer que<sup>12</sup> :

*“Nous donnons de nous-mêmes, pour favoriser l'épanouissement de ceux qui nous entourent.”*

*“Nous assumons nos actes vis-à-vis des personnes et de la collectivité.”*

*“Nous développons des comportements de solidarité et de fraternité.”*

*“Nous respectons l'autre dans ce qu'il est, ce qu'il dit et ce qu'il fait, dans ses droits et ses devoirs.”*

*“Nous acceptons, nous favorisons et nous nous enrichissons de nos différences.”*

*“Nous explorons, avec audace, de nouvelles approches ; pour cela, nous nous donnons le droit à l'erreur.”*

*“ Dans un souci d'efficacité, nous mettons en commun nos idées, nos compétences, nos moyens.”*

---

<sup>12</sup> In Projet Associatif, Association Fouque « Agir pour l'Enfance ».



Pour le groupe de travail REPI (Re-penser pour Evaluer et Ecrire un Projet Institutionnel Innovant), ayant élaboré autour des valeurs propres à la Louve :

« *Les valeurs de l'établissement s'inscrivent fondamentalement autour des principes de respect de l'individu (sa culture, ses origines, son vécu, son intimité, son individualité, son intégrité, sa dignité), [...] de sa famille (sa place, le fait qu'elle soit un partenaire, sa responsabilité, la soutenir dans ses fonctions parentales, la rassurer...)*

*L'accent est mis sur l'accueil des fratries afin de maintenir les liens fraternels qui unissent les enfants, le regroupement familial figurant parmi les valeurs clés. En effet, il est systématiquement favorisé et entretenu le maintien des liens entre frères et sœurs tant que la situation familiale le permet »<sup>13</sup>.*

## 7.2 Les valeurs centrées sur l'enfant

Le respect de la personne accueillie, se fonde sur une reconnaissance globale de son histoire personnelle. Ce respect prend une forme complexe dans une maison d'enfants lorsqu'il s'agit dans le même temps de permettre à l'enfant une expression singulière de ses droits, de ses devoirs mais aussi de ses sentiments et ressentis, qu'ils soient clairement dicibles ou non. La place de l'enfant est à considérer dans une inscription plus large, celle de la famille, d'une histoire intrafamiliale parfois complexe voire compliquée. Les droits et devoirs de chacun doivent s'exprimer dans une cohérence suffisante pour permettre à chacun des acteurs de progresser dans l'intérêt premier de l'enfant.

### 7.2.1 L'expression de la citoyenneté

« *Bien informés, les hommes sont des citoyens ; mal informés ils deviennent des sujets* » Alfred Sauvy. Nous ne pouvons nous résoudre à accompagner les enfants que nous accueillons à devenir Sujets, de quelques manières que se soit ! Nous nous devons de partager avec eux, ce qui fait de notre société un état de droit. L'enfant doit apprendre que ses droits ne sont rien d'autre que le reflet de ses devoirs. Il doit aussi être rassuré que répondant à ses devoirs, l'adulte qui l'accompagne protégera sans faillir l'expression pleine et entière de ses droits.

### 7.2.2 La pleine dignité

Paul Claudel a écrit, la « *Dignité est un mot qui ne comporte pas de pluriel* »<sup>14</sup>. Chaque enfant est unique dans son histoire, ses envies, ses forces et ses faiblesses. Il est du devoir quotidien de chacun de nous, de tout mettre en œuvre pour qu'il soit respecté, valorisé dans ses originalités et non stigmatisé par un statut « d'enfant placé », « difficile et qui pose problème ». La dignité ne peut s'appréhender que comme une démarche de droit, elle est au-delà de toute considération et ne peut s'aborder autrement que dans une acception ontologique où elle ne supporte aucune exception. Preuve en est que dans son annonce du droit, le Conseil d'Etat affirme en 1995 que « *le respect de la dignité de la personne humaine ne saurait s'accommoder de quelques concessions en fonction des appréciations subjectives que chacun peut faire à son sujet* ».

<sup>13</sup> In Synthèse Groupe de Travail – Commission REPI – 2010/2011.

<sup>14</sup> In « Le Journal », Tome I, Ed. Gallimard, La Pleïade, 1968

### 7.2.3 La laïcité

Nous ne pouvons mieux exprimer notre humanité que par les démarches que nous engageons pour rencontrer l'autre dans ses différences. Il s'agit de permettre aux enfants de partager la richesse qui les rend différents les uns des autres plutôt que de caractériser cette différence.

Les histoires difficiles qui conduisent les enfants à la Louve se racontent dans toutes les familles, qu'elles soient riches ou pauvres, blanches ou de couleur, athée ou de religion choisie. Les adultes et professionnels que nous sommes doivent être les chefs d'orchestre qui rythment l'idée selon laquelle « *la pluralité des voix forme une polyphonie dont la beauté ne cède en rien à l'unicité d'un seul chant* »<sup>15</sup> Pierre Bayle.

### 7.2.4 La bienveillance

« *Jamais la haine ne cesse par la haine ; c'est la bienveillance qui réconcilie* » Bouddha. Nos actions doivent se construire dans l'idée de réconcilier, lorsque cela s'avère nécessaire, l'enfant avec ce qui le construit : son histoire, sa famille, ses pairs, ses réussites et ses échecs... Pour cela, nous devons lui accorder toute notre bienveillance pour qu'il s'autorise à accepter son passé, à vivre son présent et à inventer son futur.

## 7.3 Les valeurs attachées à nos interventions

### 7.3.1 Travail d'équipe, partenariats et dynamiques de réseaux

Il ne s'agit pas de faire, ici, un détour qu'il soit sémantique, conceptuel ni même éthique sur les questions que peuvent soulever, lorsqu'elles sont mises en perspective, les unes avec les autres, ces trois dimensions incontournables à la valorisation du travail d'accompagnement mis en œuvre dans l'intérêt de l'enfant accueilli par la Louve.

Il s'agit de fonder notre Projet d'Établissement sur une mise en pratique de notre mission qui s'inscrit sur les bases d'une ouverture de l'établissement à/et sur son environnement.

L'Autre, qu'il soit différent par son métier, sa mission, son rôle dans l'accompagnement auprès de l'enfant est à considérer comme une source d'échanges, de contradictions et donc comme un espace incontournable d'élaboration des possibles et d'ajustement permanent des actes professionnels.

### 7.3.2 Le travail avec les familles

« *Les petits bouts ne font pas une histoire... peut être tenons nous là, l'une des raisons majeures de travailler avec les parents, dans un temps continu, qui tisse quelque chose d'un film familial* »<sup>16</sup> Catherine Sellenet. Il s'agit par notre travail de permettre aux familles de conserver, dans le film de la vie de leur enfant, au moment de la scène difficile du placement, le premier rôle.

<sup>15</sup> In « De la tolérance », Ed. Honoré Champion, 2006

<sup>16</sup> In Intervention « Demain les Mecs : La parentalité dans les MECS », Bordeaux, Mars 2011,

En nous appuyant sur cette acception développée par Catherine Sellenet, nous choisissons d'éviter de parler de « la place des parents », tant cette notion fige le travail d'accompagnement tout autant qu'elle le rend incompréhensible : « *Il existe, en effet, des places assignées et des places revendiquées, des places occupées ou vacantes, des places héritées et des places conquises, des places au soleil ou des strapontins, et c'est dans cet écart que se joue la lutte des places...* »<sup>17</sup>.

Nous voulons relever le défi d'affirmer nos valeurs dans un travail d'accompagnement œuvrant conjointement à la protection des enfants et à l'accueil des parents. Pour cela, nous devons tout mettre en œuvre pour que les acteurs marchent côte à côte dans une vision de l'avenir qui ne soit pas obstruée par d'interminables « face à face ».

### **7.3.3 La reconnaissance des droits et de la parole de l'enfant**

Nos postures doivent permettre d'inscrire le projet de la Louve dans les valeurs humanistes, fondamentales et partagées, annoncées dans les textes de loi du 2 janvier 2002 et du 5 mars 2007 qui placent l'enfant, usager premier d'une maison d'enfants, au centre de son projet de vie et ainsi de nos pratiques professionnelles.

Permettre à l'enfant d'être acteur de son projet laisse supposer que nous lui donnions la possibilité de s'exprimer, que nous lui offrions des espaces et des temps de parole adaptés, mais aussi une écoute attentive, ainsi qu'une aide à la compréhension de ce qui se joue autour de lui, parfois avec lui mais parfois sans.

Accompagner ces enfants au quotidien nous révèle, trop souvent comme une évidence douloureuse, à quel point il est parfois difficile pour eux de s'exprimer sur l'intimité d'une souffrance.

Mais l'accès au langage, dans sa plus simple acception, peut aussi faire barrage.

Contrairement à ce que nous pouvons penser lorsque nous défendons la parole première de l'enfant comme centre de nos attentions, le langage n'est pas inné, il s'apprend et s'élabore avec l'adulte !

---

<sup>17</sup> In Précédent

## **7.4 Les conditions concrètes d'expression de nos valeurs**

### **7.4.1 De l'admissibilité à l'accueil de l'enfant : une démarche d'évaluation**

Nous présenterons notre démarche, considérant l'accueil d'un enfant seul. Toutefois, nous procédons de manière identique dans le cadre de l'accueil d'une fratrie.

#### **Etape 1 : L'admissibilité.**

Toute demande d'admissibilité est à adresser au Directeur d'établissement par mail, télécopie ou courrier. La demande est enregistrée sous un numéro unique et fait l'objet d'un courrier-réponse.

La situation de l'enfant (des enfants) fait l'objet d'une première étude par l'équipe de Direction, lors de la réunion d'encadrement du lundi (matin) suivant la réception de la candidature réputée complète et circonstanciée.

A l'aune des possibilités d'accueil, de l'âge du ou des enfants et de la problématique présentée, une première décision est prise. Soit la demande ne peut être honorée, soit l'étape de l'admission est engagée. Dans les deux cas, la réponse est argumentée. Elle est formalisée par télécopie puis par courrier au partenaire nous ayant adressé la demande.

#### **Etape 2 : L'admission.**

L'admission est engagée par un premier entretien réunissant le ou les enfants, ses parents ou représentants légaux, le ou les partenaires orienteurs et les représentants de la Louve (Directeur ou Directrice Adjointe, Chef de Service Educatif, Educateur (du groupe), Psychologue et Infirmière si besoin). Ce premier entretien permet d'évaluer l'adéquation entre les éléments qui motivent l'orientation et la dynamique du groupe éventuel d'accueil, tant au regard des spécificités pédagogiques, que des problématiques déjà présentes et repérées. Une première présentation des lieux pourra se faire à cet instant de la rencontre. Selon l'évaluation des représentants de l'établissement, cet entretien peut soit, mettre un terme à la démarche d'admission soit, permettre la programmation d'une première journée d'accueil de l'enfant sur le groupe pressenti comme le plus pertinent à son accompagnement. L'objectif de cette prise de contact est d'affiner l'évaluation par l'observation. Nous fixons de préférence cette première rencontre sur la journée du mercredi pour permettre aux enfants de faire connaissance et d'évoluer ensemble.

A l'issue de cette journée, la candidature fait l'objet d'une étude en équipe. Si les éléments observés ne permettent pas à l'enfant et au groupe d'envisager un possible « vivre ensemble », la demande est alors classée sans suite et l'information est transmise par téléphone de façon synthétique mais argumentée. Si les conditions semblent être réunies pour la mise en place d'un accompagnement pertinent, le rendez-vous pour l'accueil effectif de l'enfant est fixé en commun accord avec les acteurs concernés.

#### **Etape 3 : L'accueil.**

Le jour de l'accueil l'enfant est reçu en présence des membres de sa famille et des professionnels orienteurs (ASE, AEMO). L'ensemble des documents administratifs sont renseignés et le dossier unique constitué. La chambre de l'enfant aura été préparée et son accueil organisé. Il s'agit de lui permettre de se sentir attendu et bienvenu sur le groupe.

Les parents seront invités à découvrir la chambre de l'enfant et à y déposer, s'ils le souhaitent, ses effets personnels (photos, peluches...).

Le Directeur prononce alors l'admission effective de l'enfant et confirme cette dernière par télécopie aux professionnels concernés.

Cependant, dans un souci de répondre aux missions d'accueil qui sont par essence conférées à l'établissement, une procédure d'accueil d'urgence peut être mise en place dans les circonstances exceptionnelles d'enfants en situation de danger imminent. Dans ces situations, le Directeur d'établissement ou par délégation la Directrice Adjointe peut décider d'un accueil rapide et sans délai. Ces situations, si elles demeurent peu fréquentes, ne peuvent rester sans une considération particulière d'un établissement qui construit ses fondements dans son action au service des enfants.

#### **7.4.2 Livret d'accueil et le règlement de fonctionnement**

Le Livret d'Accueil et le règlement de fonctionnement ont été élaborés à destination des enfants dans un langage que nous avons voulu adapté à l'ensemble de notre public (3-21 ans). Le Livret d'Accueil objet imparfait et non moins perfectible, est le fruit d'ateliers créatifs (art plastique, art thérapie, contes, atelier d'écriture) mis en place avec les enfants sur plusieurs mois entre juin 2010 et décembre 2011. Ces travaux ont été élaborés en partenariat avec des associations du territoire comme « L'air de Dire »...et financés dans le cadre de nouveaux partenariats par des dons de la « Fondation la Bonne Jeanne » et « l'Association pour l'Innovation Sociale ».

Ces « objets », plus que des documents réglementaires sont présentés à l'enfant, lors de l'accueil au même titre que la charte des droits et libertés, comme des outils possibles pour faciliter leur intégration. Ils font l'objet d'échanges avec l'enfant, rythmés par les questions posées au cours de l'accueil. La question de l'intérêt de ces documents ne se pose pas, même si le questionnement qui vise à adapter leur forme et leur contenu à un public aussi large que celui d'enfants âgés de 3 à 21, relève de la gageure !

Nous devons, ici aussi, comme nous l'avons déjà affirmé autour des valeurs centrées sur l'enfant, nous donner les moyens d'une communication adaptée. Pour évoluer avec et pour les enfants, ces documents feront l'objet de révisions régulières en lien avec les remarques, avis et propositions des enfants.

#### **7.4.3 Le DIPC et ses déclinaisons : les écrits professionnels**

Dans une démarche respectant le Décret n° 2004-1274 du 26 novembre 2004, la Louve dispose d'un Document Individuel de Prise en Charge (DIPC) prévu par l'article L. 311-4 du code de l'action sociale et des familles. Ce document est établi dans les 15 jours qui suivent l'accueil effectif de l'enfant sur l'établissement, tant que ce délai d'élaboration ne s'avère pas contraire au respect de la participation de l'enfant et de sa famille.

Le DIPC tente de s'inscrire en cohérence avec les orientations du Projet Pour l'Enfant ou du contrat d'Accueil Provisoire, établi par les services de l'Aide Sociale à l'Enfance mais aussi, selon le statut administratif du placement, avec les attendus notifiés par le Juge pour Enfants dans l'ordonnance Provisoire de Placement.

Il apporte cependant la vision spécifique d'un accompagnement basé sur une relation éducative par essence complexe. Ce DIPC engage le travail de tous les professionnels de la Louve, avec et pour l'enfant, dans ce qui doit se révéler être une projection possible de son intérêt individuel. Les modalités de révision du DIPC, tous les six mois, sont elles aussi, posées par décret.

Nous avons choisi d'adapter celles-ci, au rythme des écrits professionnels qui ponctuent, tous les six mois, l'accompagnement de l'enfant d'une prise de recul et d'une formalisation nécessaire des objectifs à venir : Bilan d'Admission, Rapport Intermédiaire, Synthèse.

Chacun de ces écrits donne lieu à la mise à jour du DIPC par un « Projet Personnel Individualisé » (PPI) qui décline de façon pratique et pragmatique les actes professionnels à mener avec et pour l'enfant. Ces écrits sont élaborés à la suite d'un temps de travail qui réunit l'équipe pluridisciplinaire et demeure ouvert à l'ensemble des partenaires œuvrant dans l'intérêt de l'enfant.

L'enfant est informé de ce temps de travail lors d'un entretien individuel qui précède la réunion et qui vise à entendre sa parole, relayer ses envies, ses craintes et ses questionnements. Tous nos écrits sont élaborés individuellement même si nous nous attachons à donner à la fratrie la place qu'elle doit occuper dans le parcours de vie de chaque enfant.

**Le Bilan d'Admission** : il est élaboré dans les 2/3 mois qui suivent l'entrée de l'enfant. Premier regard porté sur la situation, il vise à réguler les premières orientations éducatives. Il est aussi le moment de la mise en perspective avec l'accompagnement éducatif des premiers bilans médicaux, psychologiques, orthophoniques et ce, au regard des spécificités de chaque situation individuelle. Il est le premier écrit circonstancié. Il permet à son terme de construire un avenant au DIPC qui formalise les premiers ajustements de l'accompagnement par un PPI.

**Le Rapport de Synthèse** : il est élaboré dans les six mois qui suivent l'arrivée de l'enfant. Pour les placements prononcés pour une année (qui demeurent les plus communs sur l'établissement), il ponctue l'étape intermédiaire avant la date prévue de la prochaine audience par le Juge pour Enfants (JE). Il est destiné à partager avec les acteurs du placement les constats, les questionnements mais aussi les propositions de travail en lien avec une évaluation affinée du contexte familial. Il donne lieu en son terme à l'élaboration d'un PPI, avenant au DIPC initial.

**Le Rapport Intermédiaire** : sa visée est de réguler les axes de travail posés en amont. Il nuance les orientations pédagogiques prises au regard du projet de l'enfant. Il doit permettre aux acteurs de la mesure, une lecture des éléments conjoncturels qui viennent impacter l'accompagnement dans ses dimensions organisationnelles. Il permet d'élaborer un nouveau PPI, ou de confirmer les orientations déjà élaborées lors des écrits précédents.

L'ensemble des écrits font l'objet d'une triple lecture et sont adressés conjointement aux différents acteurs concernés : Juges des Enfants, ASE, Services de Milieux Ouverts. Les déclinaisons et évolutions des PPI sont travaillées en lien avec les familles dans des entretiens programmés et organisés selon les situations individuelles des enfants.

#### 7.4.4 Les espaces d'expression et de citoyenneté

##### De la parole collective...

Notre projet d'établissement pose comme centrale la place du groupe, dans ses fonctionnements et son identité propre. Les espaces d'expression et de citoyenneté collectifs sont construits, dans le respect de cette dynamique, sur des modalités spécifiques à chaque groupe.

Cependant le cadre général est défini par des orientations éducatives et pédagogiques fixées au niveau de l'établissement.

Chaque groupe doit mettre en place, à minima tous les 15 jours, un groupe de parole et d'expression libre des enfants. Ce temps est animé par les éducateurs présents, selon un ordre du jour proposé par les enfants et validé collectivement. Ces temps d'échanges font l'objet d'une trace écrite dans un document qui assure le fil conducteur des évolutions individuelles et collectives.

Les temps de préparation des événements collectifs comme la fête de Noël ou la fête de fin d'année (Juin) donnent lieu à des réunions de travail, d'organisation, de répétition où les compétences, les envies de chacun sont mises au service de tous.

La restauration collective, construite autour d'une cuisine centrale gérée par une entreprise extérieure, sur le modèle de la sous-traitance, nécessite un souci particulier dans le suivi de la qualité des prestations délivrées.

Pour cela, une commission restauration se tient au moins tous les semestres en présence des membres de la direction (Directeur ou Directrice Adjointe et Cadre Administratif et de Gestion), d'au moins un enfant par groupe de vie, élu par ses pairs et du Chef de Cuisine voire du Directeur Régional de l'entreprise sous traitante. Chaque mois, un groupe de vie choisi en lien avec le Chef de Cuisine, le thème d'un repas festif qui fera l'objet d'une animation particulière.

##### A l'expression individuelle...

L'expression individuelle de chaque enfant est construite dans une complémentarité entre les **espaces formels** et **informels** de rencontres.

##### ... dans les espaces formels :

- L'entretien préparatoire aux écrits professionnels et au PPI, réunit l'enfant et un éducateur référent. Il permet de recevoir la parole de l'enfant et d'entendre le regard qu'il porte sur son projet. Il participe à l'élaboration par l'enfant d'une évaluation de sa situation passée, présente et à venir.
- La Commission d'Orientation Educative (COE), permet la formalisation d'un projet personnalisé d'autonomie (Cf. CRAPO) et la formalisation de l'évolution du jeune, dans son parcours de vie. Elle est saisie par l'équipe éducative de référence et regroupe les représentants de l'équipe de Direction, les éducateurs, le jeune concerné et si possible la famille de ce dernier.

- La Commission d'Orientation Professionnelle (COP), permet de formaliser une orientation professionnelle avec un jeune. Elle est saisie par l'équipe éducative de référence et regroupe les mêmes acteurs que la COE. Elle permet au jeune de formaliser son projet professionnel de façon structurée et aux éducateurs de construire le soutien nécessaire à mettre en œuvre avec lui (Cf. CRAPO).

- La convocation, est un outil réservé aux cadres de l'établissement. Elle permet d'interpeler l'enfant ou le jeune ayant posé un acte supposant l'intervention formelle et autoritaire d'un adulte s'exprimant au nom de l'établissement, des professionnels mais aussi des autres enfants. Elle a une fonction symbolique de rappel à la loi et se doit de considérer l'importance de la parole de l'enfant, autour de l'acte qu'il a posé, comme base essentielle d'un travail à venir. Elle peut cependant donner lieu à sanction.

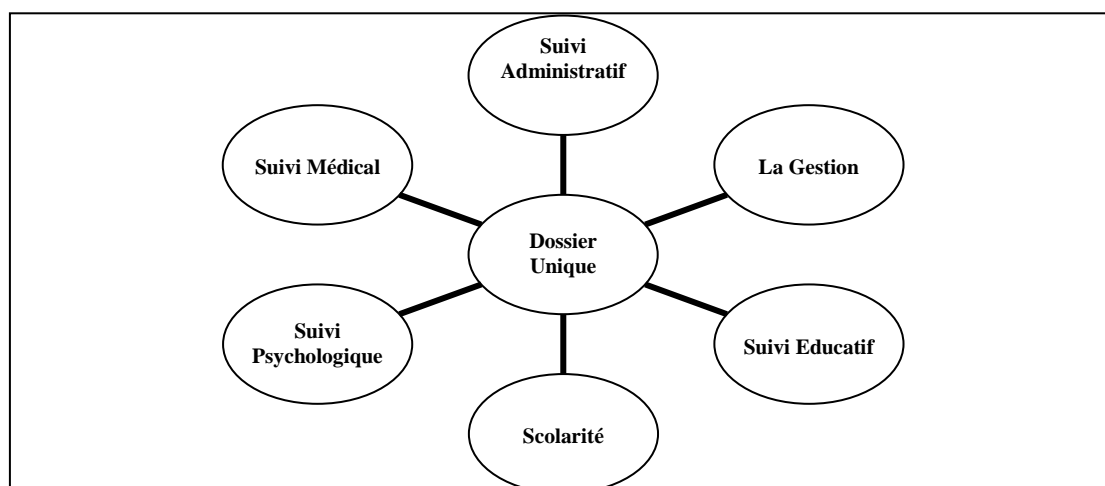
### ... et des espaces informels :

Ils sont aussi nombreux et différents que sont les enfants accueillis et les adultes qui les accompagnent. Ces espaces sont les fondations du travail d'accompagnement éducatif qui se construit sur une communication en permanente évolution. Ces temps informels doivent permettre à l'enfant de s'exprimer en toute simplicité dans toute sa complexité : ses envies, ses craintes, ses joies, ses doutes et ses convictions. La parole doit être accueillie comme un outil de socialisation de l'enfant en lien avec le monde qui l'entoure.

L'enfant est sollicité par l'adulte mais il peut aussi solliciter l'adulte autant que de besoin.

## 7.4.5 La confidentialité et le dossier unique

Conformément aux obligations posées par la loi 2002-2, chaque enfant bénéficie d'un dossier unique sous format papier relié à une base informatique. Le contenu et la forme sont identiques pour chacun des enfants accueillis à la Louve. Toute information apportée au dossier doit être datée et son auteur clairement identifié (nom et fonction). L'ouverture du dossier se fait lors de l'admission dans l'établissement. Il est un outil vivant constitué d'informations recueillies à son ouverture, alimenté tout au long de l'accompagnement de l'enfant et clos à la fin de l'intervention. Ce dossier unique est rangé dans un endroit unique, sécurisé situé au secrétariat pédagogique. Ce dossier est consultable par les représentants légaux selon les modalités prévues par la loi. Il se compose de sous-dossiers types pour chacun des enfants :





#### **7.4.6 La Fin de prise en charge**

Elaborer une procédure de fin de prise en charge, revient à penser qu'il puisse exister dans l'histoire de l'accueil d'un enfant, de son parcours dans et hors les murs de la Louve, une quelconque uniformité. Il nous semble important de construire la fin de prise en charge de façon individuelle selon les spécificités de chaque enfant. Si de procédure figée, il n'existe pas, les outils sont quand eux repérés et utilisés dans l'intérêt de l'enfant : rencontres des parents, travail avec les partenaires, écrits professionnels, suivi à domicile, soutien de « suite ».

#### **7.4.7 La bientraitance, agir ensemble pour faire vivre une valeur fondatrice**

La bientraitance convoque en ce qu'elle porte d'humain, de singulier et d'individuel, la question des postures professionnelles. De fait, elle ne peut se résumer à l'annonce de principes de travail. Elle se construit donc dans une expression qui met en musique les singularités des « agir-professionnels » individuels et les valeurs collectives.

Aussi, nous avons choisi d'intégrer, par le biais de la formation continue, la bientraitance comme un élément constitutif de l'élaboration de notre projet d'établissement, plus que comme un axe de travail à venir. Tous les salariés ont donc suivi une première session de sensibilisation à la bientraitance dans le cadre du dispositif d'élaboration du projet d'établissement (REPI).

Le travail à venir devra permettre la mise en place d'une organisation, d'un fonctionnement structurel participant de façon intrinsèque à la promotion permanente d'une bientraitance.

### **8 La démarche REPI, construire un projet partagé pour penser notre action**

REPI pour, « calmement », Re-penser, Evaluer et Ecrire un Projet Institutionnel Innovant (REPI). Alors que nous lui préférons « Etablissement » la dimension Institutionnelle de ce projet s'exprime dans la nécessaire intégration de la nouvelle identité associative à laquelle participe la Louve.

Dès septembre 2009, l'écriture d'un nouveau projet d'établissement s'est avérée une priorité pour l'établissement et ce à double titre.

D'abord, un désir des professionnels de construire des repères solides, des orientations fortes et d'affirmer leur professionnalité dans des accompagnements de plus en plus complexes.

Ensuite, la volonté d'une nouvelle équipe de Direction, désireuse d'inscrire l'action de l'établissement dans un projet partagé, par tous, qui soit porteur de valeurs, de professionnalisme, d'innovation et garant d'une direction, d'un sens communs. (Rapport d'Evaluation – Préconisation d'amélioration – Processus 1 : politique et stratégie d'établissement – Item 1.1).

Aussi, le dispositif devant participer de l'élaboration du projet, dans ces dimensions s'affirmait, dès lors, comme bien plus important que le document finalisé, même si, au regard des textes législatifs de référence, ce dernier demeure incontournable.

Le dispositif s'est donc construit autour de l'acte éducatif, cœur-métier évident de nos actions d'accueil et d'accompagnement. Après avoir déterminé ensemble, les axes retenus comme significatifs dans nos projections de travail au service des enfants, trois groupes de travail ont été constitués avec, pour chacun d'entre eux, un animateur et un rapporteur.

Ces groupes ont été réunis une fois toutes les quatre semaines (9h00-12h00) de septembre 2009 à Juin 2011, sur des temps formalisés et programmés par l'équipe de direction. Les objectifs de travail et la méthodologie de projet ont été portés et soutenus par l'équipe d'encadrement à disposition de chacun des groupes.

Chaque séance a donné lieu à un retour oral et écrit ainsi qu'à des échanges entre les professionnels. Il est à noter une implication massive des professionnels éducatifs mais aussi de professionnels comme la psychologue clinicienne et l'infirmière d'établissement.

Au cours de ces séances de travail chacun des groupes, enrichis de la présence d'autres professionnels (administratif, entretien, maîtresses de maison, surveillants de nuit, cadres), a bénéficié d'une sensibilisation par un cabinet extérieur à la démarche de bientraitance. Une base documentaire a commencé à se constituer dans les échanges entre les groupes. Elle est disponible au même titre que les documents réglementaires en salle de réunion du pôle administratif.

Les objectifs opérationnels plus spécifiques à chaque service (administratif, logistique, maîtresses de maison, surveillant de nuit...) ont fait l'objet d'un travail avec les professionnels concernés autour de problématiques repérées comme pouvant faire évoluer les pratiques au profit des enfants et de l'organisation.

Le travail d'élaboration s'est conclu lors d'une demi-journée débat avec les professionnels des différents établissements qui composent l'association. Le choix d'une écriture du document final à une main, vise une homogénéité de style même si nous savons qu'elle impacte la pluralité des pensées et la richesse des propos.

## **9 Notre projet social**

### **9.1 La Louve, un lieu d'expression du prendre soin**

La posture retenue comme directrice dans la construction des orientations managériales s'appuie sur le fondement même des missions de protection et de prendre soin de l'établissement. Il s'agit pour l'équipe de direction de prendre soin des professionnels, dans l'exercice singulier de leurs pratiques de terrain, pour leur permettre de s'inscrire dans une disponibilité pour l'enfant, dans un prendre soin quotidien suffisamment sécurisant. Proximité, disponibilité, écoute et recul dans la prise de décision doivent permettre d'élaborer des réponses justes, des aménagements cohérents pour permettre à chacun de s'inscrire dans des rapports emprunts d'altérité.

Cette orientation n'oblitére en rien l'incontournable organisation hiérarchique des tâches, des compétences et des responsabilités. Elle affirme avec force, la nécessité pour chacun de considérer son rôle, ses missions et les décisions qui en découlent comme des actes engageant des rapports nécessairement humanistes et respectueux de l'Autre dans toutes ses dimensions.

## **9.2 La place de chacun, une dynamique de représentativité des acteurs**

Pour être constructive la parole doit trouver un espace-temps où elle soit attendue et entendue. Les Instances Représentatives du Personnel (IRP) doivent permettre à l'établissement de promouvoir les droits de chacun et d'œuvrer conjointement avec la Direction et la structure Associative aux intérêts de tous. Elues dans une démarche démocratique, les IRP doivent participer à l'expression commune de réflexions, de questionnements et d'attentes visant l'amélioration continue de la qualité des conditions de travail.

Les différentes fonctions de ces IRP, ont été réaffirmées avec force par la nouvelle équipe de direction en place depuis 2009.

Qu'il s'agisse des Délégués du Personnel, du Comité d'Etablissement ou encore du Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail, chaque instance a été remobilisé dans les conditions fixées par la législation en vigueur.

Les dernières élections de novembre 2010 ont organisé une nouvelle représentativité pour la période de 2010-2014, tant au sein de l'établissement que dans la structure associative (CCE). Un Règlement de Fonctionnement DP-CE-CHSCT, construit en lien avec les acteurs des IRP, participe d'un souci de transparence et d'une rigueur dans la gestion inhérente aux attributions et moyens alloués à ces dernières : délégations, subdélégations, champs de compétences, consultations, votes...

Cette rigueur dans la gestion des instances et la régularités des rencontres ont permis de faire évoluer de nombreux dossiers tant individuels que collectifs : vie d'établissement, évolutions de carrières, accords associatifs et d'établissement, sécurité, plannings, plan de formation ...

Des dossiers demeurent en suspend et vont faire l'objet sur la période du projet d'établissement de travaux conjoints avec les IRP : Révision des Fiches de Postes, Délégations et Subdélégations des Cadres, Règlement Intérieur Salariés, Révision du Document Unique et du Projet de Prévention...

### **Nos instances de travail :**

Les Délégués du Personnel : 4 élus (4 éducateurs), réunion mensuelle (1h)

Le Comité d'Etablissement : 6 élus (4 éducateurs et 2 Surveillants de Nuit), réunion mensuelle (2h)

Le CHSCT : 3 élus (1 Cadre, 1 Educateur, 1 Ouvrier Qualifié Entretien), 4 réunions/an (3h)

Les Délégués Syndicaux : 2 représentants (CGT et CFDT), NAO.

### 9.3 La politique de recrutement et la GPEC

Il s'agit de considérer l'ensemble des mesures et des activités impliquant des Ressources Humaines et ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité et la performance des individus et de l'organisation. Notre démarche de gestion- valorisation des Ressources Humaines, levier majeur de mise en œuvre des valeurs inhérentes à notre projet social, considère l'individu comme une ressource, une richesse et non comme une charge ou un coût.

Penser la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences c'est inscrire l'établissement dans un projet humain qui articule passé, présent et futur.

D'abord, il s'agit d'anticiper les besoins futurs en termes d'emploi, de compétences et d'outils. Au regard du projet d'établissement et dans l'optique d'une adaptation de notre fonctionnement aux évolutions du public nous avons engagé des évolutions dans l'organigramme par la création ou le redéploiement de moyens humains : transformation d'un contrat aidé en CDI entretien/jardins, création d'un poste de Directrice Adjointe en charge de l'action éducative, transformation d'un ½ temps de psychologue en 0.75ETP d'Assistant de Service Social, consolidation du ratio des Surveillants de Nuit...

Ensuite, impliquer les professionnels salariés dans leur relation au travail par une dynamique managériale caractérisée par des postures participatives comme le travail d'élaboration collective des plannings, les entretiens annuels individuels, les groupes de travail autour de thématiques, la mise en œuvre du plan sénior, accords d'établissement et associatif...

Enfin, faire de la GPEC un domaine de négociation collective animant la vie de l'établissement autour d'une évaluation des besoins, partagée. Cette dimension devra se concrétiser par le travail de fond nécessaire à la construction collective des fiches de poste qui font partiellement défaut sur l'établissement. Ce travail fait l'objet d'une planification des actions à venir.

Les enjeux de cette démarche sont autant d'ordre structurel que conjoncturel et visent à :

- répondre à certaines obligations portées par la législation du travail,
- avoir une visibilité et une communication adaptées autour de la stratégie d'établissement,
- conserver et développer les compétences indispensables à l'exercice pertinent des missions,
- développer l'employabilité des professionnels (responsabilité) par la professionnalisation,
- prévoir et accompagner les évolutions des salariés à l'interne comme à l'externe,
- utiliser de manière optimale et pertinente les dispositifs de formation.

### 9.4 Une politique de formation centrée sur les personnes

#### 9.4.1 Former les professionnels d'aujourd'hui

« Investir dans la formation c'est conjuguer au présent mais aussi au futur le souci des hommes et le souci des résultats »<sup>18</sup> Philippe Bloch. De ce postulat découlent les orientations de travail centrées sur la formation des professionnels. Il s'agit de faire exister professionnalisation des acteurs et évolutions individuelles des projets professionnels.

<sup>18</sup> In « Dinosauriens et caméléons : Neuf paradoxes pour réussir dans un monde imprévisible », Ed. JC. Lattès, 1991.

A ce titre, les moyens de l'établissement sont mobilisés pour promouvoir les individus dans des évolutions professionnelles et personnelles cohérentes.

D'une part, la professionnalisation permet le travail sur la certification, la valorisation des compétences et les habilitations.

Un volet central autour des aspects de sécurité au travail est développé au regard des spécificités de l'établissement : SST, SSI, Habilitation Electrique, Risques autoroutiers.

L'adaptation au poste par le biais de la certification vise à permettre à chacun de travailler sur les compétences professionnelles requise par l'exercice professionnel : Maîtresses de Maison, Surveillants de Nuit, Chefs de Service... Cette démarche d'adaptation au poste permet d'enrichir les connaissances et de faire évoluer les postures au regard de problématiques particulières : bientraitance, sanction-punition, travail avec les familles...

D'autre part, le soutien aux projets professionnels individuels permet le travail sur la motivation, l'évolution des personnes et la diversification des savoir faire : diplômes universitaires des sciences de l'éducation, CAFERUIS (de personnels éducatifs) mais aussi la reconversion possible de professionnels souhaitant quitter le travail en internat.

Toute demande est étudiée au regard des possibilités de l'établissement à l'aune de son plan de formation. Elle fait aussi l'objet d'un travail avec l'OPCA de référence sur la possible mobilisation de dispositifs connexes. L'engagement de l'établissement dans la formation s'affirme avec force comme un outil porteur d'évolution et d'amélioration continue de la qualité du cadre de travail des professionnels et des prestations délivrées aux enfants qui nous sont confiés.

#### **9.4.2 Accompagner les professionnels de demain**

Une politique forte d'accueil de stagiaires est développée au sein de l'établissement. Elle s'exprime plus spécifiquement par l'accueil très régulier et sur quasi chacun des groupes de professionnels de l'éducation en devenir : Moniteurs-Educateurs, Educateurs Spécialisés, Educateurs de Jeunes Enfants. Métiers pour lesquels notre objectif est pour la rentrée 2012, de formaliser/ actualiser la reconnaissance de « Site Qualifiant » portée par les réformes des métiers de l'action sociale.

Mais nous souhaitons diversifier ces espaces possibles de professionnalisation des futurs acteurs de terrain, dans une dynamique qui reste cohérente avec les missions qui nous sont confiées : Psychologue, Art Thérapeute, Diététicienne, Infirmiers, Cadre CAFERUIS, Cadre CAFDES.

Les évolutions de notre projet devraient nous permettre d'étendre notre dispositif à des métiers comme celui d'Assistant de Service Social.

## 10 Les projets des services dits « généraux »

### 10.1 Les services administratifs

	<b>Les Services Administratifs, pour assurer la gestion et la valorisation des activités humaines</b>
La visée	Nous souhaitons par la dynamique de travail, affirmer l'importance d'une implication humaniste des services administratifs comme outil central œuvrant au bien-être de l'ensemble des professionnels dans une dynamique de promotion d'un prendre soin collectif et partagé.
Etat des Lieux - Constat	La Louve est un établissement sans cesse en mouvement. Mouvement visible tant dans sa dimension de gestion des ressources humaines que dans celles relatives aux finances ou encore à l'information. Si l'établissement a depuis janvier 2009, rejoint l'Association Jean-Baptiste Fouque, il conserve une grande autonomie dans ces mêmes domaines : Gestion des ressources Humaines (recrutement, paie, formation...), Gestion Financière, Comptabilité, sans oublier les dimensions éducatives que lui confèrent ses missions. La multiplication des tâches incombant à ses fonctions de gestionnaires de ressources multiples (humaines, financières, techniques et logistiques...) oblige les professionnels des services administratifs à une grande adaptabilité, les confronte à de nouvelles tâches mais aussi à la maîtrise de plus en plus poussée de nouveaux outils de travail et ce, très souvent contraints par des rythmes toujours plus soutenus des obligations de plus en plus nombreuses mais aussi des échéances de plus en plus réduites.
Objectifs Globaux de Progression	Il s'agit de travailler à ce que ces services restent au cœur d'un travail d'équipe et ne soient pas « subis » par ceux qui le font vivre comme étant au service d'une activité éducative omniprésente. Accompagner l'inscription de ces services dans les changements d'orientations des politiques publiques (droit social, financement, cadre budgétaire ...) mais aussi dans ceux liés aux modifications des pratiques amorcées par la fusion et la mise en œuvre d'une harmonisation certes nécessaire mais néanmoins complexe, au sein de la structure associative. Il s'agira, dans le même temps, de formaliser les procédures administratives pour donner à ces nouvelles méthodes de travail une place efficiente dans l'organisation et le fonctionnement de l'établissement.

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>1. Mettre en œuvre un réseau informatique opérationnel, accessible et sécurisé à l'ensemble des professionnels</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Informaticien Associatif - Formation continue - Charte associative informatique Financiers/Budgétaire : PPI (Informatique) Matériels/Organisationnels : 15 à 20 Postes et récupération des matériels réutilisables (formatage-recyclage) – Réseau d'établissement existant depuis 2008
Partenariats Travail en Réseau	Service informatique siège, Prestataires Services Extérieurs, Organismes de formation et de développement informatique.
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Centralisation et Amélioration des systèmes de communication informatisés. Diminution des documents papier. Meilleure accessibilité à l'information. Harmonisation des réseaux de traitement de l'information : exemple de l'édition de Bilan Social Annuel
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants</b> – Familles – <b>Etablissement/Professionnels</b> – <b>Structure Associative</b> – Partenaires Orienteurs/Financeurs – <b>Autres Partenaires</b>
Indicateurs de Résultats	Nombres de postes installés. Niveau d'utilisation des logiciels de traitement de l'information (Bases de données professionnels et enfants). Progression des documents informatiques, recul des documents papier. Temps nécessaire à la formalisation de documents clefs réguliers : Bilan Social, Budget Prévisionnel, Comptes Administratifs, Rapport d'activité
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 2 : Le Personnel – Item 2.4
Calendrier Prévisionnel	Renouvellement du matériel informatique du pôle administratif (réalisé en 2010). Installation et configuration d'un serveur informatique central (réalisé en 2010). Octobre/Décembre 2011 : Equipement des groupes de Vie + Formation des professionnels Janvier/Juin 2012 : Equipement des postes des services médicaux-psychologiques+ Formation des professionnels. Octobre/Décembre 2012 : Mise en œuvre d'une cyber-architecture propre aux besoins/singularités de l'établissement avec mise ne œuvre de logiciels adaptés (gestion des salariés, gestion des enfants). 2013 1 <sup>ière</sup> tranche changement des postes administratifs-direction Basculement des postes (configuré) vers réseau des enfants 2014 2 <sup>ième</sup> tranche changement des postes informatiques Evaluation/Régulation bimestrielle(réunion de pôle) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>2. Mettre en place une formalisation de l'ensemble des procédures : Le Classeur des Repères des Agir Professionnels et Organisationnels – CRAPO</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Equipes - Règlement Intérieur - Démarche participative –Evaluation Externe Financiers/Budgétaires : NC Matériels/Organisationnels : Registre Général des Procédures - Base de données et de référencement informatisées
Partenariats Travail en Réseau	Siège Association (CTRH), Inspection du Travail, CARSAT, Médecine du travail.
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Centraliser l'ensemble des procédures de fonctionnement dans une base de données claire, organisée et fonctionnelle. Faciliter la compréhension et l'appropriation des procédures - Améliorer la rapidité de communication - Moderniser les systèmes et réseaux de communication interne.
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles – Etablissement/Professionnels – Structure Associative – Partenaires Orienteurs/Financeurs – Autres Partenaires</b>
Indicateurs de Résultats	Amélioration de la circulation, l'utilisation et la compréhension des procédures liées au travail dans l'établissement : diminution des écarts - Efficience de la gestion et de la coordination des circuits d'informations transversales, montantes et descendantes - Finalisation et cohérence du CRAPO. Mise en réseau des modèles.
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 2 : Le Personnel – Item 2.1, 2.4, 2.5 Processus 3 : Prise en charge et Accompagnement – Item 3.1, 3.6 Processus 5 : Logistique et Sécurité – Item 5.5, 5.6
Calendrier Prévisionnel	Octobre/Décembre 2011 : Réunions de formalisation des procédures (3h/mois en groupes de travail) Novembre 2011/Janvier 2012 : Premier Cycle d'évaluation Externe (Dimensions procédurales) Janvier 2012 : Publication et mise en œuvre du CRAPO Mars/Juin 2012 : Régulation et régularisation des procédures (Selon les préconisations d'amélioration) Septembre 2012 : Mise en réseau des procédures, protocole, des modèles et des démarches A/C Janvier 2013 : Démarche continue de partage et de suivi-régulation : Réunion trimestrielle de 2h Evaluation/Régulation bimestrielle (réunion de pôle) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels



Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>3. Mettre en œuvre un fonctionnement des différents professionnels administratifs en un service structuré et coordonné.</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Définition des rôles d'encadrement - Réunions du pôle administratif (1/2mois) Financiers/Budgétaires : Réorganisation de la masse salariale sur BP Matériels/Organisationnels : Fiches de Poste – Organigramme fonctionnel – Organisation des remplacements/relais
Partenariats Travail en Réseau	Siège - Autres établissements de l'association.
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Amélioration des systèmes et réseaux de communication interne. Valorisation des professionnels dans leurs compétences. Coordination des différents intervenants : simplification des tâches et meilleure lisibilité des prérogatives
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles – Etablissement/Professionnels – Structure Associative – Partenaires Orienteurs/Financeurs – Autres Partenaires</b>
Indicateurs de Résultats	Par le biais d'outils d'évaluation (Questionnaires, entretiens annuels) : Performance dans les tâches administratives, Diminution des déperditions d'informations partagées. Bien être des professionnels administratifs.
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 2 : Le Personnel – Item 2.1      Processus 2 : Le Personnel – Item 2.3
Calendrier Prévisionnel	A/C Septembre 2011 : Mise en œuvre d'une réunion du pôle administratif tous les deux mois. Avril/Juin 2012 : Elaboration participative des fiches de postes et de remplacements. Juin 2012 : Mise en œuvre d'un réseau informatique opérationnel partagé (CF Objectif Opérationnel). A/C : Réorganisation globale du service en cas d'ouverture de l'Ecole Technique : mutualisation, structuration... Evaluation/Régulation bimestrielle (réunion de pôle) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

## 10.2 La restauration

	<b>Promouvoir Une Restauration de Qualité à Dimension Familiale</b>
La visée	Il s'agit d'affirmer l'importance capitale d'une alimentation qui respecte les besoins physiologiques de chacun, qui participe à la promotion du goût et réponde aux envies et désirs des enfants accueillis.
Etat des Lieux - Constat	L'alimentation est un acte quotidien et donc significativement important de la prise en charge des enfants. Elle participe au développement de ces derniers et ce dans des périodes essentielles de leur croissance. Alors que les petits déjeuners et gouters sont organisés par les équipes éducatives avec les enfants, dans un souci de proximité et de réponses aux besoins et envies exprimées, les repas sont confectionnés au sein d'une cuisine centrale gérée par la société Sodexo, prestataire de services. La liaison chaude permet de travailler des produits de qualité et de servir des repas fabriqués au jour le jour, dans un souci de fraîcheur. Cependant, notre fonctionnement nécessite un conditionnement des repas sur un modèle de plat collectif qui mérite réflexion. En effet, les enfants scolarisés connaissent, trop bien le système de restauration collective, dont ils expriment leur lassitude et leur insatisfaction. Il s'agit pour notre établissement de rompre avec ce système et d'inventer de nouvelles façons de manger au sein de la Maison d'enfants.
Objectifs Globaux de Progression	Promouvoir une restauration à dimension familiale, diversifiée et chaleureuse pour réduire les effets induits par la semi-collectivité.

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>1. Assurer la qualité des repas et le service en réponse aux besoins et envies des enfants.</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Encadrement - Commission Restauration Financiers/Budgétaires : Evolution, révision et Adaptation du budget fonctionnement de l'établissement. Matériels/Organisationnels : Cuisine centrale - Cuisines des Groupes - Suivi/Contrôle des achats et des productions
Partenariats Travail en Réseau	Contrat de Sous-traitance Cuisine centrale - Chef de Cuisine attiré et stable
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Plats familiaux, variés et équilibrés. Alternatives possibles lors des repas selon les différentes pratiques religieuses. Réduire les Pertes et le Gaspillage. Présentation plus individualisée.
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants</b> – Familles – <b>Etablissement/Professionnels</b> – Structure Associative – Partenaires Orienteurs – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Questionnaire de Satisfaction – Comptes-rendus de la Commission Restauration - Remontées des Professionnels
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 5 : Logistique et Sécurité – Item 5.2
Calendrier Prévisionnel	Septembre 2011 + Démarche Continue : Commission Restauration Enfants: 4/an. Questionnaire Satisfaction : 2/an. A/C Septembre 2011 : Rencontre Chef de Cuisine tous les mois et responsable régional tous les trimestres, bilan semestriel Septembre 2011 à Juin 2012 : Appel d'offre pour renouveler la prestation de sous-traitance. Avril 2012 : Création d'un Comité Alimentation et Santé regroupant professionnels de l'établissement et professionnels de la santé (Médecins, Infirmière, Nutritionnistes) + Réunion sur le programme restauration de la rentrée 2012/2013 Septembre 2012 : Conclusion du nouvel appel d'offre. Jusqu'en 2016 : Progression des produits Bio et des produits frais dans la structuration des repas. Evaluation/Régulation continue en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>2. Promouvoir le goût et l'éducation au goût, la découverte des aliments, le plaisir de cuisiner pour manger.</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Ateliers Educatifs Cuisine – Potagers des enfants - Concours culinaires – Repas à thème. Financiers/Budgétaires : Budget fonctionnement (Cuisine Centrale, Activités, Alimentation Extérieure) Matériels/Organisationnels : Cuisine centrale – Cuisine des Groupes de Vie
Partenariats Travail en Réseau	Sodexo (Etablissement, Secteur, Région) – Association Jardilien, Aubagne Boulangerie-Pâtisserie Levetti (Aubagne), Stagiaires BTS (TESF et Diététique).
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Valorisation des moments de repas : qualité, convivialité et diversité. Eveil des enfants à tous les groupes d'aliments et sensibilisation au « Bio ». Equilibre des denrées consommées et diminution des pertes et gaspillages.
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants</b> – Familles – Etablissement/ <b>Professionnels</b> – Structure Associative – Partenaires Orienteurs/Financeurs – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Questionnaire de Satisfaction - Comptes rendus de la CRE - Remontées et décisions du CAS
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 5 : Logistique et Sécurité – Item 5.2
Calendrier Prévisionnel	Septembre 2011/2016 : Commission Restauration Enfants 4/an - Questionnaire de Satisfaction 2/an. Depuis 2009 : Rencontre Chef de Cuisine Sodexo tous les mois et responsable régional tous les trimestres. A partir de Septembre 2011 : Mise en œuvre d'un Comité Alimentation et Santé (CAS) : 3 réunions/an regroupant professionnels de l'établissement et professionnels de la santé (Médecins, Infirmière, Nutritionnistes) Evaluation/Régulation 4/an (Com. Restauration) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

### 10.3 Les services logistiques, les promoteurs d'un cadre de vie de qualité

#### 10.3.1 Un défi quotidien entre entretien-rénovation, sécurité et accessibilité

	<b>Mettre en œuvre une gouvernance patrimoniale valorisant la cadre de vie des enfants et le cadre de travail des professionnels</b>
La visée	<p>Il s'agit de faire vivre dans une philosophie commune, deux niveaux de fonctions remplies par l'établissement dans sa dimension architecturale. En effet, nous ne pouvons dissocier l'établissement dans ce qu'il est, un lieu de vie pour les enfants de ce qu'il est, un lieu de travail pour les professionnels. Notre intention est de mettre en œuvre une gouvernance patrimoniale qui puisse faire vivre dans une dynamique vertueuse ce double espace de vie et de travail.</p> <p>A la citation d'Alice Parizeau, « <i>rien ne reflète mieux l'âme des gens que le cadre dans lequel ils vivent</i> », et au regard de nos spécificités de lieu de vie nous pouvons rajouter « ... dans lequel ils travaillent ».</p>
Etat des Lieux - Constat	<p>Au-delà des effets induits par l'âge du bâti et par les évolutions nombreuses des activités développées sur la structure, les évolutions législatives rapides de ces dernières années, ont installé l'établissement dans un retard significatif tant au niveau de l'entretien des bâtiments que d'une conformité aux obligations réglementaires en termes de sécurité, d'entretien et d'accessibilité. L'établissement doit repenser l'utilisation et, donc, la répartition des charges d'entretien, recentrer ses actions sur les lieux occupés par les enfants et les professionnels et se mettre en conformité avec les dispositions sécuritaires mais aussi anticiper les évolutions réglementaires pour inscrire ses investissements dans la durée.</p>
Objectifs Globaux de Progression	<p>Nous devons voir évoluer, se moderniser et se sécuriser les espaces de vie et de travail. Inscrire la gestion patrimoniale dans des cycles constants qui permettent le suivi et la pérennisation des investissements au profit d'une meilleure maîtrise des coûts.</p>

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>1. Engager la démarche et consolider le protocole de suivi de la mise en conformité : sécurité et accessibilité</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : CHSCT, Formation Sécurité, Référent Sécurité-Patrimoine Etablissement et Associatif Financiers/Budgétaires : BP, PPI, Fonds Propres Associatifs Matériels/Organisationnels : Sous-traitance, Conseil (Coordinateur SSI), Registres de Sécurité, Visites annuelles de conformité (APAVE, extincteurs...)
Partenariats Travail en Réseau	Siège Association, Sous traitants et fournisseurs, Commission Communale de Sécurité, Autres établissements de l'Association
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Conformité des locaux et des registres de suivi en matière de sécurité des biens et des personnes Accessibilité des locaux et conformité relative aux dispositions réglementaires Amélioration et adaptation du cadre de vie des enfants et du cadre de travail des professionnels
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants</b> – Familles – <b>Etablissement/Professionnels</b> – <b>Structure Associative</b> – Partenaires Orienteurs/Financeurs – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Avis de la Commission Communale de Sécurité, Rapports APAVE (Electricité, Gaz), Rapports Diagnostiques (Amiante...)
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 1 : politique et stratégie d'établissement – Item 1.5 Processus 2 : Le Personnel – Item 2.3      Processus 2 : Le Personnel – Item 2.4 Processus 5 : Logistique et Sécurité – Item 5.1, 5.5
Calendrier Prévisionnel	Annuellement : contrôles de sécurité et de conformité réglementaires – commission communale de sécurité (2012 et 2015) 2012 Finalisation des Conformités suite à la modernisation du SSI –Provence et Odyssée, Finalisation de l'accessibilité Groupe l'Oustaou – Première tranche Première tranche rénovation-accessibilité la Provence : sanitaires Vignes et Oliviers Première tranche adaptation, accessibilité, conformité des locaux administratif et de direction 2013 Deuxième tranche accessibilité la Provence 2014 Première tranche accessibilité l'Odyssée 2015 Deuxième tranche accessibilité l'Odyssée Evaluation/Régulation annuelle (BP/PPI) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>2. Construire et consolider un plan pluriannuel d'amélioration et d'entretien des groupes de vie et des locaux de travail, rigoureux et engagé</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Services Techniques, Formations pour de nouvelles compétences, sensibilisation respect des locaux. Financiers/Budgétaires : BP, PPI, Fonds Propres Associatifs. Matériels/Organisationnels : matériels adapté et professionnel, plan d'entretien (cycles), protocole des achats.
Partenariats Travail en Réseau	Siège (CT Patrimoine), Sous traitants et fournisseurs.
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Améliorer le cadre de vie des enfants et de travail des professionnels. Investir sur « le beau » et le fonctionnel pour travail au respect des biens et des locaux. Valoriser le patrimoine existant.
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles – Etablissement/Professionnels – Structure Associative – Partenaires Orienteurs/Financeurs – Autres Partenaires</b>
Indicateurs de Résultats	Propreté, qualité et gaieté des locaux, paroles d'enfants. Maîtrise des lignes budgétaires. Evaluation de l'impact « gros œuvre » sur le budget.
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 1 : politique et stratégie d'établissement – Item 1.5 Processus 5 : Logistique et Sécurité – Item 5.1, 5.5
Calendrier Prévisionnel	NB : les Groupes Vignes, Oliviers, Ferme, Oustaou ont déjà fait l'objet d'une rénovation en 2009, 2010 ou 2011 2012 : 2 <sup>ième</sup> tranche de rénovation Groupe Ecureuil - 1 <sup>ière</sup> et 2 <sup>ième</sup> tranche de rénovation Groupe des Pins. 1 <sup>ière</sup> tranche de réfection des blocs sanitaires Vignes/Oliviers Selon discussions budgétaires, adaptation et conformité des locaux administratifs 2013 : 2 <sup>ième</sup> tranche de réfection des blocs sanitaires Vignes/Oliviers 2014 : 1 <sup>ière</sup> tranche de rénovation des cuisines des groupes de vie (2 groupes) 2015 : 2 <sup>ième</sup> tranche de rénovation des cuisines des groupes de vie (2 groupes) 2016 : 3 <sup>ième</sup> tranche de rénovation des cuisines des groupes de vie (2 groupes) Selon les évolutions et les opportunités financières il faudra envisager la réfection des toitures et des façades. Evaluation/Régulation annuelle (BP) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

### 10.3.2 Inscrire l'établissement dans un projet de société, le défi du développement durable

	<b>Entre Projet d'Etablissement et Projet de Société : le Développement Durable comme espace de rencontre</b>
La visée	Le développement durable dans son expression contemporaine s'annonce comme une responsabilité trans-générationnelle qui implique chacun de nous dans ce que sera le monde de demain, celui que nous laisserons aux enfants d'aujourd'hui. Notre intention est de rendre accessibles aux enfants que nous accompagnons la compréhension, les enjeux et l'importance de comportements éco-responsables par la sensibilisation et la formation à la démarche mais aussi par la mise en œuvre de modèles intégrés et incarnés par les adultes.
Etat des Lieux - Constat	Les locaux par leur relative vétusté ou les matériaux utilisés pour leur construction, l'utilisation des véhicules du fait de notre implantation géographique et nos façons de consommer ont aujourd'hui un impact négatif notable sur l'environnement. Parfois peu ou pas maîtrisés, nos comportements laissent des traces indélébiles sur l'environnement. Nous ne pouvons pas « agir pour l'enfance » sans penser que demain demeure, pour ces enfants, bien plus important qu'aujourd'hui. Selon la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le rapport Brundtland, le développement durable est « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : - le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité. - l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir »
Objectifs Globaux de Progression	Il s'agit de mettre en œuvre au sein de l'établissement une nouvelle gouvernance écologique, respectueuse de l'Homme au travail, de l'Homme dans sa relation aux acteurs en présence mais aussi de l'Homme dans sa relation à son environnement.



Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>1. Améliorer les bilans énergétiques des bâtiments qui composent l'établissement</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Service Entretien 1,5 ETP + encadrement Financiers/Budgétaires : Plan Pluriannuel d'Investissements – Investissements Associatifs sur fonds propres Matériels/Organisationnels : Plan Organisationnel, Cycles d'entretien et plan pluriannuel.
Partenariats Travail en Réseau	Siège Association, Sous traitants, Région (action audit et conseil), Associations autres.
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Meilleure maîtrise des consommations d'énergie. Amélioration et homogénéisation des constantes de températures sur les divers bâtiments de vie et de travail, confort de vie
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants</b> – Familles – <b>Etablissement/Professionnels</b> – <b>Structure Associative</b> – <b>Partenaires Orienteurs/Financeurs</b> – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Relevés réguliers, suivi et analyse des consommations énergétiques : eau, fioul, gaz, carburant... Relevés et analyses des températures et des « ressentis » dans les locaux. Comportements des enfants et des professionnels face aux énergies.
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 1 : politique et stratégie d'établissement – Item 1.5
Calendrier Prévisionnel	Dernier Semestre 2011 – Premier semestre 2012 : double vitrage : dernière tranche des travaux Janvier/Juin 2012 : Evaluation, Diagnostic et Devis de réfection des toitures. 2011 à 2016 : Réfection et amélioration de 2 groupes de vie, d'activités ou de travail par an. D'ici à 2015 : Réfection et agrandissement des bureaux et du gymnase. Evaluation/Régulation annuelle en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>2. Maitrise et Réduction des consommations d'Énergie et de l'Empreinte Carbone de l'établissement</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Services Généraux et Economat - Sensibilisation/formation des enfants/professionnels aux économies d'énergie et à la maîtrise des flux, ateliers éducatifs Financiers/Budgétaires : BP, Protocoles d'achats adaptés Matériels/Organisationnels : Valorisation de matériel à basse consommation d'énergie (Electroménager A+, ampoules à basse consommation) - Déplacements en voitures raisonnés et rationalisés.
Partenariats Travail en Réseau	Unifaf APR (Développement Durable), URIOPSS, Centaure Formation, Fournisseurs
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Economie d'énergies, baisse des consommations d'électricité, de fuel... Baisse des rejets de Carbone dans l'environnement : empreinte carbone.
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles – Etablissement/Professionnels – Structure Associative – Partenaires Orienteurs/Financeurs Autres Partenaires</b>
Indicateurs de Résultats	Montants des factures énergétique : fuel, électricité, eau, carburants... Analyse budgétaire : trimestrielle - semestrielle
Evaluation Interne Cycle 1 : Élément de progression	Nouvel Item
Calendrier Prévisionnel	2012 : dernière tranche d'isolation des locaux, double vitrage 2013 : ouverture du dossier « Valorisation des énergies renouvelable » 2014 : mise en œuvre des préconisations retenues comme viables - Tranche 1 2015 : mise en œuvre des préconisations retenues comme viables - Tranche 2 2016 : Bilan et nouvelles orientations. Evaluation/Régulation annuelle en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>3. Organisation d'un dispositif de transports sécurisé, sécurisant et plus respectueux de l'environnement.</b>	
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Plan de Formation, Centaure Formation « éco-conduite professionnelle et responsable » Financiers/Budgétaires : PPI Matériels/Organisationnels : Contrats Entretien Constructeur, Fiches kilométrique, Registre Entretien, Transports en commun.	
Partenariats Travail en Réseau	Ville d'Aubagne : transports en commun gratuits et organisés. Conseil Régional : gratuité trains Convention de Collaboration avec firme automobile sur l'achat et l'entretien des véhicules. Réseau Régional des Transports Ferroviaires. Contrat de suivi des consommations de carburants par véhicule.	
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Baisse significative des consommations de carburant et donc baisse de l'empreinte carbone. Parc automobile rajeuni et entretenu donc moins polluant. Sensibilité des professionnels et des enfants à l'utilisation des transports en commun et d'une conduite raisonnée	
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants</b> – Familles – <b>Etablissement/Professionnels</b> – <b>Structure Associative</b> – <b>Partenaires</b> Orienteurs/ <b>Financeurs</b> Autres Partenaires	
Indicateurs de Résultats	Factures de Carburant. Factures d'entretien des véhicules Relevés et analyse des fiches kilométriques des véhicules.	
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 1 : politique et stratégie d'établissement – Item 1.5 Processus 5 : Logistique et Sécurité – Item 5.5, 5.6	
Calendrier Prévisionnel	Renouvellement des véhicules 2011 : 1 véhicule 9 places, 1 véhicule 7 places 2012 : 1 véhicule 9 places, 1 véhicule 7 places 2013 : 1 véhicule 9 places, 1 véhicule 7 places 2014 à 2017 : selon investissements et besoins	Formation Centaure (2010 : 10 personnes formées) 2011 : 10 personnes formées 2012 : 10 personnes formées 2013 : 10 personnes formées

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>4. Préserver et valoriser la biodiversité présente sur la propriété de 13ha : le projet d'un capital vert</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Organigramme (création IETP), Soutraitance Financiers/Budgétaires : Réorganisation BP, PPI (achats matériel), Soutien financier associatif Matériels/Organisationnels : Tri sélectif, plantations, plannings annuels
Partenariats Travail en Réseau	Collaboration et répartition des coûts d'entretien avec la structure Associative gestionnaire : 1. Abords directs des lieux d'activité MECS à la charge de l'établissement 2. Abords indirects de la propriété, à la charge de l'Association Travail de sous-traitance avec des entreprises locales d'entretien des espaces verts. Entretien des champs par les Restos du cœur, convention de sous-traitance. Association Jardi-Lien, Aubagne : Mise en place d'un composteur « bio » et d'une sensibilisation des enfants à son utilisation. Conventions avec IME et autres structures à caractère social (à travailler).
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Amélioration « verte » du cadre de vie des enfants et du cadre de travail des professionnels. Evolutions des cultures et des plantations : reboisement, fleurissement.
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants</b> – Familles – <b>Etablissement/Professionnels</b> – <b>Structure Associative</b> – Partenaires Orienteurs/ <b>Financeurs</b> Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Nombre de végétaux plantés et évolution des productions internes Beauté et propreté du parc : 3 enquêtes sur le cycle 2012 – 2017
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Nouvel Item
Calendrier Prévisionnel	2012 : 3 <sup>ème</sup> Cycle de remise en état du parc – 2 <sup>ème</sup> tranche de Fleurissement et aménagements paysagés des groupes et locaux 2013 : 1 <sup>ère</sup> tranche de travaux sur la « mise en eau » du parc – 1 <sup>ère</sup> tranche de plantation-reboisement 2014 : 2 <sup>ème</sup> tranche de travaux sur la « mise en eau » du parc – 1 <sup>ère</sup> tranche de plantation-reboisement 2015 : 3 <sup>ème</sup> tranche de travaux sur la « mise en eau » du parc – 1 <sup>ère</sup> tranche de plantation-reboisement 2016 : Bilan et nouvelles orientations Evaluation/Régulation continue en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>5. Maîtriser les risques, traiter les déchets de façon écologique et préserver la santé des enfants et des professionnels</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Ensemble des équipes – Formation au tri sélectif Financiers/Budgétaires : BP – PPI Matériels/Organisationnels : Achat de poubelles adaptées, installation de containers de tri à l'entrée de la propriété, composteur
Partenariats Travail en Réseau	Communauté de Communes – Ville d'Aubagne- Associations - CIQ
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Recycler un maximum de produits et déchets (nourriture, papier, verre...) Sensibiliser les enfants et les professionnels à la démarche tri
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles – Etablissement/Professionnels – Structure Associative</b> – Partenaires Orienteurs/ <b>Financeurs</b> Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Utilisation des containers Baisse des quantités de déchets non recyclables
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Nouvel ITEM + Processus 1 : politique et stratégie d'établissement – Item 1.5 Processus 5 : Logistique et Sécurité – Item 5.5
Calendrier Prévisionnel	Fin 2010 : recul des clôtures et installation de containers « publics » à l'entrée de la propriété 2011 : mise en place des poubelles de tri sur les groupes et première sensibilisation 2012 : 1 <sup>ier</sup> cycle de formation-sensibilisation au tri des déchets 2013 : concours annuel – « Une année pour moins jeter » 2014 : bilan et nouvelles préconisations Evaluation/Régulation continue en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

## 11 Les projets des services à l'interface entre éducation et logistique

### 11.1 Les surveillants de nuit

	<b>Promouvoir l'exercice de la Surveillance de Nuit (SN) comme élément participant de la continuité des prises en charge.</b>
La visée	L'évolution des prises en charge, de la réglementation du travail et la responsabilité grandissante des établissements (sécurité des biens et des personnes) amènent à faire de l'exercice de la surveillance de nuit un moment particulier qui doit, par la nécessaire continuité d'une prise en charge remplaçant l'enfant au centre de nos attentions, s'intégrer pleinement dans le projet d'établissement, comme un acte professionnel épilogue quotidien d'une prise en charge complexe et continue. Notre volonté est d'affirmer ce principe comme axe de travail incontournable et fondamental.
Etat des Lieux - Constat	<p>Nous faisons le constat, aujourd'hui, que les temps de rencontre entre les professionnels intervenant le jour et les surveillants de nuit doivent être développés au sein de l'établissement comme des moments signifiants et 'instituant' d'une prise en charge en continu. Le temps de relais pour la transmission des informations doit être repensé et formalisé comme un outil devant permettre une réelle connaissance des problématiques auxquelles les SN pourraient avoir à faire face durant la nuit. Ils affirment dans leurs postures une double responsabilité qu'il s'agit de valoriser et de soutenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dans la relation aux enfants : présence, écoute, soutien</li> <li>- dans la relation aux autres professionnels : continuité, constance, cohérence.</li> </ul> <p>Tout cela dans la mise en œuvre de rôles polymorphes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacts téléphoniques et de vis à vis</li> <li>- Acteur de la Relation d'aide : détecter les besoins et les demandes des enfants et anticiper les situations.</li> <li>- Travail en équipe : entre différences de pratiques et nécessité de continuité et de cohérence</li> </ul>
Objectifs Globaux de Progression	Les professionnels qui assurent le temps de nuit doivent pouvoir s'inscrire dans une continuité de prise en charge globale, autant que ceux intervenant le jour. Ils veillent à la sécurité des enfants et des locaux, avec comme mission de protéger et d'alerter si nécessaire. Aussi doivent-ils pouvoir porter, en toute connaissance et reconnaissance, les missions et les valeurs de l'établissement. Il s'agit de réfléchir à l'importance du métier de SN à sa place au sein de l'établissement comme acteur de la continuité d'une prise en charge globale en intégrant dans leurs pratiques les dimensions de communication, de travail en équipe et de soutien aux enfants. Développer leurs capacités à mettre en œuvre des postures professionnelles pour prévenir et gérer les situations dans toutes leurs pluralités.

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>1. Former les Surveillants de Nuit à la gestion des risques structurels les plus fréquents, accroître leurs connaissances et leur maîtrise des réglementations, pour professionnaliser les réponses apportées</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Plan de formation, Participation des Surveillants de Nuit aux IRP, Séances d'APP spécifiques Financiers/Budgétaires : BP Matériels/Organisationnels : Structuration et redéfinition de l'encadrement - Réunions de travail - Organisation du travail
Partenariats Travail en Réseau	Formation en collaboration avec le siège pour les SST et SSI et habilitation électrique. Organismes de formation extérieurs : IMF, IRTS. Ecole des Parents et des Educateurs (EPE) pour l'Analyse des Pratiques Professionnelles.
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Qualification de tous les professionnels SN Compétences certifiées en SST et SSI et Habilitation électrique Capacités de polyvalence et de maîtrise des éléments non verbaux qui déterminent la relation (voix, regard, gestes, attitudes corporelles, comportements, gestion de l'espace). Amélioration de la maîtrise d'outils relationnels (Outils de compréhension et d'expression écrite/orale).
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles – Etablissement/Professionnels</b> – Structure Associative – Partenaires Orienteurs/Financeurs Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Nombre de salariés certifiés SN. Nombre de SN formés SST-SSI-Habilitation Electrique Nombre d'appels, la nuit au cadre d'astreinte, pour des situations évaluées ingérables par le SN en poste. Nombre de notes d'incidents.
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 2 : Le Personnel – Item 2.1      Processus 2 : Le Personnel – Item 2.3 Processus 2 : Le Personnel – Item 2.5
Calendrier Prévisionnel	3 réunions annuelles avec l'équipe de direction + 4 réunions Générales 2012 : 1 formation SN, 2 formations/recyclage SSI, 2 formations/recyclage SST, 2 habilitations électriques Mise en œuvre du travail de réflexion : la participation des SN aux réunions d'équipes Elaboration des fiches de poste 2013 : 1 formation SN, formation/recyclage SST/SSI, 2 habilitations électriques 2014 Bilan et nouvelles orientations Evaluation/Régulation 4/an (réunion d'équipe) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>2. Mettre en œuvre un plan de travail annuel de rencontres entre SN et les autres professionnels pour rendre effective la continuité du processus d'accompagnement individualisé</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Volonté des équipes, Continuité de l'accompagnement, Encadrement et Formation, APP Financiers/Budgétaires : BP (organigramme) Matériels/Organisationnels : Plannings - Annualisation
Partenariats Travail en Réseau	Interne – Autres Etablissements Association (pratiques) - Association Ecole des Parents et des Educateurs (APP)
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Permettre une continuité effective d'accompagnement des enfants par une connaissance partagée et pluri-professionnelle des situations et des comportements des enfants : dépasser la Surveillance. Valoriser les fonctions de SN pour limiter l'usure des professionnels concernés par la pénibilité au travail et l'isolement relatif
Bénéficiaires Directs et Indirects	Enfants – Familles – Etablissement/Professionnels – Structure Associative – Partenaires Orienteurs – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Nombre de rencontres des équipes de jour et de nuit et nombre de séances d'APP partagées et spécifiques Evaluation des professionnels concernés et des cadres intermédiaires
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 2 : Le Personnel – Item 2.3 Processus 3 : Prise en charge et Accompagnement – Item 3.6
Calendrier Prévisionnel	2012 : mise au travail du groupe SN+Equipes Educatives+ encadrement : définir objectifs, fréquences... Septembre 2012 – Mise en œuvre effective de la participation des SN aux réunions de groupes 2013 : Participation au APP d'équipes et/ou spécifique au groupe des SN 2014 Bilan et évaluation régulation du plan de travail Evaluation/Régulation 4/an (réunion d'équipe) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels



## 11.2 Les maitresses de maison pour animer l'espace du « bien vivre ensemble »

	<b>Inscrire les Maitresses de Maison dans une fonction dynamique : animer l'espace du « bien vivre ensemble »</b>
La visée	<p>Le passage de « l'internat collectif », comme il était développé dans l'établissement par le passé, aux groupes de vie de tailles plus réduites ainsi qu'une présence au plus près des enfants, dans un souci permanent d'individualiser au mieux l'accueil et l'accompagnement, ont fait émerger la fonction de maîtresse de maison comme un des « piliers » nécessaires au maintien de l'architecture d'un « bien vivre ensemble ». Dans le contexte global promu par la loi 2002-2 renforçant les droits des usagers, la place du projet institutionnel et du projet individuel, le rôle des maîtresses de maison, impliquées aux côtés de l'équipe éducative dans l'économie quotidienne à caractère « familial », est devenu indispensable. Notre intention est de promouvoir l'inscription des fonctions et des compétences de ces professionnels comme complémentaires à celles des équipes éducatives.</p>
Etat des Lieux - Constat	<p>L'articulation des tâches et des responsabilités reste un point qu'il faut éclaircir lorsque se pose, sur les groupes de vie, la question du travailler ensemble. Certaines difficultés autour de la reconnaissance du travail effectué demeurent, du fait d'un manque de lisibilité des champs d'action mais aussi des espaces de responsabilité. La qualité de la dimension « hôtelière » de leur mission ne peut souffrir d'aucune remarque tant leur souci de propreté, de linge repassé, de chambres agréables s'avère une évidence à quiconque visite nos locaux. Cependant, la place, les relations interprofessionnelles et la mise en œuvre de modalités formelles de communication des maîtresses de maison, avec les autres professionnels de l'établissement doivent être améliorées. Il s'agira d'inscrire leur professionnalité comme outil de mise en œuvre du projet d'établissement en valorisant leur implication quotidienne. Les responsabilités que prennent les maîtresses de maison, entre gestion et résolution des problèmes du quotidien, maintien d'un bon niveau de qualité hôtelière et rôle d'alerte; restent capitales dans la mise en œuvre efficiente d'une prise en charge cohérente des enfants. A ce titre le travail de ces professionnelles, leurs compétences et leurs engagements se doivent d'être reconnus à leur juste valeur.</p>
Objectifs Globaux de Progression	<p>La place particulière occupée par ces professionnels, au cœur des relations avec les enfants, d'une part, et avec l'ensemble des autres professionnels, d'autre part, soulève la nécessité de construire une réponse claire et rassurante à la question centrale, afférente à la fonction de maitresse de maison au sein de la Louve : celle du « comment se situer sans se substituer ? ». C'est par la maîtresse de maison et autour d'elle que s'organisent les activités de la vie quotidienne nécessaires pour chaque enfant à la construction de certains repères et à la transmission de savoir faire participant d'une autonomie : hygiène, entretien. L'objectif sera donc d'accompagner la professionnalisation de ces actrices centrales de la vie du groupe, confidentes régulières, face à une complexité des problématiques sans cesse en évolution.</p>

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>1. Mettre en œuvre un fonctionnement de service des professionnelles MM pour construire un référentiel professionnel cohérent, singulier à la Louve, témoignant d'une compétence singulière.</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Plan de Formation, Etude Ergonomique, Structuration et redéfinition de l'encadrement Financiers/Budgétaires : BP et PPI Matériels/Organisationnels : Espaces dédiées (Lingeries), Matériel Professionnel adapté, Réunions de service
Partenariats Travail en Réseau	Travail de proximité entre encadrements et MM - Autres établissements de l'Association - CARSAT
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Amélioration de la communication - Cohérence et cohésion du groupe - Valorisation des compétences - Soutien à la fonction d'un corps professionnels significatif au regard des risques professionnels musculo-squelettiques et du personnel sénior - Assurer la transmission et la valorisation des savoir-faire - Adaptation des outils et des méthodes
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants</b> – Familles – <b>Etablissement/Professionnels</b> – Structure Associative – Partenaires Orienteurs/Financeurs – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Niveau d'élaboration et de révision de la Fiche de Poste - Analyse des comptes rendus des réunions de service - Polyvalence des professionnelles - Evolution/ Satisfaction des tâches de fonctions hôtelières.
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 2 : Le Personnel – Item 2.1      Processus 2 : Le Personnel – Item 2.3 Processus 3 : Prise en charge et Accompagnement – Item 3.6 Processus 5 : Logistique et Sécurité – Item 5.3, 5.4
Calendrier Prévisionnel	2011 : renforcement du rythme des réunions d'organisation, concertation (Objectif 1 réunion/2mois) 2012 (premier semestre) : élaboration de la fiche de poste 2012 (deuxième semestre) : analyse ergonomique du poste (CARSAT+Médecine Travail) 2013 à 2015 : adaptation/amélioration progressive des postes et outils de travail en fonction du PPI Evaluation/Régulation bimestrielle (réunion d'équipe) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>2. Mettre en place un dispositif d'accompagnement des professionnelles permettant l'adaptation des compétences à l'évolution des missions</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Plan de Formation, Séances APP, Structuration et redéfinition de l'encadrement Financiers/Budgétaires : BP (organigramme) Matériels/Organisationnels : Réunions de Service
Partenariats Travail en Réseau	Siège Association : formation SST-SSI - Ecole des Parents et des Educateurs (APP) – Autres organismes de formation en travail social (IRTS-IMF) – Pôle Emploi (Formation avant Recrutement) – Centaure : risques autoroutiers
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Professionaliser les MM (sécurité – Limiter l'impact de l'usure professionnelle- Agir sur une pénibilité éventuelle – Eviter les arrêts maladie). Valoriser la fonction et dynamiser le travail d'équipe au profit des enfants
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants</b> – Familles – <b>Etablissement/Professionnels</b> – Structure Associative – Partenaires Orienteurs/ <b>Financeurs</b> Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Niveau/ Nombre de formations et de mises à niveau - Entretiens Annuels Individuels d'Evaluation Professionnelle Analyse de l'Absentéisme.
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 2 : Le Personnel – Item 2.1      Processus 2 : Le Personnel – Item 2.3 Processus 2 : Le Personnel – Item 2.5
Calendrier Prévisionnel	2011/2012 : Formation d'une maîtresse de maison, Formation SST-SSI-Risques autoroutiers 2013 : Mise en œuvre d'une formation autour de l'acte quotidien et sa place dans l'accompagnement éducatif 2014 : Rencontres inter-établissements entre professionnels à initier Evaluation/Régulation bimestrielle (réunion d'équipe) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>3. Construire, formaliser et pérenniser la participation des Maîtresses de Maison aux dimensions plurielles de l'action éducative des groupes de vie</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Plan de Formation, Analyse des Pratiques Professionnelles des Equipes Educatives Financiers/Budgétaires : BP (organigramme) Matériels/Organisationnels : Organisation du travail- Réunions Educatives (Synthèses, Bilan Intermédiaire, Bilan Admission) Temps de permanence en lien direct avec les enfants (repas)
Partenariats Travail en Réseau	Equipes Educatives (Travail d'équipe) - Ecole des Parents et des Educateurs
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Connaissance des enfants et de leurs problématiques pour assurer des réponses adaptées – Place connue et reconnue au sein des équipes éducatives.
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants</b> – Familles – <b>Etablissement/Professionnels</b> – Structure Associative – <b>Partenaires Orienteurs/Financeurs</b> Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Participation effective des MM aux réunions éducatives et APP – Nombre notes d'incidents sur les temps de permanence MM - Entretiens Annuels Individuels d'Evaluation Professionnelle.
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 2 : Le Personnel – Item 2.1      Processus 2 : Le Personnel – Item 2.3 Processus 3 : Prise en charge et Accompagnement – Item 3.6 Processus 5 : Logistique et Sécurité – Item 5.4
Calendrier Prévisionnel	A construire selon les évolutions des groupes et des équipes.

## 12 Le projet du pôle socio-médico-psychologique

	<b>Promouvoir diversité et qualité des soins, de la prise en charge sociale et psychologique des enfants accueillis</b>
La visée	Notre volonté sera de diversifier les compétences professionnelles mobilisables au sein de l'équipe afin d'élaborer avec/pour l'enfant et son environnement des réponses étayées d'approches et d'analyses multi référencées. Il s'agit de construire un tissage professionnel, un métissage de sensibilités pour tenter d'approcher la complexité des situations tout autant qu'une créativité pertinente dans de possibles réponses.
Etat des Lieux - Constat	<p>Le pôle médico-psychologique s'il existe depuis des années au sein de l'établissement fonctionnait dans une relative distance avec les dimensions éducatives et pédagogiques des prises en charge. Les allers-retours, entre expertise des praticiens et technicité des équipes éducatives, nécessaires à une prise en charge globale de l'enfant, méritaient d'être dynamisés.</p> <p>Suivi psychologique, diagnostic médical, acte infirmier venaient ponctuer le suivi sans trouver place dans une histoire individuelle, dans un parcours d'accompagnement. Il est à souligner que cet état de fait relevait plus d'un problème d'organisation que d'une « non-volonté » des professionnels.</p> <p>Enfin, l'accroissement important des problématiques familiales socio-éducatives, l'inscription de l'établissement dans un renforcement du travail avec les familles et dans des pratiques innovantes d'accompagnement révèlent l'importance d'étayer la pluridisciplinarité par l'intervention d'un Assistant de Service Social.</p>
Objectifs Globaux de Progression	<p>Diversifier les interventions des professionnels ne peut s'envisager sans penser « le travailler ensemble ».</p> <p>L'objectif global, dans sa progression, relève ici d'une dynamique des acteurs qu'il s'agit de faire vivre, dans leurs spécificité et leur expertise, au service des projets individuels des enfants et de leurs familles lorsque nécessaire.</p> <p>Une « meilleure » coordination au service d'une plus grande cohérence, voici ce que nous cherchons à travailler !</p> <p><i>« L'ouverture sur l'extérieur, à partir d'un travail en partenariat et en réseau pourrait désormais s'inscrire dans les valeurs institutionnelles, puisque l'établissement se veut tourné aujourd'hui, davantage, vers ce fonctionnement, faisant le constat que l'établissement ne peut rester fermé sur lui-même comme auparavant »<sup>19</sup>.</i></p>

<sup>19</sup> In Synthèse Groupe de Travail – Commission REPI – 2009/2011.

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>1. Diversifier et compléter l'offre d'interventions des professionnels pour répondre aux besoins repérés</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Pluridisciplinarité, objectif du prendre soin partagé, accueil de stagiaires Financiers/Budgétaires : BP (organigramme à repenser) – Objectif soumis fortement aux négociations budgétaires annuelles Matériels/Organisationnels : Les Baumes (Locaux dédiés et repérés), planification et annualisation des interventions.
Partenariats Travail en Réseau	Vacataires privilégiés intervenant sur/pour la structure : Médecin, Dentiste, Orthophonistes
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Pluridisciplinarité des regards, multiréférentialité des approches et des réponses possibles Construire des compétences plurielles au regard des problématiques complexes
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles – Etablissement/Professionnels – Structure Associative – Partenaires Orienteurs – Autres Partenaires</b>
Indicateurs de Résultats	Capacité à construire de nouvelles réponses et à diversifier les pratiques professionnelles
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 2 : Le Personnel – Item 2.1 Processus 3 : Prise en charge et Accompagnement – Item 3.6
Calendrier Prévisionnel	2012 : Création par transformation d'un poste d'Assistant de Service Social Restructuration des interventions des vacataires ; place, fonction, missions Mise en œuvre d'une réunion spécifique du pôle : professionnels salariés et/ou vacataires Redéfinition des fiches de poste Mobilisation d'un contrat CAE sur la prise en charge psycho-médico-sociale et renforcement secrétariat commun 2013 : Formalisation d'un référentiel d'établissement en matière de prise en charge médico-psychologique et sociale 2014 : Proposition de création d'un pôle (lieu et professionnels) de médiation familiale pour la Vallée de l'Huveaune Evaluation/Régulation continue (réunion de pôle) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>2. Constituer et pérenniser un pôle socio-médico-psychologique structuré et coordonné</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Professionnels salariés et vacataires, Encadrement, Formation continue Financiers/Budgétaires : BP (Organigramme) Matériels/Organisationnels : Les Baumes, Planification, Annualisation, Réunions
Partenariats Travail en Réseau	Vacataires, hôpital d'Aubagne, CMP, Espace santé
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Coordination des acteurs au service des projets individuels des enfants Travail en complémentarité avec les équipes éducatives et spécialisation des interventions au regard des besoins
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles</b> – Etablissement/ <b>Professionnels</b> – Structure Associative – <b>Partenaires Orienteurs</b> – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Amélioration de la coordination et de la communication, évaluation de l'incidence des « ratés » Réunion hebdomadaire du pôle. Avis des professionnels internes et externes
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 2 : Le Personnel – Item 2.1      Processus 2 : Le Personnel – Item 2.3 Processus 3 : Prise en charge et Accompagnement – Item 3.4, 3.6
Calendrier Prévisionnel	2011 : Réunion hebdomadaire avec les professionnels salariés et ponctuelle avec les vacataires 2012 : Poursuite des réunions hebdomadaires et mise en œuvre de réunions trimestrielles avec les vacataires et les salariés Redéfinition des fiches de poste Elaboration des repères du CRAPO 2013 : Formalisation d'un référentiel d'établissement en matière de prise en charge médico-psychologique et sociale Evaluation/Régulation continue (réunion de pôle) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>3. Consolider et formaliser des partenariats et un réseau opérants avec le secteur sanitaire et médico-social</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Pole – Formation interne et intervention de l’Espace Santé Jeune Financiers/Budgétaires : BP (Organigramme) – renforcement des professionnels Matériels/Organisationnels : réunions du pôle, participation aux différentes initiatives des acteurs du territoire, rencontres...
Partenariats Travail en Réseau	A Formaliser : Hôpitaux – Centre de Formation Apprentissages Spécialisés - PMI – CMPP – CSAPA – Foyer de Vie - ASA Formalisé : Espace Santé Jeune, Aubagne – SERENA – CMP (Protocoles) – IME(s) – ITEP(s) – CISPD (Aubagne)
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Amélioration des trajectoires d’accompagnement et de soins des enfants et des familles Ouvrir l’établissement à et sur son environnement Assoir la compétence de soin comme intrinsèque à la prise en charge proposée
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants</b> – Familles – <b>Etablissement/Professionnels</b> – Structure Associative – <b>Partenaires Orienteurs</b> – <b>Autres Partenaires</b>
Indicateurs de Résultats	Conventions formalisées : nombre, teneur et efficience Projet de partenariat : nombre, teneur Protocoles de travail inter structures et inter associatives
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 1 : politique et stratégie d’établissement – Item 1.3 Processus 3 : Prise en charge et Accompagnement – Item 3.4
Calendrier Prévisionnel	2012 : Mise en œuvre effective des protocoles de travail Espace Santé Jeune, CMP, Continuité et accentuation des participations aux dispositifs locaux : CISP Puis évolution en fonction des rencontres partenariales et des opportunités de travail. Evaluation/Régulation continue (réunion de pôle) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels



## 13 Les projets Educatifs (REPI)

### 13.1 Soutenir les apprentissages pour valoriser l'expression des parcours individuels

	<b>Valoriser les apprentissages dans leurs pluralités pour promouvoir l'expression des parcours individuels<sup>20</sup></b>
La visée	<i>« Une de nos missions est de faire comprendre ce qu'est l'école, que son rôle est d'instruire, de socialiser et d'éduquer. De former des citoyens éclairés et responsables. Que l'accès aux Savoir(s) est la seule façon d'acquérir une relative liberté de penser basée sur le libre arbitre mais en toute connaissance de cause. Sans la connaissance, l'être est vulnérable, facilement manipulable et donc susceptible de raisonner à partir de modèles de réflexions 'erronés' tels que l'archaïsme, la superstition, le fanatisme, l'idéologie au sens péjoratif du terme... Notre intention est de mettre au service des enfants, les moyens dont nous disposons pour leur permettre de construire aujourd'hui, leur citoyenneté de demain ».</i>
Etat des Lieux - Constat	<i>« ... Nous avons élaboré une réflexion sur la scolarité (les apprentissages), ses enjeux, sa place en Maison d'Enfants, les difficultés rencontrées par les enfants ainsi que les problèmes, voire les impossibilités auxquelles se heurtent les professionnels pour mettre en place des actions efficaces et pérennes afin que la scolarité et les apprentissages soient au cœur de notre action éducative. Nous avons mis en évidence que l'école est l'élément essentiel pour l'accès au savoir, toutefois, il existe d'autres vecteurs complémentaires d'appropriation des connaissances comme, les associations culturelles et sportives, les médias (télévision, journaux, radio, internet...), le cinéma et le théâtre, la musique sans oublier la transmission des savoirs et des savoirs faire, à partir de la cellule familiale (...). Nous avons constaté que la majorité des enfants sont en difficulté voire en échec scolaire. La Maison d'enfants et donc la Louve, ne semble pas être l'endroit idéal pour permettre à des enfants de réussir une scolarité car elle cumule plusieurs difficultés, regroupement d'enfants aux problématiques lourdes, des difficultés psychoaffectives profondes entravant la disponibilité psychique nécessaire aux apprentissages, d'où manque d'émulation et de motivation, nombre d'enfants important (10/12) pour deux éducateurs présents au moment des devoirs ce qui réduit le temps pouvant être consacré à chacun pour le soutien. Sans oublier le manque de moyens financiers investis dans ce domaine. En effet, il faudrait à minima un intervenant sur chaque groupe pour l'aide aux devoirs, trois fois par semaine ».</i>
Objectifs Globaux de Progression	<i>« Pour une réelle avancée, une prise de conscience collective autour de l'importance des apprentissages est nécessaire afin que le parcours de chaque enfant deviennent une priorité commune, ce qui nous permettra d'agir avec plus de méthode, de conviction, de projection, mais aussi d'innover, voire de se former pour proposer des réponses plus adaptées face à la complexité des situations que nous rencontrons et des réalités et des impératifs de notre société. Si nous voulons vraiment donner toutes leurs chances aux enfants que nous accueillons, un véritable et profond travail de réflexion et d'élaboration sur les stratégies et actions à mettre en œuvre, ainsi que les moyens financiers plus conséquents seront nécessaires pour relever ce pari ».</i>

<sup>20</sup> In Synthèse Groupe de Travail – Commission REPI – 2009/2011.

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>1. Construire et mettre en œuvre un dispositif de soutien scolaire adapté</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Formation, réflexion sur rôles/fonctions, Groupe de travail interne/externe Financiers/Budgétaires : restructuration du BP pour dégager une ligne financière suffisante Matériels/Organisationnels : Foyer (Classes), organisation temps d'interventions...
Partenariats Travail en Réseau	CIQ (travail sur bénévolat), Ville d'Aubagne (projet en cours), OPRES (ED. Nationale), Ecoles/Collèges/Lycées, Vacataires Orthophonistes
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Amélioration des conditions de travail pour les enfants, adaptation individualisée de l'accompagnement, progrès scolaires
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles</b> – Etablissement/Professionnels – Structure Associative – Partenaires Orienteurs – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Nombre de situations de réussite scolaire, Moyennes des enfants, remontées des écoles
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Nouvel Item
Calendrier Prévisionnel	2012 : Mise en œuvre d'un groupe de travail interne et continuité d'implication à l'externe (OPRES), écoles... Réorganisation du BP pour construire une ligne budgétaire dédiée au regard du travail du Groupe 2013 : Proposition d'un BP, inscrivant le soutien scolaire comme dispositif intégré dans l'accompagnement Evaluation/Régulation Trimestrielle en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>2. Mettre en œuvre un soutien à la construction d'une estime de soi pour les enfants en difficulté</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Partenariat, Renforcement Positif (projet de groupe) Financiers/Budgétaires : A définir et adapter sur BP et financements externes (AIS, la Bonne Jeanne, Fondation de France) Matériels/Organisationnels : foyer, gymnase, planification...
Partenariats Travail en Réseau	Familles – Ecoles - AFEV(à travailler) - Associations loisirs/sports/culture – Vacataires orthophonistes –Maisons de Quartiers
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Travailler au renforcement positif, travailler à rendre vivant le postulat selon lequel « <i>tout enfant dispose de compétences spécifiques, qu'il est susceptible de progresser, mais qu'il peut être contrarié dans son investissement cognitif. (...) Pour que l'enfant (...) puisse déployer sa curiosité, il doit bénéficier d'un attachement sécure (...)</i> » <sup>21</sup> .
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles</b> – Etablissement/Professionnels – Structure Associative – Partenaires Orienteurs – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Evaluation individuelle des situations – Bilan et remontées des observations cliniques, scolaires, familiales.
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Nouvel Item
Calendrier Prévisionnel	2012 : Prise de contact et élaboration AFEV Continuité des dispositions de suivi scolaire (rencontre, équipes éducatives) Diversification des partenariats loisirs, sports, culture... Continuité et renforcement des activités internes : cuisine, spectacle, musique affirmant créativité des enfants Ecriture du projet Groupe de Musique Louve et recherche de financements 2012/2013 : Premier concert du Groupe de Musique Louve Evaluation/Régulation semestrielle (Janvier/Juin) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

<sup>21</sup> In « Réflexion sur la Scolarité des Enfants », Céline Grégory –Psychologue Clinicienne – REPI, La Louve 2009/2011

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>3. Sensibiliser et faciliter l'accès des enfants à toutes formes de culture</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : sensibilisation aux effets positifs de la pluri-culturalité, Financiers/Budgétaires : Comptes groupes/activités budget dédié Matériels/Organisationnels : planning, mutualisation, affichage et base de données
Partenariats Travail en Réseau	Ville d'Aubagne et dispositifs locaux, Culture du Cœur (à travailler), Associations culturelles, théâtres, cinémas, médiathèque
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Eveil et ouverture des enfants aux différentes formes de culture Favoriser l'expression des curiosités et des possibles découvertes Promouvoir l'émergence « naturelle » de professionnels référents culture...
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles</b> – Etablissement/Professionnels – Structure Associative – Partenaires Orienteurs – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Suivi des participations et des propositions culturelles Implication des enfants et remontées : groupes de paroles des groupes....
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Nouvel Item
Calendrier Prévisionnel	2012 : Rencontre Culture du Cœur Démarchage des cinémas, théâtres... Consolidation de la participation de l'établissement et des enfants dans les manifestations culturelles Evaluation/Régulation continue en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

### 13.2 Soutenir la richesse de l'existant : le travail autour des liens familiaux

	<b>Promouvoir le maintien, le développement et la valorisation des liens parents/enfants – familles/enfants</b>
La visée	<p>« Étayer, construire, protéger, restaurer » « le, du, les, des » Lien(s) autour de l'enfant, en fonction et à partir de la situation initiale dans toute sa globalité, avec les différents partenaires : Famille, ASE, école, médical, psychologue, activités, ... Permettre que quelque soit la rupture, due à la situation de placement, l'enfant soit considéré, reconnu, dans son intégrité et puisse se Vivre comme te l».</p> <p>« Mettre du sens, de la cohérence, dans la prise en charge globale, Pour et avec l'Enfant»<sup>22</sup>.</p>
Etat des Lieux - Constat	<p>« Nous faisons le constat qu'il perdure une prise en charge morcelée, un manque de lien autour de l'enfant Nous constatons des positionnements contrastés, dans le temps, et donnant lieu à des pratiques très différentes... Ainsi, nous questionnons nos pratiques : Qu'est ce que nous faisons, ou ne faisons pas, pour permettre ce partenariat ? Et, au-delà, nous questionnons notre posture : Comment faisons-nous <u>exister</u>, auprès de l'Enfant, dans notre <u>discours</u> et notre <u>regard</u>, sa famille... ainsi que nos partenaires ? »<sup>23</sup>.</p>
Objectifs Globaux de Progression	<p>« La finalité est d'associer les parents à la prise en charge de leurs enfants dans un projet commun d'éducation. Pour cela, au-delà de la procédure à mettre en place : cadre légal, outils déclinés dans la loi du 2 janvier 2002 garantissant l'exercice effectif de ces droits (livret d'accueil, DIPC, diversification des modalités d'accueil), au delà d'une simple mise en conformité, il nous faut donner du sens à ces outils, nous interroger et repenser notre rapport aux familles, la place que nous leurs donnons dans le cadre de notre mission d'éducation et de protection de leurs enfants»<sup>24</sup>.</p>

<sup>22</sup> In Synthèse Groupe de Travail – Commission REPI – 2009/2011.

<sup>23</sup> In Synthèse Groupe de Travail – Commission REPI – 2009/2011.

<sup>24</sup> In Synthèse Groupe de Travail – Commission REPI – 2009/2011.

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>1. Construire un espace pouvant, sur des temps de week-end, accueillir des familles, ne pouvant garantir à leur domicile des conditions d'hébergement satisfaisantes pour leur(s) enfant(s)</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Equipe week-end, volonté de faire, formation à l'accompagnement des familles, concept de parentalité Financiers/Budgétaires : BP (organigramme, soutien alimentaire...), mobilisation des moyens financiers. Matériels/Organisationnels : La Conciergerie « Maison des Familles », Equipement...
Partenariats Travail en Réseau	Juges pour Enfants (JE), Référénts et Inspecteurs ASE, (Relais) MDS, Services de Sauvegarde (Milieu Ouvert)
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Permettre à des enfants de retrouver leur famille dans un environnement accueillant, rassurant et sécurisant. Atténuer les effets d'une paupérisation croissante constatée dans les problématiques des enfants accueillis
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles – Etablissement/Professionnels</b> – Structure Associative – <b>Partenaires Orienteurs</b> – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Taux d'occupation, Retours des Familles, Impact positif sur les enfants (verbalisation)
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Nouvel Item
Calendrier Prévisionnel	Mise en œuvre dès 2011 2012 : Expérimentation du dispositif et des aménagements et des évolutions conceptuelles nécessaires 2013 : Formalisation des modalités de fonctionnement et du référentiel d'activité + communication Evaluation/Régulation trimestrielle en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>2. Elaborer un protocole de travail autour du DIPC/PPI, pour faire de celui-ci un outil d'expression d'un « pouvoir effectif » des familles, dans l'accompagnement de leur(s) enfant(s)</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Loi 2002 – 2, Concept de Projet, structuration d'encadrement (délégation) Financiers/Budgétaires : BP (organigramme) Matériels/Organisationnels : DIPC/PPI, temps pédagogiques, rencontres avec les familles, COE, COP
Partenariats Travail en Réseau	JE, Intervenant ASE, Sauvegarde (Milieu Ouvert), Tous professionnels de terrain...
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Construire les DIPC/PPI pour tous les enfants accueillis dans une pluridisciplinarité, un partenariat efficient avec les professionnels et les familles Rencontrer les familles dans des espaces formalisés de parole, d'échange et d'évolution du projet de l'enfant
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles – Etablissement/Professionnels</b> – Structure Associative – <b>Partenaires Orienteurs</b> – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Nombre de DIPC, délais d'élaboration Nombre de rencontres avec les familles et les partenaires autour du DIPC et des PPI/PPE
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 3 : Prise en charge et Accompagnement – Item 3.1, 3.2, 3.3
Calendrier Prévisionnel	Janvier 2012 : Finalisation des DIPC dans leur intégralité Juin 2012 : avenant PPI, au DIPC initiaux. Juin à Août 2012 : mise en œuvre de séances de travail avec l'ensemble des familles concernées (sur demande) Evaluation/Régulation Trimestrielle en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>3. Clarifier les procédures et les processus participant du positionnement des professionnels autour des différentes dimensions d'expression du droit des « représentants légaux »</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Concept d'autorité parentale et de parentalité (Formation), rapprochement des familles, rencontres Financiers/Budgétaires : NC Matériels/Organisationnels : CRAPO
Partenariats Travail en Réseau	JE, Intervenant ASE, Sauvegarde (Milieu Ouvert), EPE
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Parlant des professionnels et des familles : « <i>La façon dont ils peuvent interagir permet de maintenir l'Enfant dans sa réalité, de l'inscrire dans une continuité, un devenir dans lequel chacun des protagonistes reste pleinement responsable de son implication ou non-implication, de la forme qu'elle prend (dans le cadre qui reste celui posé par le juge et dont nous sommes garants) »<sup>25</sup>.</i>
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles – Etablissement/Professionnels</b> – Structure Associative – <b>Partenaires Orienteurs</b> – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Réactivité dans la signature des documents nécessitant l'autorisation des représentants légaux Nombre de situations problématiques de défaut ou d'urgence de signature Incidents remontés par les familles
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 3 : Prise en charge et Accompagnement – Item 3.1, 3.2, 3.3
Calendrier Prévisionnel	2012 : mise en œuvre du CRAPO + mise à jour semestrielle Juin à Août 2012 : mise en œuvre de séances de travail avec l'ensemble des familles concernées ... Evaluation/Régulation semestrielle (Janvier/Juin) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

<sup>25</sup> In Synthèse Groupe de Travail – Commission REPI – 2009/2011.



Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>4. Faciliter le retour des enfants dans leurs familles et nuancer les effets de l'éloignement géographique sur les relations intrafamiliales</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Equipes Financiers/Budgétaires : BP (Fonctionnement, transports) Matériels/Organisationnels : Accompagnements, Point de rencontre sur Marseille à proximité de bouches de Métro
Partenariats Travail en Réseau	Réseau transport Aubagne (Gratuité), RTM, CAR13
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Permettre à des familles ne pouvant se déplacer sur Marseille de récupérer leurs enfants sur Marseille Offrir une prestation témoignant d'une volonté de proximité et de respect des situations familiales individuelles.
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles</b> – Etablissement/Professionnels – Structure Associative – Partenaires Orienteurs – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Nombre d'accompagnements mis en œuvre Remontées des familles
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Processus 5 : Logistique et Sécurité – Item 5.4
Calendrier Prévisionnel	Déjà en place mais à repenser au regard des difficultés rencontrées par les professionnels : agressivité de certaines familles... Janvier 2012 : Définition de nouvelles modalités, réorganisation Evaluation/Régulation trimestrielle (rentrée scolaire) en fonction des avancées et évolutions

### 13.3 Assurer aux enfants accueillis des parcours, individuels et adaptés

	<b>Promouvoir l'adaptation des modalités d'accueil aux évolutions des enfants durant leur parcours</b>
La visée	« (...) concernant ces passages (accueil, changements de groupe), il s'agit bien (...) d'étapes qui ont à s'articuler les unes avec les autres selon un parcours « historisé », et ce afin d'organiser ces moments selon une logique pleine de sens » <sup>26</sup> .
Etat des Lieux - Constat	« (...)si la trajectoire de chaque enfant demeure singulière, elle reste marquée par des étapes, qu'il demeure important « d'historiser », afin de prendre en compte, aussi bien le parcours antérieur de l'enfant, que son présent et son devenir. En effet, lors d'un placement, il est important de considérer ce qui a été initié en amont de son accueil en établissement (la venue d'un enfant étant un continuum avec un avant et un après). Il [...] semble aussi nécessaire de prendre en compte les projets et dynamiques actuelles du groupe, qui va accueillir l'enfant, ainsi que la configuration de celui-ci (la problématique des enfants) car cela peut avoir un impact sur la façon dont une prise en charge va débiter. De même, il peut-être indiqué d'être attentif à l'accueil de l'enfant dans tel service, ce que cela peut mobiliser dans l'équipe et chez ses pairs. (...) Le fonctionnement d'un groupe ne peut être indifférent dans sa résultante aux problématiques des enfants, qui le constituent tant ces interactions réciproques peuvent générer des effets à un niveau institutionnel. (...)Des aménagements, des modifications peuvent intervenir en cours de placement, tout en prenant en compte la situation de l'enfant et ses variations. Une prise en charge peut et ne doit pas se concevoir de manière strictement linéaire mais faire preuve de souplesse. Les passages (sur un autre groupe) nécessitent que la nouvelle équipe s'approprie les éléments cliniques, familiaux de l'enfant, afin de pouvoir déployer des processus de pensée à l'égard de cette prise en charge. Il est essentiel de veiller à l'émergence de toutes connotations fantasmatiques (rejet, appropriation....) et que peuvent avoir aussi bien enfants, parents, que professionnels. Ces passages doivent se parler avec les parents (et non entre les seuls professionnels) car ces derniers peuvent se sentir exclus ou l'être, se sentir dépossédés de leur enfant qui devient dans leur esprit celui des équipes » <sup>27</sup> .
Objectifs Globaux de Progression	Nos objectifs sont ici de consolider la structuration et les modalités d'accueil et d'accompagnement d'un enfant à l'aune de ses problématiques individuelles et d'une structure familiale qui préexiste à l'accueil au sein de l'établissement. Il nous revient de penser ces orientations internes (changement de groupe) et externes (orientation en IME, ITEP, Milieu protégé, formation professionnelle) à l'établissement comme autant de moments qui vont illustrer une histoire de vie et qui doivent permettre une construction de repères intégrés (au sens d'assimilés) par l'enfant et sa famille comme rassurant constitutif d'une identité en devenir.

<sup>26</sup> In « Réflexion sur le Parcours des Enfants à la Louve », Céline Grégory –Psychologue Clinicienne – REPI, La Louve 2009/2011

<sup>27</sup> In « Réflexion sur le Parcours des Enfants à la Louve », Céline Grégory –Psychologue Clinicienne – REPI, La Louve 2009/2011

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>1. Professionnaliser la spécificité de l'accueil des petits</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Projet Cyprès - Equipe Spécialisée (EJE, ME, ES) pluridisciplinaires – Formation/VAE - APP Financiers/Budgétaires : BP - PPI (adaptation des locaux et du matériel) Matériels/Organisationnels : Locaux/ateliers/matériel adaptés - 8/10 places d'accueil - Accompagnements Spécifiques
Partenariats Travail en Réseau	JE – ASE - Tout intervenant selon besoins des enfants – PMI – Ecoles - Vacataires Orthophonistes - Association Air de Dire (Contes), Crèches
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Les résultats du travail sont déjà probants et témoignent d'une pertinence dans l'accueil spécifique des petits. Nous attendons cependant de consolider la qualité des modalités d'accueil (locaux, espaces extérieurs), de diversifier les outils d'accompagnement à disposition des professionnels (Formation, Diversification des métiers, renforcement de la présence des adultes...) et d'adapter le travail spécifique à mettre en place avec les familles.
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles – Etablissement/Professionnels</b> – Structure Associative – Partenaires Orienteurs – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Dynamique de groupe Groupe de parole des enfants : expression individuelle et collective Adaptation de l'environnement, Diversification/spécialisation des professionnels (niveau/type de qualifications) Retours des parents, Pertinence des DIPC et des PPI.
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Nouvel Item
Calendrier Prévisionnel	2011 : Formation de la maîtresse de maison. Première tranche de mise en conformité/sécurité du groupe 2012 : Demande de financement d'un nouveau poste d'EJE, pour asseoir la spécificité petite enfance Si obtention du poste, réorganisation des modalités de mise en œuvre du projet Travaux d'adaptation des locaux – nouvelle tranche 2013 : Rénovation du groupe de vie et modifications/adaptation des espaces Evaluation/Régulation annuelle (rentrée scolaire) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>2. Inscrire les groupes transversaux comme outil de socialisation et de citoyenneté des enfants</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Projets Vignes/Écureuils/Pins/Oliviers – Formation/VAE – APP - Équipes Spécialisées pluridisciplinaires Financiers/Budgétaires : Budgets adaptés Matériels/Organisationnels : 10/12 places/groupe - DIPC/PPI - COE/COP – Transferts - Locaux adaptés (groupe+studio)
Partenariats Travail en Réseau	JE – ASE - Tout intervenant selon besoin des enfants - Ecoles/Collèges/Lycées - Associations (Activités) - Ville D'Aubagne (Loisirs/Sport)
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Consolidation du travail d'accompagnement spécifique aux groupes et des liens entre les professionnels autour des parcours individuels des enfants et des prises en charge des fratries. Coordination et cohérence dans les parcours.
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles – Etablissement/Professionnels</b> – Structure Associative – Partenaires Orienteurs – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Retours des enfants : expression individuelle et collective Pertinence et cohérence des parcours : DIPC/PPI, COE/COP Retours des familles
Evaluation Interne Cycle 1 : Élément de progression	Nouvel Item
Calendrier Prévisionnel	2012 : Réorganisation des équipes (engagée sur 2011) par la création de 0,5 ETP Educatif par groupe. Mise en œuvre des nouvelles dispositions relatives aux DIPC/PPI et COE/COP Continuité rénovation/adaptation/sécurisation des groupes. Écureuils/Pins Espaces de Vie - Vignes/Oliviers Sanitaires. Expérimentation Diversification des modes de prises en charge Evaluation/Régulation annuelle (rentrée scolaire) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>3. Construire pour les plus grands un espace d'autonomisation et d'indépendance</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Projet L'Oustaou – Equipe Spécialisée (ME, ES+ASS) pluridisciplinaires – Formation/VAE - APP Financiers/Budgétaires : Budget adapté – location d'appartements extérieurs - Matériels/Organisationnels : locaux diversifier (niveaux d'autonomie) - plannings adaptés - Renfort en travail social (ASS)
Partenariats Travail en Réseau	JE – ASE - Tout intervenant selon besoins des enfants - Acteurs de la Formation Professionnelle (CFA, CFAS...) - Mission Locale - MDPH – SEAP Marseille - Employeurs (réseau d'entreprise)
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Consolider la mise en œuvre d'un projet d'accompagnement des « vieux mineurs » ou jeunes majeurs vers l'autonomie. Inscrire les pratiques professionnelles dans une professionnalité au service de l'insertion des jeunes soit après une prise en charge au long terme sur l'établissement (travail sur la séparation/autonomisation), soit sur une prise en charge tardive (autonomisation/indépendance)
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles</b> – Etablissement/Professionnels – Structure Associative – Partenaires Orienteurs – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Retours des enfants : expression individuelle et collective Pertinence et cohérence des parcours : DIPC/PPI, COE/COP Retours des familles, Sortie effectives vers l'autonomie
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Nouvel Item
Calendrier Prévisionnel	2012 : Restructuration de l'équipe éducative – Recrutement d'une ASS (non dédiée) pour renforcer l'action sociale Continuité d'écriture du projet de groupe – Finalisation Juin 2012 Affirmation de la mixité <b>2013 : Ouverture de l'Ecole Technique sous réserve de Financements</b> Evaluation/Régulation annuelle (rentrée scolaire) en fonction des avancées et évolutions + Cf. autres Axes Opérationnels

### 13.4 Diversifier les modes de prise en charge pour répondre aux besoins des enfants

	<b>Inscrire l'établissement dans des pratiques alternatives à l'internat respectant l'intérêt de l'enfant</b>
La visée	Notre intention est d'engager l'établissement dans une dynamique au service des enfants. Il s'agit de replacer l'enfant au centre de nos préoccupations, de nos pratiques. Il convient de ce fait, d'affirmer qu'il revient à la Louve de s'adapter aux enfants que nous rencontrons et non aux enfants de s'adapter à nos fonctionnements.
Etat des Lieux - Constat	<p><i>« Depuis quelques années un constat s'impose. Nous sommes de plus en plus confrontés tout comme beaucoup d'autres maisons d'enfants à des problématiques familiales pour lesquelles une prise en charge « classique » du type « internat » ne peut constituer une réponse satisfaisante face aux besoins identifiés.</i></p> <p><i>Les pratiques qui ont ainsi émergé se caractérisent principalement par des options de souplesse « institutionnelle », une adaptation maximale aux besoins des personnes et une forte conviction des professionnels que dans un grand nombre de cas qui leurs sont soumis, il est possible d'agir sur la situation de l'enfant par l'organisation d'un soutien à ses parents dans l'exercice de leur responsabilité.</i></p> <p><i>De plus on peut relever qu'il n'existe pas de modèles stéréotypés de prise en charge, chaque enfant est unique et chaque situation est spécifique »<sup>28</sup>.</i></p>
Objectifs Globaux de Progression	<i>« Différents modes d'accueil sont ainsi apparus »<sup>29</sup>.</i> Nos objectifs sont donc de proposer la construction progressive de réponses alternatives à l'accueil sur l'internat comme outils de construction de parcours de vie adaptés.

<sup>28</sup> In Synthèse Groupe de Travail – Commission REPI – 2009/2011.

<sup>29</sup> In Synthèse Groupe de Travail – Commission REPI – 2009/2011.

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>1. Mettre en œuvre un dispositif « d'accompagnement à domicile » pluridisciplinaire</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Organisation des équipes et engagement, Formation des professionnels, Référentiel CG13 Financiers/Budgétaires : BP, Modification organigramme : recrutement ASS Matériels/Organisationnels : Planning, Organisation des équipes et de l'encadrement
Partenariats Travail en Réseau	JE, ASE, Services Sauvegarde (Milieu ouvert), Ecoles et tout l'environnement du lieu de Vie
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	« <i>Le placement à domicile viendrait à la suite d'une longue prise en charge au sein de l'établissement, de type classique, puis séquentiel avec des périodes au sein du lieu relai afin de préparer le retour définitif au domicile parentale. Chaque équipe peut être menée à engager un tel travail avec les familles en fonction des situations</i> » « <i>... simplement permettre un tremplin entre deux mesures</i> » « <i>on pourrait ainsi préparer une passation</i> » <sup>30</sup>
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles</b> – Etablissement/ <b>Professionnels</b> – Structure Associative – <b>Partenaires Orienteurs</b> – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Nombre d'accompagnements mis en œuvre Nombre de retours sur l'établissement (crises, ruptures...) Nombre de rencontres effectives : éducateurs, ASS Retours et remontées des acteurs de terrains, des familles et des enfants.
Evaluation Interne Cycle 1 : Élément de progression	Processus 3 : Prise en charge et Accompagnement – Item 3.5
Calendrier Prévisionnel	2012 : Continuité de l'expérimentation du dispositif sur des sorties de placements Mise en œuvre du travail de l'ASS Juin : Evaluation des situations en cours Septembre : Elaboration du référentiel Louve – L'Accompagnement à domicile 2013 : Evolution ou reconduite en l'état du dispositif en fonction des conclusions de l'évaluation

<sup>30</sup> In Synthèse Groupe de Travail – Commission REPI – 2009/2011.

Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>2. Développer le « Placement Séquentiel » sur des doubles prises en charge, entre sanitaire et médico-social</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : Equipes, pratiques solides dans l'accompagnement d'enfants accueillis en IME, ITEP... Financiers/Budgétaires : Négociations budgétaires nécessaires au cas par cas Matériels/Organisationnels : disponibilité des espaces d'accueil (chambre), organisation des équipes...
Partenariats Travail en Réseau	JE, ASE, Structures d'accueil de semaines (IME, ITEP)
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	Nous restons dans l'attente d'un réel travail avec les autorités de tarification et le secteur médico-social pour définir nos attentes, nos capacités d'offre de prestations et nos modalités effectives de travail.
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants</b> – Familles – <b>Etablissement/Professionnels</b> – Structure Associative – Partenaires Orienteurs – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	Nombre de prises charge réalisées Analyse coût réel/financé Efficacité du partenariat Ressentis des enfants : expression individuelle
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Nouvel Item
Calendrier Prévisionnel	2012 : Continuité dans l'accueil séquentiel déjà mis en œuvre Analyse des attentes/effets de l'accompagnement, méthodologie Clinique Récit de Vie. 2013 : Continuité ou arrêt de l'action



Objectifs Opérationnels Axe de Mise en Œuvre	<b>3. Affirmer l'accueil familial comme mode innovant de prise en charge</b>
Ressources et Moyens Internes	Humains/Conceptuels : savoir faire (Maisons Familiales) – engagement fort des professionnels Financiers/Budgétaires : BP Matériels/Organisationnels : Disponibilité de Locaux (la Ferme...), Proximité avec les Groupes...
Partenariats Travail en Réseau	JE, ASE et tarification CG13
Résultats Attendus Qualitatifs et Quantitatifs	<i>« Il s'agit là de permettre durant une période donnée (de crise, de difficulté ou alors de préparation à un éventuel retour de l'enfant dans sa famille) aux parents et aux enfants dont la situation le justifie, d'être accueillis au sein d'un lieu neutre du lieu de vie habituel de l'enfant, et de pouvoir être accompagné par l'équipe référente et éventuellement d'autres intervenants extérieurs (AS, CESF, Médiateur familial, psychologue) et soutenus dans les fonctions parentales et dans les difficultés et problématiques de chacun »<sup>31</sup>.</i>
Bénéficiaires Directs et Indirects	<b>Enfants – Familles</b> – Etablissement/Professionnels – Structure Associative – Partenaires Orienteurs – Autres Partenaires
Indicateurs de Résultats	A définir au regard de la construction du dispositif
Evaluation Interne Cycle 1 : Elément de progression	Nouvel Item
Calendrier Prévisionnel	2013 : Début des travaux de réflexion et de construction du référentiel du dispositif 2014 : BP, proposition de mise en œuvre aux autorités de tarification CG13.

<sup>31</sup> In Synthèse Groupe de Travail – Commission REPI – 2009/2011.

## 14 La Démarche d'Évaluation à la Louve

### 14.1 Un processus participatif et constitutif : l'évaluation interne

Le premier cycle d'évaluation interne a été conduit en décembre 2008. Il a été réactualisé au cours du second semestre 2009, pour être communiqué, conformément aux dispositions réglementaires, aux autorités concernées.

L'ensemble de la démarche (contexte, méthodologie, référentiel, préconisations...) fait l'objet d'un rapport, disponible au sein de l'établissement.

Loin d'être un processus aisé, évaluer c'est ouvrir un espace d'entre-deux, un passage obligé d'un état de ce qui se fait à ce qui pourrait voire devrait se faire. Si l'on se réfère à Daniel Sibony, c'est ce même passage, ce changement qui est source de perturbation car «... *déjà lorsqu'on a un symptôme, et qu'on y est d'une certaine façon installé, la question même de le quitter –de changer d'espace, de discours ou de disque...-revient à pouvoir affronter l'entre-deux, le passage, l'abîme parfois, entre ce symptôme –avec l'assurance qu'il donne- et l'inconnu où l'on n'ose pas mettre le pied, faute de place, de certitude, de garantie* »<sup>32</sup>.

Au-delà d'induire une crainte face au changement à venir, l'évaluation telle qu'elle est communément approchée, porte en elle la crainte d'un contrôle devant affirmer la qualité ou non des prestations voire des pratiques professionnelles.

La question des professionnels autour des intentions de la démarche et de son utilité restaient à clarifier pour permettre une réelle appropriation de la démarche dans toutes ces acceptions.

«(...) *L'évaluation a mieux à faire avec la qualité que de la mesurer d'abord. D'abord elle doit la promouvoir* »<sup>33</sup>, Jean-Jacques Bonniol et Michel Vial. Construit sur ce postulat, qui semble parfaitement illustrer les orientations portées par la loi 2002-2, le choix d'élaborer un projet d'établissement dans la continuité d'un travail d'évaluation -collectif et participatif même si perfectible- semblait s'imposer.

Ainsi, ce Projet d'Etablissement est-il le « fruit-constitutif » d'un premier cycle d'évaluation interne venant promouvoir à la Louve, la volonté le désir - peut-être -, d'un nouveau voyage à l'itinéraire partagé.

Deux années de travail, de réflexions et d'échanges animées par une démarche permanente d'évaluation-régulation ont été nécessaires, à l'écriture - dans son acception processuelle -, de ce Projet d'Etablissement.

Son évaluation continue, car il n'y a que dans cette dynamique qu'elle puisse devenir une démarche intégrée, reprendra son cours dès septembre 2013 pour donner lieu en 2014 à un deuxième rapport d'évaluation interne.

<sup>32</sup> In « Entre-deux : l'origine en partage », Ed. Seuil, 1991

<sup>33</sup> In « Les modèles de l'évaluation », Ed. De Boeck, 1997

### 14.1.1 La dynamique de mise en œuvre

*« L'évaluation interne a été confiée au Chef de Service Administratif et de Gestion, qui a suivi durant 3 ans une formation adaptée. En 2005, la première réunion a eu lieu avec la mise en place d'un petit groupe de travail qui avait pour mission d'étudier et de comprendre les textes de la loi 2002-2, celle de 2005 ainsi que la chartre des droits et des libertés des personnes accueillies. Ce travail a consisté en ce que ce groupe comprenne bien les objectifs à réaliser et a été chargé ensuite de diffuser ce travail auprès des autres membres des équipes.*

*Ce groupe s'est approprié un référentiel existant et l'a retravaillé en balayant de façon exhaustive les 4 domaines qui doivent être interrogés.*

*Une journée d'évaluation a été programmée.*

*Pour ce faire, l'ensemble du personnel a été réparti en 10 équipes pluridisciplinaires. Chacune travaillant sur une partie du référentiel avec mission de remettre à la « référente-évaluation » le résultat des travaux.*

*La chargée de mission a alors, trié, classé, et rédigé le rapport d'évaluation. Ce rapport a été diffusé auprès de chaque salarié et expédié aux organismes de tarification ainsi qu'à l'ANESM »<sup>34</sup>.*

### 14.1.2 Le contenu de l'évaluation interne.

*« Il s'est agit,*

*☞ D'apporter des précisions sur la pertinence des activités déployées et la qualité des prestations délivrées.*

*☞ D'identifier les processus mis en place ainsi que les effets pour les enfants et les jeunes.*

*☞ D'avancer de façon méthodique dans ce questionnement en repérant collectivement les points forts et les points faibles et les améliorations à mettre en place.*

*☞ D'apprécier comment l'établissement se situe au regard du respect de l'expression et de la participation des jeunes et des enfants ainsi que de leurs familles.*

*☞ De mesurer les pratiques quotidiennes qui témoignent d'une véritable personnalisation de la prise en charge, d'une réponse adaptée aux attentes des jeunes et des enfants et de leurs familles.*

*☞ De s'interroger sur l'ouverture de l'établissement sur son environnement institutionnel, géographique, socioculturel et économique.*

*Nous pouvons affirmer que l'évaluation interne a été menée avec sérieux.*

*Les conclusions qui en ont été tirées ont débouché sur des améliorations réelles.*

*Elle a permis par ailleurs une dynamique d'amélioration des prestations délivrées ainsi que des conditions de travail, le tout orchestré par un changement de Directeur et la création depuis la rentrée de 2010 d'un poste de Directrice Adjointe »<sup>35</sup>.*

<sup>34</sup> In « Synthèse, l'Evaluation Interne à la Louve », Josiane Baumeyer –Cadre Administratif et de Gestion – REPI, La Louve 2009/2011

<sup>35</sup> In « Synthèse, l'Evaluation Interne à la Louve », Josiane Baumeyer –Cadre Administratif et de Gestion – REPI, La Louve 2009/2011

## 14.2 Une commande pour se distancier de nos certitudes : l'évaluation externe

L'évaluation externe s'impose à l'établissement, non seulement au regard des obligations réglementaire mais aussi compte tenu de ses évolutions et de son engagement à porter un regard réaliste et distancié sur les prestations qui sont mise en œuvre dans l'intérêt de l'enfant.

Nous voulons aborder cette démarche comme un témoignage de sincérité, un regard critique et constructif porté sur notre engagement qui affirme que nous voulons « *faire ce qu'on dit et dire ce que l'on fait* ».

En rien l'évaluateur ne doit s'envisager comme un contrôleur encore moins celui qui dans l'adage s'attache « *aux travaux finis* ». Il est un photographe dont l'œuvre restera comme un témoignage imparfait, incomplet, déjà dépassé et bouleversé par le flot de la vie qui inonde une maison d'enfant.

Son travail, dont la version finalisée prendra la forme d'un rapport, répondant aux contraintes législatives, ne sera en rien notre point d'arrivée dans de quelconques pratiques figées, mais au contraire, celui d'un nouveau départ, devant envisager une promotion de la qualité de nos pratiques dans de nouvelles interrogations. Un nouveau départ qui nous permettra de nous décentrer de nos certitudes, de nos convictions pour envisager des évolutions partagées.

L'évaluation Externe, après avoir été accordée dans les Budgets 2010 et 2011 et suite aux nombreux travaux engagés au sein de l'établissement, l'Evaluation Externe débutera en Janvier 2012.

Après consultation et rencontre avec les membres du Conseil d'Administration de l'Association Fouque et l'ensemble des Directeurs, la mission a été confiée au Cabinet RH & Organisation.

*« RH & organisation est habilité par l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) à pratiquer l'évaluation externe. Cette habilitation sous le n° H2009-11-123 (Bulletin officiel du ministère du Travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville, et du ministère de la Santé et des Sports du 15 novembre 2009) est valable sur l'ensemble du territoire national français »<sup>36</sup>.*

<sup>36</sup> <http://www.rh-organisation.fr/evaluation-externe>

## 15 Conclusion

Il semble difficile de conclure ce document qui n'est, par essence, que le début d'une aventure humaine qui s'écrit tous les jours. Nous espérons, à travers ce dernier, partager avec les acteurs de cette histoire, qu'ils soient enfants, familles, professionnels ou partenaires, notre volonté d'Agir dans une dynamique collective, toujours attentive à ce que l'intérêt premier de l'enfant reste la destination de notre voyage dans l'imprévu et l'incertitude. « *L'incertitude à la fois paralyse et stimule. Elle paralyse, même souvent à l'inaction, par crainte des conséquences éventuellement funestes. L'incertitude stimule parce qu'elle appelle le pari et la stratégie. La riposte à l'incertitude et à l'angoisse qu'elle génère se trouve dans la participation, l'amour. La foi dans nos valeurs éthiques n'empêche nullement notre incertitude sur leur victoire* » Edgard Morin<sup>37</sup>.

Par ce travail, nous voulons affirmer notre volonté de vivre de l'incertitude, ce qu'elle stimule en nous d'observations, de compréhensions, d'adaptations et de créativité. Si le projet de la Maison d'Enfants trouve dans la construction de ce document une architecture solide et fiable, il n'en est pas de même pour celui de l'Ecole Technique pourtant pendant identitaire historique de l'Etablissement. En effet, née des Sociétés de Patronage, l'identité de la Louve ne pourra se construire sans sa participation effective à l'insertion professionnelle des jeunes les plus en difficultés. Aussi, depuis 2010, nous œuvrons avec force et conviction à la réouverture de l'Ecole Technique de la Louve. Il s'agit pour nous de renouer avec un passé sans lequel la Louve d'aujourd'hui ne pourrait être ce qu'elle est.

Il faut pour cela que soit accordé, à cette Ecole Technique, une existence propre et ce, au regard des opportunités qu'elle présente par sa mise en œuvre sur le département des Bouches-du-Rhône :

- L'opportunité qu'elle présente pour les jeunes de 14 à 21 ans, les plus éloignés du système classique de formation, d'être pris en charge dans leurs apprentissages de façon spécialisée.
- L'opportunité de développer un outil complet et professionnel de formation sur le département des Bouches-du-Rhône, répondant aux attentes du schéma départemental et donc à des besoins repérés par l'ensemble des partenaires et opérateurs du territoire.
- L'opportunité qu'elle soit développée par l'Association Fouque : Engagement, valeurs, expérience, solidité institutionnelle et connaissance des réseaux.
- L'opportunité qu'elle soit sur le site de la Maison d'Enfants de la Louve : mutualisation des savoir-faire et des compétences, des personnels et des infrastructures (salles de classe, gymnase, vestiaires, ateliers, terrains pour chantiers d'apprentissage).
- L'opportunité d'un dispositif qui a déjà existé et fonctionné, sous une forme différente. Valorisation des compétences des éducateurs techniques, anciennement habilités par l'Education Nationale pour la préparation aux CAP, espaces verts et métiers de la mer, matériels disponibles, réseau d'apprentissage en entreprises existant et de proximité.
- L'opportunité des domaines de formation possibles (espaces verts –oléiculture- métiers de la mer) qui se trouvent actuellement en défaut d'apprentissage et de main d'œuvre sur le territoire.

Si comme le dit, Edgard Morin, « *La vraie nouveauté naît toujours dans le retour aux sources* »<sup>38</sup>, alors nous sommes, dans la dynamique d'un projet d'Ecole Technique, sans doute parmi les plus pertinents à mettre en œuvre cette innovation sur notre territoire.

<sup>37</sup>In « Éthique - La méthode 6 », Seuil, 2004.

<sup>38</sup> In « Amour, poésie, sagesse », Seuil, Coll. Points n°P587