

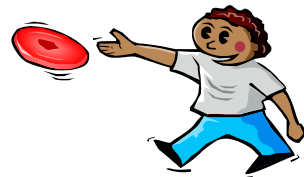


Centre Départemental de l'Enfance

PROJET DE SERVICE

SITE DE FORBACH

Année 2002



SOMMAIRE

Préambule.....	4
1. LES VALEURS DU C.D.E.....	6
2. LES MISSIONS DU C.D.E.....	8
3. LE PROJET D'ETABLISSEMENT DU C.D.E.....	9
4. LE SITE DE FORBACH.....	13
4.1. Ses origines	13
4.2. Les objectifs initiaux.....	13
4.3. La réalité actuelle.....	14
4.4. Son organisation.....	15
4.4.1. <i>Le public accueilli.....</i>	<i>15</i>
4.4.2. <i>La répartition par unité de vie.....</i>	<i>16</i>
4.4.3. <i>L'organigramme et les effectifs.....</i>	<i>17</i>
4.4.4. <i>L'ouverture sur l'extérieur.....</i>	<i>18</i>
5. LES SERVICES RENDUS.....	21
5.1. Introduction.....	21
5.2. L'admission et l'accueil.....	21
5.3. L'hébergement.....	24
5.4. L'observation.....	25
5.5. L'accompagnement.....	26
5.6. L'orientation.....	30

6. LES OBJECTIFS D'ACTIVITES ET PRIORITES DU SERVICE.....	32
6.1. Développer une prise en charge personnalisée.....	32
6.2. Diversifier la prise en charge.....	32
6.3. Inscrire l'enfant dans une cohérence de prise en charge.....	32
6.4. Développer l'initiative.....	33
7. LES OBJECTIFS D'ORGANISATION FORMALISES.....	35
7.1. La logique du site.....	35
7.2. Partenariat – réseau – contractualisation.....	36
7.3. Management.....	38
7.3.1. <i>Les niveaux de développement du management.....</i>	<i>38</i>
7.3.1.1. <i>L'évaluation du personnel.....</i>	<i>38</i>
7.3.1.2. <i>La Formation.....</i>	<i>39</i>
7.3.1.3. <i>La communication.....</i>	<i>40</i>
7.3.1.4. <i>La prospective et l'observation sociale.....</i>	<i>48</i>
7.3.1.5. <i>La transversalité.....</i>	<i>48</i>
7.4. L'organisation du temps de travail.....	48
7.4.1. <i>La réduction du temps de travail.....</i>	<i>48</i>
7.4.2. <i>Les logiciels de Gestion des Temps.....</i>	<i>49</i>
8. CONDUITE DU PROJET : MISE EN ŒUVRE ET EVALUATION.....	51
Trois modalités d'actions.....	53
Annexes.....	64



Préambule

La démarche Projet de service au CDE de Forbach s'inscrit dans une quadruple perspective :

- **profiter d'une rupture historique pour introduire du changement**

La transformation du CDE de Moselle en Etablissement Public Administratif, doté d'une personnalité morale autonome est une opportunité pour re-questionner les représentations des différents acteurs et partenaires par rapport au positionnement et à la vocation du service, pour ré-interroger l'étendue de ses missions, et pour donner un contenu à un certain nombre de concepts définissant son champ d'intervention.

- **recadrer les objectifs fondateurs du site de Forbach**

La création du site en 1998 répondait à une triple ambition : assurer une prestation de proximité pour faciliter le maintien des relations parents – enfants, offrir des lieux de vie dans de petites unités afin d'améliorer l'observation et de faciliter une prise en charge individualisée, enfin de s'ouvrir sur l'environnement en externalisant au maximum les prestations liées à la prise en charge des enfants. Il s'agit aujourd'hui de faire le point sur ces objectifs et de les actualiser au regard du contexte actuel.

- **s'inscrire dans la réflexion visant à doter le CDE d'un projet d'établissement**

Bien que conduite séparément, les deux démarches doivent permettre de dégager une politique de prise en charge clairement affirmée, un ensemble de valeurs communes, un état d'esprit et une culture partagée, dans le but d'afficher en interne et vis à vis des partenaires une identité et une image commune.

- **entamer une dynamique intégrant la notion d'évaluation dans les pratiques**

A l'origine, le site de Forbach devait constituer une sorte de « laboratoire » lui permettant de se positionner comme une force de proposition pour l'ensemble de l'institution. Ce concept de « laboratoire » est maintenant dépassé, mais en même temps, il apparaît nécessaire de mesurer les effets des pratiques mises en œuvre, pour permettre d'améliorer en permanence la qualité des services rendus aux usagers.

La démarche a pour finalités de répondre aux besoins des partenaires, des parents et des enfants confiés dans le respect des prescriptions législatives et réglementaires, de clarifier les missions du site par rapport à ses spécificités, et de construire un esprit d'équipe, une culture propre qui puise ses racines dans l'œuvre accomplie depuis sa création.

Cette démarche doit cependant s'inscrire dans les fondements et principes définis dans le cadre de l'élaboration du Projet d'établissement du Centre Départemental de l'Enfance.

En particulier, nous reprendrons des extraits des chapitres consacrés

- à la Charte éthique d'engagement du service
- à l'organisation générale
- à l'action éducative

Nous reprendrons également en guise de cadre de référence, les dispositions prévues dans le cadre de la Loi de 75 renouvelée.



1. LES VALEURS du C.D.E.

Ce projet s'inscrit d'abord dans les principes de la Charte éthique d'engagement du service¹ définissant les valeurs et fondements du Centre Départemental de l'Enfance :

En référence à la Convention internationale des Droits de l'Enfant « *l'enfant a droit à une aide et une assistance spéciale. La famille, unité fondamentale de la société et milieu naturel pour la croissance et le bien-être de tous ses membres, et en particulier des enfants, doit recevoir la protection et l'assistance dont elle a besoin pour jouer pleinement son rôle dans la communauté . Il importe de préparer l'enfant à avoir une vie individuelle dans la société et de l'élever dans les idéaux proclamés dans la Charte des Nations Unies, et en particulier dans un esprit de paix, de dignité, de tolérance, de liberté, d'égalité et de solidarité. »*

Les valeurs fondamentales auxquelles le CDE est attaché, sont de plusieurs ordres :

- **Viser le bien être de l'enfant**, autrement dit, mettre tout en œuvre pour assurer des conditions de vie satisfaisant ses besoins d'éducation, de moralité, de sécurité et de santé.
- **Donner la priorité à l'épanouissement individuel et social de l'enfant**, autrement dit, faire valoir la primauté de notre démarche éducative et de socialisation sur toute autre conception.
- **Respecter l'autorité parentale**, autrement dit, avoir conscience que seuls les parents ont une légitimité à l'exercer.
- **Militer**, chaque fois que possible, pour le maintien du lien des parents avec leurs enfants, autrement dit, faire valoir que le placement ne doit pas être synonyme de rupture du lien familial mais au contraire de sa restauration.
- Ni asile, ni hôpital, le CDE se caractérise avec sa fonction d'accueil d'urgence, d'observation et d'orientation, comme un établissement d'éducation où des enfants et adolescents en difficultés peuvent retrouver les meilleures conditions d'une intégration ou réintégration dans le tissu familial et social d'origine et de construction de leur avenir personnel.

En référence à ces valeurs et fondements, le site de Forbach se propose de développer les missions d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement, d'observation et d'orientation d'enfants en difficultés, dans une logique de proximité, d'ouverture sur la Cité grâce à sa structure d'appartements intégrés dans la Ville de Forbach.

Il réaffirme comme préalable aux missions identifiées, d'inscrire son projet de prise en charge comme l'un des maillons nécessaires d'une plus vaste chaîne d'aide et de soutien éducatif aux populations en souffrance sociale.

Ce maillon « territorialisé » se définit comme un espace institutionnel permettant dans un temps limité, d'ouvrir un champ d'intervention partenariale. Ce champ de travail a pour visé de construire un projet structurant pour chaque enfant confié, en collaboration avec ses parents.

Pour l'équipe de Forbach,

ACCUEILLIR : c'est respecter l'enfant, l'accepter tel qu'il est, lui accorder une écoute attentive, une disponibilité, c'est rassurer l'enfant et ses parents.

OBSERVER : c'est bannir l'a priori, être avec l'enfant, être positif, être actif, partager

ACCOMPAGNER : c'est être attentionné, disponible, bienveillant, dynamique, faire avec lui, construire ensemble, être structurant

ORIENTER : c'est argumenter, être cohérent, être professionnel.



2. LES MISSIONS DU C.D.E.

Le Centre Départemental de l'Enfance a pour vocation d'accueillir chaque mineur en difficulté. Cette fonction d'accueil est intégrée au dispositif législatif de la protection de l'enfance, qui relève de la compétence de deux acteurs, à savoir des services de l'Aide Sociale à l'Enfance et du Juge pour Enfants.

Dans cette optique, le CDE partage la même mission que l'ASE mais cependant n'assure pas la même prestation.

L'établissement vise à préparer au mieux l'accueil et l'orientation des usagers. Les enfants confiés bénéficient de projets pédagogiques et éducatifs qui permettent l'émergence et le développement de leurs potentialités. Ces projets sont construits en partenariat avec les autres services impliquées dans la situation familiale de l'usager.

Ils sont accueillis en internat complet, dans des groupes de vie pris en charge par des équipes pluridisciplinaires qui assurent une présence engagée en exerçant une mission pédagogique adaptée à chaque situation².

Les 3 principales missions de l'établissement sont:

- **L'accueil d'urgence**

Il s'effectue 24 heures sur 24 et 365 jours par an. Les enfants sont confiés au CDE par le Directeur de l'ASE, sur délégation du Président du Conseil Général. L'objectif immédiat est d'apporter aux enfants, aux adolescents ou aux femmes accueillies, une sécurité matérielle, physique et affective.

- **L'observation et l'accompagnement**

Cette mission porte sur l'adaptation, l'intégration des usagers dans un groupe, leur comportement, leur évolution et leur autonomie. Sont également pris en compte, les actes de la vie quotidienne, la participation aux activités, la relation avec les adultes, et les autres jeunes, la scolarité, l'évolution face à la problématique familiale et la santé. Ces éléments doivent permettre de cerner les potentialités et les désirs de la personne hébergée.

² *Plaquette du CDE – juin 1999*

- **L'orientation**

Elle est préparée par l'élaboration de projets individualisés (travail avec les familles, mise en place de projets scolaires ou professionnels..) avec le jeune, sa famille et l'ensemble des partenaires sociaux. Elle vise à proposer à l'utilisateur et à sa famille, en concertation étroite avec l'ASE, des réponses spécifiques adaptées à chaque situation.

La mise en œuvre

Le CDE développe son action en lien étroit avec l'ASE mais également avec l'ensemble du réseau institutionnel susceptible de concourir au succès de sa mission.

Chacun des personnels, quel que soit son métier, finalise ses compétences sur le devoir d'éducation.



3. LE PROJET D'ETABLISSEMENT DU C.D.E.³

La démarche projet de service sur le Site de Forbach a été conduite concomitamment avec la démarche Projet d'établissement du Centre Départemental de l'enfance de la Moselle, sans qu'il y ait eu de relations ou d'échanges entre les deux actions.

La hiérarchie des projets impose toutefois que les préconisations contenues dans le projet de service s'inscrivent dans la philosophie générale du projet d'établissement, et nous avons donc estimé nécessaire d'en extraire certains passages.

➤ **le sens de la démarche**

Elle accompagne 2 mouvements de grande importance :

- l'accès de la structure à la personnalité morale

³ *Projet d'établissement du CDE – version 5/11/2001*

- la prise en compte des objectifs visés par la réforme de la loi de 1975 en terme de renforcement du droit des usagers et d'évaluation de la marche de l'établissement

➤ **l'inscription de la mission dans l'évolution de la législation**

Le rappel de l'évolution de la législation depuis la révolution permet de situer la problématique actuelle dans une logique d'amélioration continue de la qualité de la prise en charge des enfants en difficulté sociale.

Nota : Le projet de service pourrait ainsi reprendre une synthèse de cette énumération en datant les principales étapes de cette longue évolution.

➤ **les obligations de la loi de 75 rénovée**

- la loi tend à promouvoir l'autonomie, la protection des personnes, la cohésion sociale, la citoyenneté et à prévenir toutes les exclusions
- L'exercice des droits et des libertés des usagers doit être garantie :
 - le respect de la dignité, de l'intégrité de la vie privée, de l'intimité et de la sécurité
 - le libre choix d'une prestation de service ou de placement (sous réserve)
 - la recherche du consentement de la personne dans toute décision la concernant
 - la garantie de la confidentialité d'accès aux dossiers pour les usagers
 - l'information sur leurs droits fondamentaux et sur les voies de recours possibles
 - la participation directe à l'élaboration du projet d'accueil ou du contrat de séjour définissant les objectifs de la prise en charge
 - la remise d'un livret d'accueil et d'un règlement intérieur de fonctionnement fixant les droits et obligations des personnes accueillies
 - l'obligation d'élaborer un projet institutionnel définissant ses objectifs et les modalités d'organisation pour une durée de 5 ans

➤ **l'adoption d'une charte éthique d'engagement du service**

Cette charte est reprise dans le contenu du présent rapport dans le chapitre consacré aux valeurs.

➤ le sens et les principes d'organisation

Le **principe de proximité du service** à rendre aux enfants est considéré comme un choix d'intervention structurant, ce qui implique un désenclavement et une diversité de points d'hébergement. Son application permet de diminuer les risques de rupture avec le milieu ordinaire de l'enfant (famille, école, suivis thérapeutiques, ...), de faciliter un retour éventuel dans son milieu, et de favoriser le maintien de l'exercice des droits des familles.

Le **principe de diversité des prestations** proposées doit permettre d'assouplir les modes de prises en charge et de les individualiser en fonction de la problématique singulière de chaque enfant accueilli. Diversifier les prestations c'est proposer un cadre d'accueil pensé comme étant le plus favorable, à un moment donné, pour la personne accueillie.

Le **principe d'adaptation des structures** suppose une orientation vers des lieux d'accueil plus petits capables de répondre en permanence à l'évolution des besoins de l'environnement social.

Enfin, l'organisation doit intégrer une double logique :

- **logique de site** : autonomie de fonctionnement, organisation fonctionnelle, gestion matérielle et financière
- **logique de service** : expertise par tranche d'âge, par type de problématique, de prestation, initiation, développement, suivi du processus éducatif

avec un système de coordination adapté à chaque logique et des procédures de fonctionnement.

La mise en place d'une politique de communication (interne/externe) qui fasse lien entre les différentes structures, tant sur le plan éducatif qu'institutionnel, afin de favoriser l'autonomisation des services tout en préservant une culture et une image commune.

➤ l'action éducative

L'accompagnement éducatif doit partir d'une analyse des difficultés des personnes accueillies, en résonance avec :

- l'évolution des **missions** confiées, caractérisée notamment par une valorisation du travail autour de la notion de citoyenneté,

- **l’histoire** de l’établissement à travers son positionnement et le développement de savoir faire particuliers,
- **l’implantation** de l’établissement, de son environnement et du type de services proposés
- les **valeurs** portées par l’établissement dans la mise en œuvre de ses pratiques.

Il appartient à chaque équipe éducative de traduire l’ensemble de ces références dans des termes qui soient opérant au quotidien, de la façon la plus lisible possible pour les usagers, leurs familles, les partenaires et les prescripteurs.

Cette approche doit permettre une évaluation pour les différentes modalités des projets mis en œuvre.

La notion qualitative de besoin repéré chez l’enfant vient structurer cette démarche. Il est important de considérer :

- qu’elle est toujours relative au regard porté à un moment donné, et donc sujette à l’évolution des développements et des ajustements, tenant soit à un perfectionnement des capacités de la structure, soit à l’évolution de la population accueillie, soit aux spécificités de tel ou tel usager,
- que dans le cadre de l’intervention sociale, elle doit toujours prendre en compte 3 registres complémentaires :
 - les besoins liés à l’âge des enfants accueillis
 - les besoins liés aux difficultés qui ont entraîné le placement
 - les besoins liés aux conditions d’accueil

Pour chaque tranche d’âge, le projet d’établissement du CDE a tenté d’identifier ces différents besoins et de poser un certain nombre de principes de réponses. (voir contenu détaillé).



4. LE SITE DE FORBACH

4.1. Ses origines

La version 1997 du Schéma Départemental élaboré conjointement par l'ASE et la PJJ préconisait la création d'un site d'accueil de proximité sur le Bassin houiller.

Le Centre de Metz était confronté à un sureffectif constant, dont l'origine provenait du Bassin Houiller : en 1998, le secteur de Forbach représentait à lui seul 50 % des admissions.

Un appareil de prise en charge unique pour l'ensemble du département ne pouvait plus être une réponse adaptée aux besoins des populations nécessitant un accueil d'urgence en Moselle, il fallait donc désenclaver.

La répartition des centres d'accueil sur le département permet de diminuer le risques de rupture de l'enfant avec le milieu ordinaire, de rendre un éventuel retour plus facile, et de faciliter l'exercice des droits des familles.

4.2. Les objectifs initiaux

Lors de la création du site de FORBACH en mars 1998, le CDE poursuivait 3 objectifs fondamentaux :

- ❑ **faciliter un travail de proximité avec les familles**, Metz étant trop éloignée du bassin houiller, pour favoriser des visites régulières des parents domiciliés dans cette région,
- ❑ **créer une prise en charge « familiale » dans des structures à faible capacité**, de type appartement et maison individuelle,
- ❑ **accentuer le travail vers l'extérieur** : médecin, école, terrain, bibliothèque...

4.3. La réalité actuelle

Un diagnostic réalisé en 2000, complété par une analyse de l'environnement réalisée dans le cadre de la démarche projet de service, a permis de mettre en exergue, à la fois les aspects positifs et certains désavantages liés à cette décentralisation. Ce travail a ensuite été actualisé par un groupe de travail dont le thème était d'identifier les spécificités du site de Forbach.

Concernant la proximité, elle répond incontestablement aux demandes de placement de la part de l'ASE, elle permet de maintenir des liens étroits entre les parents et les enfants, et de prendre en compte les particularités culturelles, linguistiques et relationnelles des familles de la région.

Le site est intégré dans la vie du centre de Forbach : proximité

- des commerces : achats alimentaires, de vêture, etc..
- des praticiens médicaux : déplacements limités
- des écoles : certains enfants peuvent même poursuivre leur scolarité dans leur école d'origine
- de la gare : elle facilite la venue des parents et...du personnel
- de l'ASE locale : facilite les contacts et les échanges
- des activités de loisirs : cinéma, piscine, terrains de sport, etc..

Les déplacements des parents sont limités et facilitent l'exercice de leurs droits de visite ; en outre, ils ont accès au groupe de vie, peuvent rencontrer les éducateurs, facilitant ainsi les échanges parents <> éducateurs <> enfants. Mais il est nécessaire de fixer des règles et de veiller à leur respect...

Cette proximité a permis également la construction progressive d'un réseau avec les services de l'ASE, avec les praticiens des secteur médical et paramédical, le CMP, les écoles, les associations, et prochainement, avec l'arrivée du groupe "Ado", une extension en direction des organismes chargés de l'insertion : mission locale, ANPE, CFA, associations intermédiaires, régies de quartier, etc..

Elle n'est cependant pas la réponse universelle aux problématiques rencontrées et une décision d'éloignement peut parfois être une mesure de précaution pertinente. En outre, le placement de proximité a parfois posé des problèmes de gestion des ruptures familiales, lorsque celles-ci étaient imposées par le juge pour des raisons liées à la protection de l'enfant.

Se pose également la question des prérogatives des parents (organisation des visites, médiation, suivi..) : le dispositif actuel repose sur une grande souplesse, et le travail avec les parents est mis en œuvre chaque fois que possible ; mais cette souplesse engendre parfois des dérives et se heurte à des difficultés de positionnement :

- ❑ le Centre est très investi par les parents qui espèrent y trouver toutes les solutions à leurs difficultés personnelles
- ❑ lorsque les parents sont "sous surveillance", il est difficile de contrôler et de gérer les rencontres imprévues, dans la rue ou aux abords du centre.
- ❑ que penser d'un placement réalisé à Forbach pour un enfant originaire de Sarrebourg, dont les parents doivent transiter par Metz pour se rendre auprès de leur enfant ?
- ❑ la question se pose également pour un adolescent placé à Forbach et qui pourrait être intéressé par un placement à Metz en raison de l'attraction du lieu au niveau d'une insertion professionnelle ou scolaire ?

Aujourd'hui, des règles de fonctionnement ont été adoptées avec les parents et la situation antérieure est en voie de régularisation.

4.4. Son organisation

4.4.1. Le public accueilli

La capacité d'accueil actuelle sur le site de Forbach est de 36 places. Le site a désormais compétence sur l'ensemble des classes d'âge (de 3 à 18 ans).

En dehors de l'unité de vie accueillant les adolescents, les résidents actuels sont essentiellement issus du Bassin Houiller, voire de la Moselle Est. Les enfants accueillis relèvent de la compétence des groupements de Sarreguemines-Sarrebourg, Forbach, St. Avold – Creutzwald sud.

La Campanella héberge, quant à elle, des mineurs de 15 à 18 ans placés dans le cadre de l'assistance éducative, ils sont à la fois issus du Bassin mais pour la majorité, relèvent de la catégorie de mineurs appelée « mineurs en situation irrégulière ».

La quasi totalité des enfants située dans la tranche d'âge 3 – 14 ans sont placés dans le cadre de l'Assistance Educative, quelques mineurs sont sous tutelle de l' ASE. Pour l'année 2001, un seul mineur a été placé dans le cadre d'une mesure de protection administrative.

Pour l'année 2001, Forbach totalise 7 470 journées réalisées contre 8 221 en 2000. La durée moyenne de séjour en 2001 est de 182 jours contre 191 en 2000.

4.4.2. La répartition par unité de vie

7 enfants de 3 à 10 ans sur le groupe 1

7 enfants de 3 à 10 ans sur le groupe 3

12 enfants de 6 à 14 ans sur le groupe 2

10 adolescents de 15 à 18 ans sur la Campanella

La prise en charge en unités réduites

Le taux d'encadrement est plus élevé à Forbach qu'à Metz, ce qui permet un travail plus individualisé auprès des enfants en raison d'une plus grande disponibilité des éducateurs. Cette disponibilité est encore renforcée pendant les week-ends, où l'effectif des enfants est plus réduit qu'en semaine.

La dimension des unités autorise le site de Forbach à différer certains accueils d'urgence après concertation avec le Centre de Metz, lorsqu'il n'y a plus de place disponible.

Les conditions d'accueil et de séjour sont plus proches du "modèle familial" : présence d'une maîtresse de maison et d'un veilleur de nuit par unité de vie, séjour en appartement ou dans une maison individuelle, relative autonomie des unités, lessives, courses, etc.. réalisées au niveau de chaque groupe, ce qui favorise une plus forte implication des membres du groupe.

La petite structure permet également d'améliorer le confort de la vie quotidienne des résidents et de s'adapter à leur rythme, tout en veillant à ne pas tomber dans les excès.

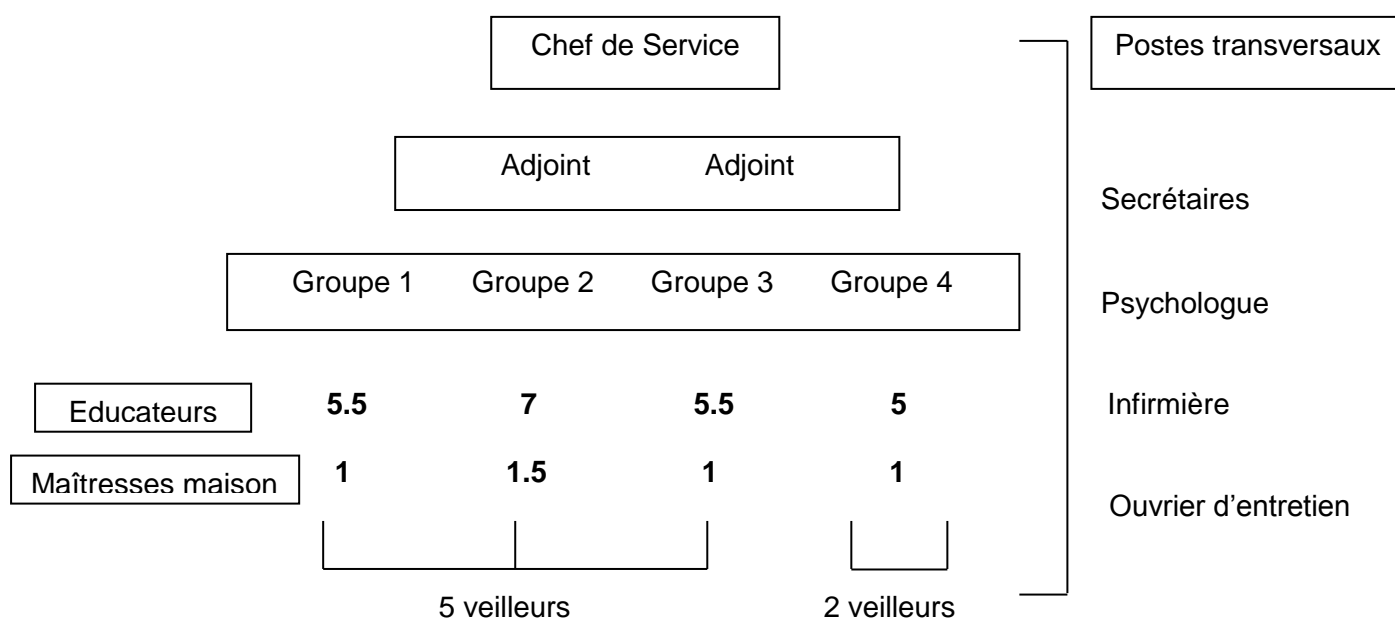
Mais l'aspect « familial » des locaux est contrarié par certaines contraintes inhérentes à leur implantation et à leur configuration : exigüité, parfois inadapté, non fonctionnel, absence d'espaces de jeu, dispersion... En outre, cette situation ne permet pas au site de Forbach de fonctionner comme un centre d'accueil d'urgence, n'est pas très adapté à l'accueil de fratries, et conduit à privilégier les admissions concertées.

La difficulté réside dans l'impossibilité de trouver un lieu qui permette à la fois de conserver l'ensemble des avantages liés à l'implantation actuelle (centre ville, à proximité des écoles, des commerces, des professions médicales et paramédicales, etc..), tout en

offrant davantage d'espaces surtout pour les jeunes enfants. L'idéal serait de trouver une maison dans un grand parc... à proximité du centre ville.

4.4.3. L'organigramme et les effectifs

Organigramme du Service



L'effectif à Forbach en équivalent temps plein – par fonction au 01/10/2002

Fonction éducative : 23 ETP

Maîtresse de maison : 4.5 ETP

Veilleur : 7 ETP

Postes transversaux :

Psychologue : 0.75 ETP

Infirmière : 1 ETP

Ouvrier d'entretien : 1 ETP

Secrétaire : 1.5 ETP

Encadrement : 1 Cadre Socio-Educatif

2 Adjoints

41.75 ETP

Au 01/10/2002, on compte 29 contractuels, 12 titulaires et 5 stagiaires.

4.4.4. L'ouverture sur l'extérieur

- avec le secteur associatif, les relations sont difficiles à établir en raison du décalage entre les périodes de placement et les conditions d'inscription aux clubs ; en outre l'équipe se heurte à des difficultés d'horaires, de déplacements, d'accompagnement des enfants et des adolescents,...

Mais s'il reste toujours aujourd'hui des contraintes, il y a également une réelle volonté de travailler ensemble. La présence de salariés habitant Forbach a permis de développer des liens avec de nouvelles associations.

- Le travail en réseau doit encore être développé avec l'ensemble des institutions scolaires, le secteur médical, la municipalité, les services de police afin que l'établissement puisse prendre une place à part entière et reconnue au sein de l'environnement social forbachois.

Les relations avec l'ASE locale sont plutôt positives ; le site a la réputation de produire des rapports rapidement et de bonne qualité, et la réactivité du service est très appréciée. En principe, le centre n'est pas en relation directe avec l'ASE, et les relations établies entre le centre et les parents sont diversement appréciées.

La qualité des rapports est souvent liée à la personnalité des référents ASE, qui sont associés au parcours des enfants accueillis tout au long du placement. Il peut y avoir des « conflits » notamment au stade de l'orientation, mais qui peuvent être dépassés grâce à un approfondissement du lien partenarial.

Enfin, l'orientation du CDE étant d'élargir ses missions, de nouvelles règles de fonctionnement peuvent être envisagées, mais davantage au niveau de l'institution CDE qu'au niveau local.

Toutes ces spécificités ont peu à peu forgé une culture propre à Forbach :

Cette proximité et la dimension du site ont permis de mettre en place une structure plus légère et plus réactive que dans un grand centre. Elles autorisent la mise en œuvre d'un style de management participatif avec des délégations souples tout en maintenant un contrôle du dispositif.

Mais ce système implique aussi des exigences particulières : un grand professionnalisme de la part des éducateurs, ainsi qu'une bonne capacité à s'adapter, à prendre des initiatives, à se remettre en question, à gérer leur autonomie, à être responsables.

Il exige une communication efficace (à double sens) qui est facilitée par une réduction du nombre des médias intermédiaires et par les qualités propres de la secrétaire du site : son rôle d'assistante et d'aiguilleur d'informations en font un poste clé dans le dispositif de Forbach.

Ce mode de fonctionnement a permis de développer un esprit d'équipe, une adhésion, une implication et une grande cohérence dans la mise en œuvre du projet de service. Ces qualités sont cependant liées au degré de stabilité des groupes.



LES SERVICES RENDUS

5.1. Introduction

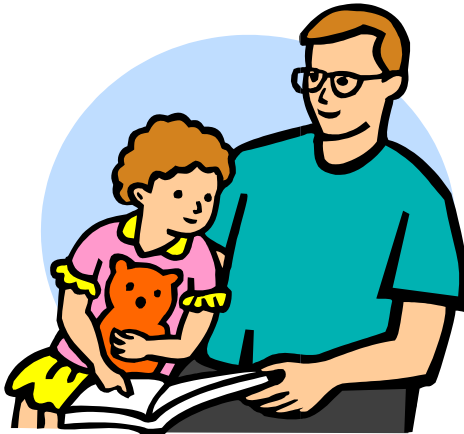
5.2. L'admission et l'accueil

5.3. L'hébergement

5.4. L'observation

5.5. L'accompagnement

5.6. L'orientation



5. LES SERVICES RENDUS

5.1. Introduction

Le système français de la protection de l'enfance repose sur la double articulation judiciaire/administratif.

C'est sur cette dualité qu'est fondée la protection des mineurs. Le contexte dans lequel arrive un enfant est variable :

- Il peut être placé lorsqu'il est en danger avéré en urgence sur décision du parquet.
- Il peut être placé suite à un signalement, une mesure d'assistance éducative, sur ordonnance du magistrat.
- Enfin, l'enfant peut être placé dans un cadre préventif, provisoire et contractualisé entre la famille et l'Aide Sociale à l'Enfance. Dans ce dernier cas, étant donné l'objet contractualisé du placement basé sur la demande et l'adhésion des parents, le juge des enfants n'est pas compétent.

Les enfants hébergés au CDE sont confiés par le magistrat à l'ASE, nous participons à la même mission que l'ASE mais cependant, nous n'assurons pas la même prestation.

5.2. L'admission et l'accueil

OBJECTIFS

- ❑ permettre à l'utilisateur de se poser, de souffler, d'être sécurisé, d'être à l'aise
- ❑ renseigner l'utilisateur et ses parents sur les conditions d'accueil, de séjour
- ❑ informer l'utilisateur et les parents sur leurs droits et leurs devoirs pendant le placement
- ❑ donner du sens au placement

DESCRIPTION DE L'ACCUEIL

Le CDE de Forbach n'a eu à gérer un accueil d'urgence que 3 à 4 fois dans les 3 dernières années, une seule fois dans les 6 derniers mois. Nous privilégierons donc le dispositif mis en place dans le cas d'un accueil préparé.

Phase 1 : l'annonce d'un placement

Les services de l'ASE ou du Tribunal informe téléphoniquement le CDE de l'arrivée prochaine d'un enfant ou d'un adolescent environ 8 jours avant. Une télécopie de confirmation précise le nom, l'adresse, l'âge et les motifs du placement .

Lorsque aucune place n'est disponible dans la tranche d'âge considérée, le CDE peut éventuellement refuser la prise en charge ; dans ce cas, il informe le Siège de Metz de ses difficultés, et/ou précise la date à partir de laquelle une place sera disponible.

La demande est ensuite examinée par les cadres du CDE, qui transmettent une note d'information aux éducateurs du groupe chargé d'assurer la prise en charge.

Les cadres prennent immédiatement contact avec la personne qui assurait jusqu'alors le suivi de l'enfant, afin de compléter les informations reçues du mandant : situation scolaire, suivi thérapeutique, santé, autres intervenants.

Pendant l'intervalle, les éducateurs du groupe préparent l'accueil de l'enfant dans le groupe de vie : affectation d'un lit, d'une armoire, etc.. mais également en informant les autres enfants du groupe.

Afin d'assurer une communication efficace auprès de l'ensemble de l'équipe, et lui permettre de préparer cet accueil, il est instauré une « Note d'accueil » précisant

- ❑ Nom, prénom
- ❑ Age
- ❑ Motif du placement (sous condition)
- ❑ Date d'admission prévue

Cette fiche est adressée à chaque lieu de vie et rangée dans un classeur accessible à l'ensemble du personnel.

Phase 2 : l'accueil proprement dit

Le jour de l'accueil, le chef de service et un éducateur du groupe de vie accueillent l'enfant, ses parents ainsi que les personnes accompagnant l'enfant (un représentant du tribunal, ou de l'ASE, ou une assistante sociale, ou l'éducateur référent ASE). Cette rencontre se déroule dans la salle d'accueil .

Dans un premier temps, le chef de service présente le CDE, les personnes présentes, puis explique, avec l'aide des autres intervenants, les motifs et le sens du placement. Le but de cette présentation est à la fois, d'informer, de rassurer et de clarifier le sens de la mesure ; on y abordera les modalités de fonctionnement du CDE, les droits et le calendrier des visites et d'hébergement, les droits et les devoirs réciproques.

Pour permettre aux parents de reprendre ces informations à tête reposée, il est créé un « Livret d'accueil des parents » contenant un certain nombre d'informations utiles pour comprendre le sens du placement et faciliter les communications ultérieures. Ce livret est en cours d'élaboration⁴.

Dans un 2^o temps,

- ❑ l'éducateur accompagne l'enfant dans le groupe de vie, lui montre sa chambre, lui présente les autres membres du groupe (éducateur, enfants, autres membres de l'équipe), et lui désigne les éléments mobiliers qui lui sont attribués : lit, armoire, étagère, espace pour décoration personnelle. Ensuite, l'enfant peut demander à

rester seul pour ranger ses affaires et prendre possession de son environnement. Il peut également rester avec l'éducateur pour nouer les premiers liens destinés à rassurer et à établir un contact plus approfondi.

- ❑ pendant ce temps, le chef de service et les autres personnes poursuivent leur dialogue avec les parents et procèdent à l'établissement des différents éléments du dossier administratif : autorisations, fiche d'admission, dossier individuel, répartition des rôles entre CDE, ASE, juge, durée du placement, etc..
- ❑ les parents peuvent également participer à l'installation de l'enfant dans sa chambre.

Par la suite, le Chef de Service désigne un éducateur référent, qui assurera l'interface entre l'équipe et l'enfant, et sera chargé de centraliser les observations, d'élaborer les différents rapports de situation, et de suivre le projet individuel de l'enfant.

5.3. L'hébergement

OBJECTIFS :

- ❑ mettre à l'aise, rassurer, installer l'enfant dans son nouvel environnement
- ❑ faire découvrir le fonctionnement du CDE,
- ❑ lui permettre d'apporter sa contribution
- ❑ apporter des repères, donner un cadre
- ❑ répondre aux besoins élémentaires de l'enfant

MODALITES

Les lieux de vie comportent des chambres de 2 à 5 lits ; chacun enfant dispose en propre d'un lit, d'une armoire, d'une étagère, d'un espace pour décorer, d'un bac à jouets et peut conserver ses objets personnels.

La vie quotidienne se décline en différents temps : petit déjeuner, scolarité, repas, goûter, activités, loisirs, coucher, qui sont scandés par des horaires fixes destinés à apporter un cadre sécurisant à l'enfant, et à lui fournir des repères temporels. Elle planifie également les rendez vous avec les médecins, le CMP, les intervenants paramédicaux.

Selon les groupes et les possibilités offertes par les lieux de vie, les jeux et activités se déroulent dans les chambres ou dans une salle aménagée ; les repas se prennent dans

⁴ Cf. Annexe N°2

une salle à manger, et chaque unité de vie dispose d'une salle TV. Cette organisation a pour but de leur transmettre des repères spatiaux, de distinguer l'individuel du collectif, et doit participer à la socialisation des enfants.

Cette vie en collectivité repose également sur le respect de règles de vie : un règlement intérieur applicable à l'ensemble des groupes, et des règles internes à chaque lieu de vie, en fonction de l'âge et des spécificités du groupe. Elles ont pour but de fixer des limites, de sensibiliser les enfants au respect d'autrui, de l'environnement, de soi.

Enfin, quelques menus travaux sont demandés aux enfants, en fonction de leur âge, selon un planning de rotation équitable. Cette contribution au fonctionnement participe à leur éducation, à une forme d'apprentissage de la vie domestique, et leur permet de respecter davantage le travail accompli par le personnel de service.

Les maîtresses de maison jouent un rôle éducatif dans ce domaine ; en dehors de leur "cœur de métier" qui est d'entretenir les locaux, de réceptionner les repas, d'effectuer des travaux de couture, de repassage, etc..., elle contribuent à l'apprentissage des règles d'hygiène (douche, être propre, tri des habits, ...), des principes d'une alimentation équilibrée (choix des produits, variété des goûters, apprentissage du goût, éviter les grignotages...), des règles de savoir-vivre (se tenir à table, ranger, respecter les biens...), à l'apprentissage de l'autonomie (faire son lit, ramener les draps sales, s'habiller selon les saisons,..), et de la vie en société (politesse, respect des autres, respect de leur travail, ...)⁵.

De même, les veilleurs de nuit contribuent à cette prise en charge en assurant une présence rassurante auprès des enfants, en intervenant en cas de conflits pour sécuriser les plus faibles, et en faisant respecter les règles de vie en communauté⁵.

5.4. L'observation

OBJECTIFS

- dialoguer, écouter, regarder, s'intéresser à, s'informer
- suivre l'évolution, constater, analyser, évaluer
- dégager un projet individuel
- rendre compte, transmettre au CDE et aux mandants

⁵ Cf. Annexes N°2

METHODE D'OBSERVATION

Pour chaque enfant est désigné un éducateur référent, chargé de collecter l'ensemble des observations réalisées par l'équipe. Cette désignation se fait par le chef de service, en concertation avec l'équipe, en fonction des disponibilités (2 à 3 enfants suivis par un référent) et accessoirement des affinités.

Différents rapports scandent le séjour de l'enfant au CDE. un "Guide pratique des rapports sociaux" a été élaboré par un groupe de travail du CDE de Metz, dans le cadre de l'élaboration du Projet d'établissement.

5.5. L'accompagnement

OBJECTIFS

- ❑ Faire émerger les potentialités
- ❑ Répondre aux besoins d'éducation, de moralité, de sécurité, de santé
- ❑ Viser l'épanouissement individuel et social, une intégration sociale, l'autonomie
- ❑ Aider à comprendre, motiver, protéger
- ❑ Construire un projet individuel avec l'usager et sa famille
- ❑ Maintenir ou restaurer le lien (si possible) avec les parents : concertation, information
- ❑ Aboutir à une orientation répondant aux besoins de l'usager

DEFINITION

Accompagner c'est

- ❑ assurer une présence engagée auprès des usagers
- ❑ un des éléments de l'action éducative, une modalité d'action dans le cadre de l'hébergement
- ❑ apporter des réponses correspondant à la mission confiée

DECLINAISON

Pour faire émerger les potentialités,

- ❑ les faire participer à des projets de groupe, à des actions extra-scolaires, à des rencontres sportives,

- ❑ les impliquer dans une série de tâches quotidiennes
- ❑ suivre leurs résultats scolaires, contacter les enseignants
- ❑ organiser des sorties, des loisirs, des transferts
- ❑ les faire s'exprimer dans le cadre de réunions (pour les aînés)
- ❑ observer leur comportement dans ces différentes occasions, mentionner dans le cahier de liaison, à fois les aspects positifs et négatifs

Répondre aux besoins d'éducation,

- ❑ leur assurer une scolarité normale, leur apporter un soutien scolaire
- ❑ leur donner des repères, des normes par rapport à la loi, à l'autorité, à la citoyenneté, à la manière d'être en société⁶
- ❑ fixer des règles de vie pour les différents temps de la vie quotidienne : lever, coucher, TV, jeux, devoirs, ... et les formaliser.

Ces règles formalisées constituent une "base commune" pour l'ensemble des intervenants d'un groupe ; leur adaptation, leur évolution doit faire l'objet de discussions/confrontations au sein de l'équipe afin de préciser le sens, de rechercher la cohérence pour atteindre une certaine harmonie.

Répondre aux besoins de moralité

- ❑ dégager au niveau de l'équipe un discours cohérent avec des mots "justes"
- ❑ les sensibiliser au respect de leur corps
- ❑ aborder les questions de sexualité
- ❑ requérir si besoin l'aide de la psychologue, savoir dédramatiser

Répondre aux besoins de sécurité

- ❑ grâce à la présence de l'éducateur, garant de la sécurité de l'utilisateur (engagement de sa responsabilité, obligation de signalement, ..)
- ❑ garantir la sécurité au quotidien (locaux, alimentation, etc..) en instaurant des règles : responsabilité civile
- ❑ sécurité matérielle : vêtue, argent de poche
- ❑ lutter contre les violences internes : violence entre les usagers, violence envers les adultes (cas des maîtresses de maison), élaborer une procédure de traitement de la

⁶ Il s'agit d'indications (et non d'injonctions)

violence : comprendre la situation, échanger entre collègues, décider un degré de sanction adapté

- ❑ cas du "quartier libre" : seul le chef de service est habilité à l'octroyer sous sa responsabilité
- ❑ cas des fugues : obligation de signalement au siège du CDE, à la police, à l'ASE, au Juge

Répondre aux besoins de santé

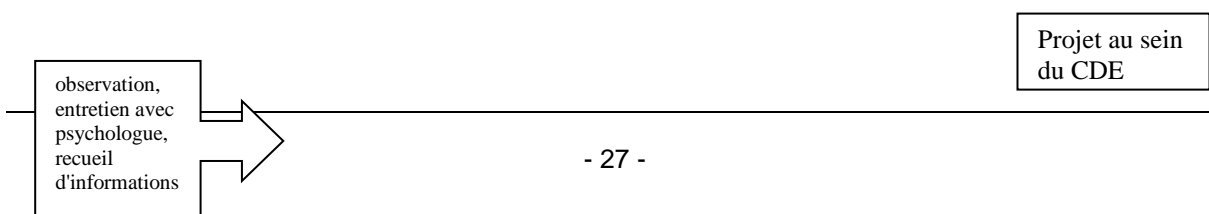
- ❑ visite médicale et dentaire lors de l'admission, avec consultations complémentaires si besoin, et mise en place de traitements
- ❑ collecte d'informations auprès des parents, de l'établissement précédent, de la PMI, du médecin scolaire, ordonnances, ...
- ❑ constitution d'un dossier médical
- ❑ carnet de santé, vaccinations
- ❑ visite trimestrielle auprès de l'infirmière du CDE
- ❑ demandes spontanées des usagers pour rencontrer l'infirmière
- ❑ protocoles pour l'administration de médicaments (habilitation des éducateurs), et en cas de problèmes de santé : appel au médecin de garde, hospitalisation
- ❑ présence permanente d'éducateurs, astreinte des responsables 24h/24
- ❑ santé mentale : diagnostic par la psychologue puis orientation vers spécialiste

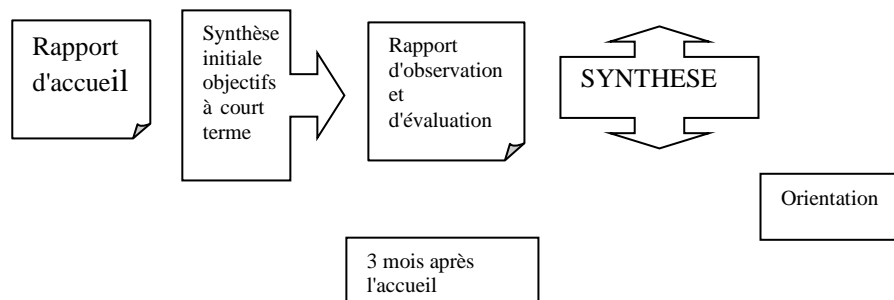
Viser l'épanouissement et l'intégration sociale

- ❑ en faisant émerger les potentialités
- ❑ en étant à l'écoute, en jouant sur la proximité par affinité (moments privilégiés)
- ❑ grâce à la taille réduite des groupes, cette attention peut être plus forte
- ❑ en leur offrant la possibilité de "travailler" avec les "non-éducateurs" : maîtresses de maison, homme d'entretien, administration.. qui représentent un "métier", alors que l'éducateur exerce une "autorité" résultant du placement.
- ❑ en leur facilitant l'accès aux loisirs externes : cinéma, piscine, clubs sportifs, sorties dans la cité
- ❑ en valorisant ce qu'ils font afin qu'ils développent une bonne image d'eux

Construire un projet individuel

Actuellement, il n'y a pas à proprement parler de "projet individuel", mais plutôt un processus tendant à construire une orientation.





Il s'agit de construire d'un "projet pour...", réaliste compte tenu du contexte, qui soit acceptable à la fois par l'usager et la famille et de "faire adhérer" au projet :

- ❑ faire adhérer l'usager : l'éducateur tient compte de la demande de l'enfant dans la mesure de ce qui est possible ; majoritairement cette demande consiste à retourner dans sa famille, si impossible dans l'immédiat, il faudra le convaincre du bien fondé des objectifs du projet.
- ❑ faire adhérer la famille : c'est principalement le rôle de l'ASE ; l'équipe peut intervenir en appui, en informant la famille (visite, départ/retour de week-end), en jouant sur une certaine relation de proximité.

La place du CDE auprès des familles est à redéfinir, car le succès du projet dépend à la fois de l'usager, de la famille et de la pertinence du projet défini lors de la synthèse, où tous les professionnels concernés peuvent intervenir ; or La famille n'est pas présente lors de la synthèse. L'évolution du statut du CDE permettra peut être une évolution dans ses rapports institutionnels avec les familles.

Restaurer le lien familial

Comme dit précédemment, c'est l'ASE qui assure le lien entre l'usager et la famille ; le travail du CDE avec la famille transite donc par un écran, mais ce dispositif institutionnel n'empêche pas un flot de relations en directes, notamment

- ❑ à travers le téléphone : demande ou transmission d'informations à propos des usagers
- ❑ à travers des rencontres : départs/retour de week-end, de congés scolaires, les mercredis
- ❑ lors de l'exercice de leur droit de visite : rapport, évaluation de l'évolution

- ❑ à travers les informations recueillies auprès des usagers suite à un retour d'hébergement

La relation s'élabore également à travers le projet individuel où le CDE peut jouer un rôle de médiateur afin de "faire adhérer" au projet.

Dans ce domaine, compte tenu des caractéristiques du site de Forbach, on peut observer une évolution des pratiques :

- ❑ le CDE de Forbach est reconnu à la fois par l'ASE, les juges, et les parents pour son efficacité dans la restauration du lien familial
- ❑ cette situation est sans doute liée au fait que le CDE répond aux demandes des mandants avec une grande franchise et une grande transparence
- ❑ elle est également liée aux attitudes des juges et de l'ASE qui peuvent être plus ou moins souples dans l'application des règles
- ❑ enfin, elle repose sur la qualité du travail effectué en réseau

Pour faciliter la restauration du lien

- ❑ il faut éviter une trop grande disparité entre les activités proposées au CDE et celles possible en famille
- ❑ il faut préparer le retour en articulation avec l'ASE : accorder progressivement plus de temps d'hébergement, plus de visites, de rencontres, et créer des "ponts" entre l'ASE, le CDE et les parents.

5.6. L'orientation

OBJECTIFS

- ❑ trouver un lieu d'accueil adapté à la problématique de l'utilisateur
- ❑ préparer l'accueil dans la nouvelle structure
- ❑ donner du sens à la suite du parcours de l'enfant
- ❑ lui permettre de poursuivre le travail engagé au sein du CDE
- ❑ lui donner le maximum de chances de s'épanouir et de s'intégrer dans la société
- ❑ passer le relais
- ❑ ré-accueillir les "anciens"

MODALITES

Après une période d'observation et d'accompagnement, le CDE doit proposer dans son "Rapport d'observation et d'évaluation" une suite au cheminement de l'usager.

Ces orientations sont examinées en Réunion de Synthèse ; on distingue 4 grandes possibilités d'orientation

- ❑ un retour dans la famille d'origine
- ❑ une orientation vers une famille d'accueil
- ❑ une orientation vers un Village d'enfants SOS
- ❑ une orientation vers un autre établissement capable de répondre aux difficultés de l'usager (et qui dispose de place).

Sauf en cas de délégation ponctuelle, l'ASE présente les orientations à la famille et à l'usager. C'est à ce niveau que le CDE peut intervenir en appui en tant que "médiateur" pour obtenir l'adhésion de la famille et de l'usager à l'orientation proposée.

Lorsque cet accord est obtenu, l'ASE recherche un lieu d'accueil, puis le CDE prépare l'usager à son orientation :

- ❑ prise de contact informelle avec l'établissement désigné par l'ASE
- ❑ visite de pré-admission : l'éducateur référent et l'enfant
- ❑ fixation d'une date d'accueil dans le nouvel établissement
- ❑ le référent accompagne l'usager dans son nouveau lieu d'accueil et transmet
 - le livret scolaire
 - le carnet de santé, le carnet de vaccination
 - l'argent de poche

Le projet individuel et le dossier de l'usager ne sont pas transmis à l'établissement accueillant. Il n'y a pas non plus de "service de suite" et les seuls retours d'une orientation peuvent provenir de l'usager lui-même, à l'occasion d'une visite.



6. LES OBJECTIFS D'ACTIVITES ET PRIORITES DU SERVICE

Le site de Forbach, dans les trois prochaines années doit consolider « l'existant », asseoir sa position sur son secteur géographique et engager une réflexion permanente autour de la prise en charge du public accueilli.

La priorité du service sera de viser à une finalité de qualité de prise en charge, devant se traduire dans les faits par la mise en place d'objectifs opérationnels.

6.1. Développer une prise en charge personnalisée

- En s'adaptant aux besoins de l'enfant en prenant en compte les potentialités de l'enfant et sa situation familiale
- En permettant à l'enfant de s'inscrire dans une perspective de projet dont il est acteur et partie prenante.

6.2. Diversifier la prise en charge

- Proposer dans le mode de prise en charge une rupture par rapport à ce qui pourrait correspondre à un accompagnement en collectivité plus traditionnel
- Envisager un accompagnement diversifié des enfants en rapport à leurs potentialités.

6.3. Inscrire l'enfant dans une cohérence de prise en charge

- Eviter de saucissonner l'accompagnement de l'enfant
- Inscrire l'enfant au centre de nos préoccupations en permettant d'accorder une place à part entière aux parents, en les informant de la situation de leur enfant ainsi que de l'état d'avancement du projet

- Nécessité de respecter le droit à l'information de parents dans le cadre de la mesure d'assistance éducative

6.4. Développer l'initiative

Un projet d'accompagnement des parents

Dans le cadre des objectifs cités précédemment et à partir des besoins repérés sur le site, nous souhaiterions engager une large réflexion sur la place de l'accompagnement des parents dans une finalité de restauration du lien familial

Ce projet vient re-questionner le fonctionnement actuel ; les modalités d'accueil des parents, leur place, le travail qui peut être engagé entre l'enfant et sa famille.

Dans la complémentarité du travail réalisé par les référents de l'Aide Sociale à l'Enfance, nous souhaiterions, dans le cadre du placement, apporter une prestation de qualité qui doit nécessairement prendre en compte la place des parents.

D'autre part, il s'agira, dans le cadre du projet de Service, d'impulser une dynamique de projet sur l'ensemble des équipes éducatives. Les axes de travail que nous envisageons de développer prennent trois directions :

- Une réflexion et un travail autour de l'aménagement du temps de l'enfant, en l'occurrence, il s'agira d'adapter notre fonctionnement institutionnel aux besoins et aux rythmes de l'enfant
- Développer des Actions de Prévention, en mettant en place un atelier de prévention permanent, cellule qui permettrait de prendre en compte les demandes des professionnels ainsi que celles des usagers. Cet atelier permettra d'aborder des questions telles que la sexualité, la violence, les conduites à risques ...

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Enfin, il faudra développer des Actions spécifiques à chaque unité de vie à partir de ses spécificités. |
|---|

➤ **Concernant les groupes 1 et 3**

Les deux groupes partagent l'accueil d'un même public dont l'âge correspond à celui du secteur de la petite enfance. Les formations similaires de professionnels doivent nous encourager à créer davantage de ponts et d'actions transverses. Ceci permettrait d'asseoir davantage notre préoccupation concernant les spécificités des enfants accueillis sur ces groupes.

➤ **Concernant le groupe 2 – Maison Gresser**

A partir des constats faits depuis quelques temps sur ce même groupe, il s'agira d'engager un travail autour de l'équipe visant à donner une meilleure stabilité aux professionnels accueillis, de donner une meilleure lecture des procédures et modalités d'accompagnement, à renforcer une identité d'équipe.

➤ **Concernant la Campanella**

- Ecriture d'un projet d'équipe devant permettre de fédérer les professionnels autour des questions spécifiques à la prise en charge de primo-arrivants, du travail en réseau et en partenariat, de la place accordée à la proximité en rapport avec l'accueil des primo-arrivants.
- Dégager les orientations qui reposeront sur les questions de l'adolescence, la question de l'autonomie, de l'insertion sociale et professionnelle ainsi que de l'intégration des mineurs accueillis.



7. LES OBJECTIFS D'ORGANISATION FORMALISES

7.1. La logique de site

La logique de site impulsée par la direction s'inscrit dans une réflexion globale de redéfinition de l'ensemble des services de l'Etablissement, le site ne se confondant pas avec le service.

Conceptualisation du site

Le site est défini par le cadre des missions. Il s'appuie sur un projet qui fixe des objectifs et oriente son action.

Il se caractérise par la pluralité d'acteurs qui le composent ainsi que par leurs compétences multiples.

Il fonctionne à partir de procédures techniques et organisationnelles qui constituent les références du site. C'est un espace d'innovation, permettant la réflexion et la recherche prospective.

Le site se décline en plusieurs services, le service représentant la prestation servie sur une même tranche d'âge. Le site est une structure déléguée du CDE, cette dynamique favorisant une déconcentration des moyens.

Trois éléments renforcent l'appartenance au site

- a. *Une action territorialisée*
- b. *Une identité propre*
- c. *Un fonctionnement singulier*

- a. Le site est une entité géographique qui rayonne de par le public qu'il touche sur un bassin ou sur un secteur. Il prend par conséquent en considération les réalités locales. La territorialisation se veut de répondre à une plus grande proximité, à un travail en réseau développé et structuré, à une possibilité d'externaliser l'ensemble des prestations.

- b. Une identité relative à une culture professionnelle, à un savoir-faire et un savoir-être, à un management, à une configuration particulière aux unités de vie.
- c. Le fonctionnement : s'inscrivant pleinement dans le cadre de réunions du CDE, le site se caractérise par un fonctionnement qui peut revêtir un aspect tout à fait singulier :
- Des délégations plus importantes
 - Une autonomie plus affirmée
 - Une compétence sur l'ensemble des classes d'âge

La notion de site doit s'accompagner dans les faits par la formalisation de procédures techniques faisant référence pour le site et par un changement à un niveau organisationnel se traduisant par la création d'un poste de directeur de site.

Sur le plan organisationnel, une répartition des compétences et des responsabilités prendra forme et délimitera le champ d'action du Cadre Socio-Educatif ainsi que celui du Directeur.

La dynamique d'autonomisation des sites se veut de répondre à une meilleure qualité de service rendue à l'utilisateur, d'inscrire le personnel dans une logique participative et enfin d'apporter une plus grande souplesse de fonctionnement pour affirmer encore davantage l'appartenance au CDE et aux missions qui lui sont confiées.

7.2. Partenariat – réseau – contractualisation

La logique du site dans laquelle s'inscrit le service doit permettre, à terme, à l'établissement de prendre une place à part entière dans l'environnement social local, ceci permettant une meilleure reconnaissance, identification et coopération au sein du suivi social.

Trois axes de travail devraient permettre de se rapprocher des objectifs cités ci-dessus : le partenariat, le travail en réseau, la contractualisation.

❖ **Le partenariat**

Nous définirons le partenariat comme un rapport équitable de complémentarité et de solidarité entre les acteurs, associant leurs missions, leurs compétences pour faire face à une situation exigeant une réelle réponse ou des approches renouvelées⁷.

Trois stratégies :

- Repérer le tissu socio-économique et les réseaux dans l'environnement
- Travailler à l'articulation entre partenaires, imaginer de nouvelles formes d'intervention
- S'appuyer sur l'utilisateur-partenaire susceptible de participer au Service afin qu'il s'inscrive dans une prise de responsabilité.

❖ **Le réseau**

Il se différencie quelque peu du partenariat par sa forme moins institutionnelle et plus opérationnelle dans l'action quotidienne. Il implique la coordination des ressources professionnelles, d'information partagée, la formation en commun. Il œuvre pour le décloisonnement des spécificités.

❖ **La contractualisation**

Au regard de ce qui a été dit précédemment, il s'agira pour nous d'inscrire chaque opérateur comme maillon de la chaîne, de participer à une dynamique de communication et contribuer à l'émergence de nouvelles pratiques.

Au niveau externe, le site est confronté à des partenaires multiples avec lesquels nous travaillons quotidiennement. La perspective de contractualisation ou de conventionnement permettrait notamment avec des institutions telles que l'Education Nationale, le secteur de la pédo - psychiatrie, l'ASE, de formaliser le partenariat, de fixer les engagements mutuels.

Au niveau interne, nous envisageons de formaliser le partenariat avec les services transversaux qui sont l'Animation Générale, le Service Médical, la Formation. Cette mise à

⁷ Cf. *Guide fonction chef de service - Dunod*

plat des modalités d'intervention permettra de placer la coopération, l'inter – institutionnel, au premier plan de la mise en œuvre des missions et prestations.

7.3. Le management

L'esprit impulsé sur le site en terme de management est empreint du « style participatif », proximité des équipes à travers la mise en place d'une dynamique d'animation de service tout en assurant une fonction de ré-assurance des agents à travers le rappel du principe de réalité (cadre de missions, procédures, objectifs et attentes du Service...).

7.3.1. Les différents niveaux de développement du management

- *L'évaluation*
- *La formation*
- *La communication*
- *La prospective et l'observation sociale*
- *La transversalité*

7.3.1.1. L'évaluation du personnel

- mettre en perspective les responsabilités de l'employeur et du salarié
- permettre à chaque agent de se repérer, d'être apprécié et de se promouvoir
- préparer le cadre des évolutions individuelles par des mesures de progrès appropriés.
- ré-interroger la compétence et la technicité.

L'entretien annuel d'appréciation : il s'inscrit dans une perspective de management participatif dans lequel l'agent est mobilisé en tant qu'acteur professionnel.

Concernant les modalités d'évaluation : il devra pouvoir être réfléchi dans les trois ans, un référentiel de compétences permettant de fixer les indicateurs d'évaluation et d'inscrire l'agent dans une dynamique de progrès.

7.3.1.2. La Formation

Les objectifs :

- accompagner l'innovation
- permettre l'évolution des métiers
- améliorer les compétences humaines et techniques
- maintenir la mobilisation et la motivation des personnels
- accompagner les trajectoires individuelles.

La dynamique du plan de Formation :

Le plan de formation, élaboré chaque année, doit prendre en compte les orientations du Service et répondre, dans sa philosophie, à la politique de formation impulsée par le Projet d'Etablissement.

Il s'agira pour nous de hiérarchiser les priorités individuelles, celles du Service, de consulter les personnels sur les attentes et besoins individuels.

Trois axes :

- Le Formation ponctuelle dans le cadre du 1% répondant à des besoins individuels ainsi qu'aux orientations du Service.
- Un reliquat dégagé du 1% permettant d'inscrire une dynamique de formation, souple et permanente (journée d'étude, colloque...)
- Enfin, le budget concernant la surcotisation permettra d'engager les agents dans une formation qualifiante :
 - Prioritairement pour les agents non diplômés ayant une ancienneté d'au moins un an dans l'établissement et ayant démontré une motivation et de réelles compétences devant être finalisées par une entrée en formation
 - Mais également pour des agents ayant choisi d'évoluer vers des formations supérieures (passerelles ...)

Les orientations :

Nous favoriserons, dans le cadre de Formation collective interne au site de Forbach :

- la mise en place de réunions de supervision
- la mise en place d'une formation autour du travail d'équipe ;

Concernant les demandes de formations individuelles, nous suggérons qu'elles soient, d'une part en lien avec les questions de la famille, de la médiation, des supports de la médiation et d'autre part, également liées aux prérogatives fixées dans le cadre de la loi du 2 janvier 2002 (projet individualisé, livret d'accueil, droit à l'information des parents).

7.3.1.3. La communication

Elle concerne tout aussi bien les questions d'image, de notoriété et ce que l'on peut nommer la communication institutionnelle, mais aussi tout ce qui relève de la communication interne.

Il s'agira pour nous, à travers la politique de communication, de favoriser la participation et l'interaction entre les différents acteurs concernés par le Service et sa mission.

Les ambitions :

- faire connaître le Service
- développer les coopérations externes
- renforcer la culture d'équipe
- favoriser l'adhésion des acteurs.

Les réunions :

- La réunion d'équipe
- La réunion suivi jeunes
- La réunion thématique

- La réunion de service
- La réunion trimestrielle spécifique aux maîtresses de maison ainsi qu'aux veilleurs
- La synthèse initiale
- La réunion de synthèse

❖ **La réunion d'équipe**

Il y a une réunion d'équipe dans chaque groupe, chaque semaine ; elle rassemble

- ❑ l'ensemble des éducateurs présents
- ❑ le chef de service
- ❑ la psychologue
- ❑ l'infirmière
- ❑ exceptionnellement les maîtresses de maison, les veilleurs de nuit, l'homme d'entretien

Elle dure environ 1 h 30 et s'articule en 2 phases :

- ❑ centrage sur l'équipe : informations réciproques, fonctionnement, planning, activités, régulation
- ❑ centrage sur les enfants : enfants dont la synthèse est proche, à la suite d'un événement ou de difficultés rencontrées avec un enfant.

La répartition du temps est variable et dépend de l'ordre par lequel démarre la réunion. Il y a un ordre du jour et un cahier de compte rendu.

❖ **La réunion suivi jeunes**

Cette réunion mensuelle a pour objet de n'aborder que le suivi et l'évolution de chaque enfant.

❖ **La réunion thématique**

Sur demande d'un agent, sous l'impulsion du chef de service, cette réunion doit permettre d'aborder des questions pratiques en les articulant avec un apport théorique.

❖ **La réunion de service**

Cette réunion mensuelle concerne l'ensemble des agents. C'est essentiellement une réunion administrative d'information qui peut parfois être animée, en deuxième partie, par un intervenant extérieur.

❖ **La synthèse initiale**

Cette réunion se déroule dans le premier mois de l'admission ; elle regroupe en principe tous les partenaires en lien avec l'enfant et sa famille : sont invités par l'ASE

- le référent ASE
- l'assistante sociale de secteur (le cas échéant)
- une puéricultrice PMI (le cas échéant)
- la personne qui était chargée du suivi de l'enfant avant son placement
- une personne déléguée par l'organisme qui est à l'origine du placement
- un tuteur (le cas échéant)
- le chargé de suivi RMI (le cas échéant)
- une travailleuse familiale

et pour le CDE

- l'éducateur référent CDE, ou les référents en cas de fratrie
- le chef de service (ou son adjoint)
- la psychologue (le cas échéant)
- l'infirmière

Au cours de cette réunion sont abordés

- ❑ l'histoire de la famille et de l'enfant, qui sont présentées par l'Assistante Sociale de secteur
- ❑ les motifs et les objectifs du placement : exposés par le référent ASE
- ❑ les observations relevées par le référent CDE depuis l'arrivée de l'enfant au Centre.

A l'issue du débat entre les différents participants, des objectifs sont fixés sur les plans

- ❑ de la scolarité
- ❑ des activités extra-scolaires

- ❑ des relations de l'enfant avec sa famille
- ❑ de la vie de l'enfant dans le groupe
- ❑ des prises en charge médicale, paramédicale, psychologique, psychothérapeutique
- ❑ des pistes à travailler dans l'optique du projet individuel

Ces objectifs constituent le cadre de l'intervention du CDE pour les 3 mois à venir jusqu'à la prochaine synthèse.

❖ **La réunion de synthèse**

La réunion de synthèse doit se tenir avant la fin des premiers six mois de la présence d'un enfant au CDE. Elle réunit, à l'initiative de l'ASE

- ❑ le responsable éducatif de l'ASE
- ❑ le référent ASE
- ❑ les partenaires associés : travailleur social, famille

et pour le CDE

- ❑ le chef de service
- ❑ le référent de l'enfant concerné
- ❑ l'infirmière
- ❑ la psychologue

La réunion est animée par le chef de service du CDE ; le référent de l'enfant présente le rapport d'observation et d'évaluation, rappelle les objectifs fixés lors de la synthèse initiale et leur degré de réalisation.

La psychologue, l'infirmière, le responsable ASE interviennent chacun dans sa sphère de compétence. A l'issue de ces exposés s'engage une discussion sur la situation globale de l'enfant, puis le groupe énonce les décisions prises, citant les intervenants concernés et fixe une nouvelle échéance.

Un document "Fiche de synthèse et de suivi CDE" récapitule ces différentes interventions ; elle porte la signature du chef de service du CDE, du référent de l'enfant, et est transmise à l'ASE.

Un second rapport est élaboré dans les 6 mois de la réunion de synthèse.

Les supports écrits

❖ **Le cahier de liaison**⁸

C'est un outil privilégié des membres de l'équipe éducative concernée (y compris les stagiaires) et des responsables, qui a pour but de faire le lien entre les professionnels d'une même équipe ; il n'est donc pas accessible aux veilleurs de nuit et aux maîtresses de maison, ni aux autres équipes du même site.

Il permet à l'enfant d'aller à la rencontre d'autres éducateurs sans porter "d'étiquette", et de respecter son droit à la confidentialité par rapport à son histoire de vie. Seuls les éducateurs effectuant un travail particulier avec l'usager ont à connaître les détails intimes de sa vie.

Il doit contenir

- les échanges d'informations : rendez vous, appels téléphoniques, éléments de la vie du groupe
- les observations générales sur la vie du groupe : prise en charge, déroulement de la journée, nature et durée des activités
- les visites (honorées ou non), les courriers reçus des parents
- des observations concises et individualisées sur les enfants, avec mention du seul prénom et si homonymie, de la première lettre du patronyme.
- les problèmes rencontrés au sein de l'équipe
- des propositions

Ce cahier fait partie des outils d'observation des usagers et porte sur les conditions d'accueil, sur le comportement dans la vie quotidienne, sur les habitudes de l'enfant, son caractère, ses rapports avec les adultes, les autres enfants, sa famille, son degré d'intégration au sein du groupe, sur sa santé.

Les informations portées dans le cahier de liaison doivent être synthétiques, avec éventuellement des renvois au dossier individuel de chaque usager. Il est aussi important d'y mentionner les évènements qui ont posé des difficultés que ceux qui se sont déroulés aisément.

Les informations à caractère médicales sont à mentionner dans le "Cahier d'infirmerie".

⁸ *d'après les comptes rendus des réunions d'octobre 98 et février 99*

L'observation doit être permanente et collective ; chaque membre de l'équipe doit contribuer à l'observation et signaler dans le Cahier de Liaison, les informations qu'il juge utile de transmettre.

❖ **Les comptes rendus de visite**

Toutes les visites doivent faire l'objet d'un compte rendu rédigé par l'éducateur qui y a participé. Il y mentionne les points clés de l'entretien, les incidents particuliers s'il y a lieu, et éventuellement les décisions prises suite à ces visites. Ces comptes rendus sont archivés dans un classeur contenant également les "fiches de droit de visite" .

❖ **Les notes personnelles**

Le cahier de liaison relate des observations ponctuelles, concrètes, exprimées de manière synthétiques. Lorsque la situation exige davantage d'explications, chaque intervenant peut rédiger à part, une note destinée à expliciter ses observations, note qui sera archivée dans le dossier personnel de l'enfant. Ces notes sont destinées au référent chargé du suivi de l'usager pour l'élaboration de son rapport d'observation. Elles sont détruites lors de l'archivage du dossier.

❖ **Le rapport d'accueil**

Il est rédigé par le référent CDE ou toute personne chargée de la continuité du suivi de l'enfant : le co-référent, le chef de service ou son adjoint. Il est élaboré environ 3 semaine après l'arrivée de l'enfant au CDE, n'est pas transmis (en principe) à l'ASE, et doit servir de socle à la réunion de pré-synthèse et au rapport d'observation et d'évaluation.

Il comprend :

- ❑ des données générales : identité de l'enfant et des parents, origine et motifs du placement, nature des droits de visite et d'hébergement, groupe d'accueil, situation scolaire
- ❑ les conditions d'arrivée : description du contexte, énumération des accompagnants, questions posées par l'enfant, comportement lors de l'accueil, allure générale
- ❑ les observations objectives sur le plan de
 - la vie quotidienne : habitudes alimentaires, qualité du sommeil, comportement scolaire, participation aux activités proposées

- la santé : visite infirmière, médecin, indications particulières, suivi médical, paramédical, psychologique, psychothérapeutique
- des caractéristiques et habitudes personnelles de l'enfant : antécédents, propension à la fugue, capacités verbales, niveau d'hygiène, dépendances, ..
- les éléments interprétatifs et subjectifs : caractère, mode de relations avec les adultes, les autres enfants, la famille, spontanéité, attentes particulières, révélations supplémentaires et conséquences.
- une impression générale portant sur cette première phase, par rapport aux informations connues à l'arrivée, et sur les premiers éléments constitutifs d'un projet éducatif.

❖ **Le rapport d'observation et d'évaluation**

Il est rédigé le référent de l'enfant entre le 4^e et le 6^e mois de l'arrivée de l'enfant. Il est signé par le référent et le chef de service (ou son adjoint) et transmis à l'ASE, accompagné d'un bordereau d'envoi signé par la direction du CDE, au plus tard 3 semaines avant la tenue de la réunion de synthèse.

Ce rapport vise non seulement à restituer les données collectées sur l'enfant sous la forme d'un diagnostic, mais également à produire des préconisations d'orientation ou de renouvellement de la prise en charge, en fonction d'un jugement d'ensemble engageant le référent de l'enfant et le service éducatif par le biais de l'encadrement.

Son but est de restituer une réalité brute, de fonder une évaluation fine et précise de la situation de l'enfant, de proposer des axes de travail éducatif, ou éventuellement une orientation adaptée au projet individuel.

Il comprend

- des données générales : identité de l'enfant et des parents, origine et motifs du placement, nature des droits de visite et d'hébergement, groupe d'accueil, situation scolaire
- les données administratives : date d'entrée, période de couverture du rapport, nom du référent CDE, groupement de l'ASE, nom du référent ASE.

- ❑ les observations sur le plan
 - de la scolarité : classe, école, comportement
 - des activités extra-scolaires : types d'activités, constats
 - des relations avec sa famille : rythmes et modalités d'échange, comportement, relations avec la fratrie
 - de la vie de l'enfant dans le groupe : sommeil, alimentation, jeux, apprentissage, relations avec les enfants, les professionnels
 - du suivi médical, paramédical, psychologique, ...
 - des projets de l'enfant
- ❑ une évaluation, des axes de travail éducatif, des préconisations ou des orientations compte tenu de l'environnement social et familial. Ces éléments conditionneront le projet de l'enfant et à terme le "contrat de séjour".

Ce rapport s'appuie sur le travail d'observation réalisé par l'ensemble de l'équipe, centralisé par le référent tout au long de la période de référence.

Pour alimenter de façon pertinente le contenu de ce rapport, il a semblé important de structurer davantage les modalités d'observation, de collecte des informations, d'analyse des éléments recueillis, afin de pouvoir formuler des préconisations claires et précises, et adaptées à chaque situation.

Ce travail d'élaboration d'une méthodologie d'observation fera l'objet d'un groupe de réflexion qui abordera les points suivants :

- ❑ quels sont les points clés à observer : voir les différents items du rapport
- ❑ quels sont les moments privilégiés pour observer tel ou tel item ?
- ❑ qui doit se sentir mobilisé pour réaliser ces observations ?
- ❑ sous quelle forme ces observations doivent-elles remonter au référent ?
- ❑ comment le référent doit-il procéder pour permettre une analyse, une évaluation, pour procéder à des préconisations, avec quel type d'actions éducatives,..
- ❑ comment peut-on recueillir les intentions de l'enfant pour construire un projet ?

7.3.1.4. La prospective et l'observation sociale

- envisager que le site puisse permettre, dans son fonctionnement, d'aménager des espaces de réflexions et de recherche afin de pouvoir adapter nos pratiques à l'évolution du public pris en charge
- envisager la mise en place d'un groupe de veille sur le site ayant pour objet de prendre en compte les difficultés du service, de proposer des pistes de travail mais également pouvoir permettre de prévenir et d'anticiper d'éventuelles difficultés.

7.3.1.5. La transversalité

La logique de site dans lequel s'inscrit le service doit nous permettre de réfléchir la question de la transversalité à différents niveaux :

- à l'interne, il s'agira de recouper des actions transverses à différentes unités de vie
- de consolider l'intervention des agents exerçant une fonction transversale à l'ensemble du site (secrétaire, infirmière, ouvrier...)
- de développer le partenariat à travers, notamment, la contractualisation avec les services généraux et transversaux qui, du point de vue des compétences techniques, interviennent comme soutien et conseil auprès du site de Forbach
- d'envisager la mobilité des personnels en cas de nécessité de service, pour des situations conjoncturelles, l'obligeant, tout en visant à la stabilité des équipes et des agents sur les unités de vie en période normale.

7.4. L'organisation du temps de travail

7.4.1. *La réduction du temps de travail sur le site*

La mise en place de la R.T.T., à compter de janvier 2002, a été préparée en amont par une vaste concertation, à travers la mise en place de réunions au niveau de l'établissement ainsi que sur le site.

En dehors des effets concrétisés par la création de postes ainsi que sur la réduction effective du temps de travail, le chantier des « 35h » aura permis une mise à plat de l'organisation globale du travail ainsi qu'à un recadrage répondant davantage aux contraintes réglementaires (amplitude horaire, repos compensateurs...)

Les postes créés sur le site :

4.75 équivalant temps plein répartis comme suit :

- 0.5 ETP éducatif sur les groupes de petits (G1 – G2 – G3)
- 2 ETP veilleurs
- 1 ETP éducatif sur la Campanella

Dans la continuité de la réduction du temps de travail, la perspective d'une gestion des temps plus rigoureuse et rationnelle ne viendra que confirmer et consolider le travail déjà engagé.

7.4.2. Les logiciels de Gestion des Temps

La nécessité de la mise en place d'une gestion plus rationnelle de l'organisation du temps de travail, d'une gestion temps réel, a conduit l'établissement à engager un large chantier sur l'ensemble des sites, en prenant en compte leurs réalités ainsi que leurs besoins.

❖ **Le logiciel Gestor Easy** est l'outil de gestion qui permettra :

- de prendre en compte, en temps réel, les événements, les incidences
- de permettre une meilleure adéquation entre l'effectif et la charge de travail.

Chaque gestionnaire disposera d'un outil de planification des effectifs en prenant en compte les contraintes du terrain.

Il permettra également à chaque agent d'être responsable et acteur en consultant les compteurs à partir d'un serveur mis à disposition du personnel.

❖ **Les cycles de travail**

Le mode actuel d'organisation de plannings horaires

- Les plannings sont travaillés en équipe puis retravaillés par le C.S.E. en prenant compte les contraintes réglementaires ainsi que les besoins du service
- Les plannings, une fois définitifs, sont validés par le directeur-adjoint et transmis au service des Ressources Humaines.

Les inconvénients de ce mode de fonctionnement sont divers :

- contraintes réglementaires pas toujours pris en compte par les équipes
- déficit de rationalité quant à l'organisation du temps de travail
- concertation très variable sur les équipes
- paramètre de l'équité pas assez lisible et peu pris en compte.

L'application et les effets de la R.T.T. sont venus progressivement installer une organisation de travail se rapprochant du cycle. Il s'agit aujourd'hui, de le rendre plus officiel, de le formaliser et de s'inscrire dans une nouvelle culture de gestion et d'organisation du temps de travail.

Le travail engagé sur le service, en lien avec le groupe de pilotage, devrait nous permettre d'entrer dans l'ère du cycle, à compter de début 2003.



8. CONDUITE DU PROJET : MISE EN ŒUVRE ET EVALUATION

La dynamique du projet de service, impulsée depuis fin de l'année 2001, aura permis de faire un état des lieux de l'existant, d'engager une réflexion permanente et de permettre à tous les professionnels, quelle que soit leur fonction, de réfléchir ensemble et de se rendre acteur du projet.

Les perspectives sont désormais fixées : améliorer la qualité de la prise en charge à travers la mise en place d'actions éducatives innovantes, en adéquation aux textes rénovés réglementant les établissements sociaux, mais également d'impulser une gestion dynamique du personnel à travers la mise en place d'un management participatif.

Tout projet dynamique est soumis à l'épreuve de faits et à la réalité du fonctionnement du service. L'évaluation consistera à observer et à apprécier, en fonction des orientations et des affirmations du projet, leur plus ou moins grande conformité et efficience.

L'évaluation, étant par définition, une mesure d'écart, il s'agira de mettre en place un bilan intermédiaire annuel pour ce qui concerne la mise en œuvre du projet et à trois ans, pour les aspects plus stratégiques qui intégreront les évolutions de contexte ou des besoins nouveaux.

❖ Les indicateurs de l'évaluation

L'évaluation portera, d'une part, sur les perspectives en terme d'orientation éducative et d'autre part, sur l'aspect organisationnel.

Concernant les projections sur le plan éducatif, nous viendrons questionner la qualité de l'accompagnement de l'enfant à partir :

- Du projet individualisé,
- De la dynamique de projet impulsée sur chaque unité de vie,
- De la place accordée aux parents,

- De la capacité des équipes à innover et à répondre aux besoins des enfants.

❖ **Sur le plan organisationnel**

Il s'agira de se pencher sur **les effets de la logique du site** en terme d'autonomie, de souplesse et de déconcentration de moyens.

A un niveau plus managerial, nous viendrons ré-interroger les questions tournant autour

- de la formation, de la dynamique du plan de formation
- de la communication
- de l'évaluation des agents
- du partenariat et de la place du site dans l' environnement local.

Il s'agira, avec l'organisme de formation, à partir des objectifs cités précédemment, de préciser les indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui permettront d'obtenir une analyse plus fine de l'évolution globale du site.



TROIS MODALITES D' ACTIONS

Dans le cadre de la démarche projet de service, des groupes de réflexion ont élaborés 3 actions concrètes destinées à améliorer les services rendus par le centre :

1. Création d'un **LIVRET D'ACCUEIL** pour les **PARENTS**

2. Construction d'un **PROJET INDIVIDUALISE** pour mieux baliser le parcours des usagers

3. Elaboration de **FICHES DE POSTE** pour
 - ❑ les Maîtresses de maison
 - ❑ Les veilleurs de nuit



LE LIVRET D'ACCUEIL POUR LES PARENTS

LA PROBLEMATIQUE

Lors de la rencontre d'accueil, de nombreuses informations sont échangées entre les représentants du centre, les différents intervenants et les parents. En raison de la forte charge émotionnelle présente lors de cet entretien, les parents peuvent ne pas être totalement réceptifs à l'ensemble des propos échangés et ne pas être en capacité de mémoriser l'ensemble des informations et consignes transmises.

Afin de faciliter les échanges par la suite, et peut être d'assurer une meilleure compréhension réciproque des enjeux, il a été envisagé de créer un LIVRET D'ACCUEIL renfermant toutes ces informations afin de permettre aux parents, de reprendre à tête reposée, l'ensemble des modalités relatives au séjour de leur enfant dans le centre de Forbach.

OBJECTIFS GENERAUX

Renseigner les parents sur les conditions d'accueil, de séjour, d'exercice des droits, de respect des règles de fonctionnement du centre.

Donner du sens au placement.

METHODOLOGIE

Il s'agit de se mettre dans la posture du parent qui vient au centre et qui va devoir se séparer de son ou de ses enfants pendant une durée déterminée.

Le livret d'accueil doit constituer un support permettant aux parents de reprendre toutes les informations essentielles reçues lors de l'accueil, sous une forme visualisée sur un support, afin de faciliter les échanges par la suite. Il doit permettre de renseigner les parents de façon simple et facile à lire sur ce qu'est le CDE, sur la vie au quotidien (scolarité, santé), sur les modalités leur permettant de maintenir les liens avec leur enfant ..

CONTENU

1. une définition de ce qu'est le Centre Départemental de l'Enfance de Forbach

C'est un internat qui est situé au 25, rue Nationale. Il accueille 26 enfants, garçons et filles de 3 à 14 ans. Les enfants sont répartis en groupe d'âge dans trois unités de vie, de type appartement ou maison individuelle.

La mission du CDE est d'accueillir 24 heures sur 24, des enfants qui sont confiés par le Directeur de l'Aide Sociale à l'Enfance.

L'objectif immédiat est d'apporter à ces enfants accueillis, une sécurité matérielle, physique et affective.

Le Responsable du site est

Son numéro de téléphone est

- ❑ un PLAN de SITUATION des différents appartements et de la maison par rapport au magasin MATCH
- ❑ un PLAN DESCRIPTIF de chaque Unité de vie

2. une description de la prise en charge de l'enfant

L'équipe éducative est composée de 5 à 6 éducateurs. Ceux-ci travaillent par poste, à savoir le matin de 7 heures à 14h30 ou l'après midi de 14 heures à 22 heures.

Les prises en charge sont assurées par

- ❑ *un ou deux éducateurs au quotidien : pour le lever, le petit déjeuner, l'accompagnement à l'école, le repas de midi, le retour à l'école, le goûter, les devoirs, les activités, les bains et douches et le coucher : faire apparaître les horaires pour guider les parents sur les rythmes de la vie quotidienne.*
- ❑ *les enseignants : les enfants sont scolarisés à l'école du centre-ville pour ce qui concerne les maternelles et les classes primaires (adresse + nom et n° de téléphone du Directeur), au collège Jean Moulin ou Pierre Adt pour ce qui concerne les élèves de la 6° à la 3° (adresse, coordonnées du Principal - CPE). Si vous souhaitez prendre contact avec un enseignant, veuillez en aviser les éducateurs.*

- ❑ *un veilleur de nuit qui assure les nuits en alternance avec les éducateurs de 21 h 45 à 7 h 45 le lendemain.*
- ❑ *une infirmière qui assure le suivi médical de votre enfant (médecin, dentiste, spécialiste...) : vous pouvez la rencontrer lors des visites ou la contacter au n° de téléphone :*
- ❑ *une psychologue qui assure le suivi de votre enfant et que vous pouvez contacter au*
- ❑ *une maîtresse de maison qui participe à la vie quotidienne de votre enfant (repas, entretien et circulation du linge), et qui assure l'entretien des locaux*
- ❑ *un ouvrier d'entretien qui participe quotidiennement au confort des enfants*
- ❑ *une secrétaire qui intervient dans le domaine administratif*

3. une information sur les liens que vous pouvez conserver avec votre enfant

En fonction des droits qui vous ont été accordés par le Juge des enfants, vous pouvez les rencontrer

- ❑ *lors des hébergements à votre domicile : week-end, vacances scolaires (*)*
- ❑ *lors des sorties en journées : les mercredis, samedis ou dimanches (*)*
- ❑ *dans le cadre de visites au CDE dans les salles prévues à cet effet (*)*

() Les visites ont lieu les mercredis et/ou les samedis et/ou les dimanches de 14 heures à 18 heures ; les départs en week-end se font principalement les samedis à partir de 14 heures.*

Un calendrier vous sera adressé par votre référent ASE.

Toute demande de modification concernant une date, un horaire, devra être adressée à cette même personne (nom, adresse, téléphone).

Les éducateurs répondront à toutes vos questions, mais un éducateur, référent de votre enfant, s'occupera plus particulièrement de son suivi en lien avec le référent de l'ASE.

Vous pourrez joindre votre enfant par téléphone au 03.87.84.64.91 en période scolaire de 16 heures 30 à 19 heures, les mercredis, samedis, dimanches et vacances scolaires de 9 heures à 12 heures et de 13 heures 30 à 19 heures.

En dehors de ces horaires, vous pouvez joindre tout membre de l'équipe éducative, l'infirmière ou la psychologue pour avoir des nouvelles de votre enfant, de 9 heures à 11 heures 30 et de 14 heures à 15 heures 30.

Vous pouvez écrire à votre enfants chaque fois que vous le souhaitez à l'adresse suivante : (adresse du centre).

- 4. Vous pouvez participer à l'élaboration de son projet**
- 5. Vous pouvez participer au Conseil d'établissement**
- 6. Questions particulières**



LE PROJET INDIVIDUALISE

LA PROBLEMATIQUE

L'absence de formalisation écrite des projets individuels conduit d'une part à une diversité de pratiques qui peut aboutir à un manque de cohérence dans la mise en œuvre des missions confiées, et d'autre part ne facilite pas le travail de collecte et de synthèse des observations faites par les différents membres de l'équipe. Davantage encore dans la version "contrat" que dans la version "placement", le projet individuel écrit permet d'introduire une certaine rigueur dans le travail réalisé au sein de l'institution, dans la mesure où il focalise le travail sur ce qui est essentiel.

Objectif général : objectiver le travail d'observation, d'accompagnement et d'orientation afin de pouvoir suivre l'évolution d'un usager, d'analyser et d'évaluer les résultats à partir de critères et d'indicateurs pertinents, pour d'aboutir in fine à une orientation de qualité.

Objectifs opérationnels : élaborer un modèle de "projet personnalisé" articulé autour des points clés suivants :

- ❑ les motivations de la demande : ordonnance de placement, mission confiée par ...
- ❑ le diagnostic initial : points forts à exploiter, points faibles à corriger, observations
- ❑ diagramme de la situation diagnostiquée et projection des "possibles"
- ❑ premiers éléments d'un plan d'action : "qui fait quoi pour quand ?"
- ❑ conclusion du rapport d'accueil
- ❑ affinement du plan d'action
- ❑ pré-synthèse et mise à jour du diagramme
- ❑ synthèse des observations : équipe, psychologue, infirmière, maîtresses de maison, etc
- ❑ évaluation des actions mises en oeuvre
- ❑ projet à moyen terme : objectifs/actions/personnes concernées/échéance
- ❑ négociation avec l'usager : points d'accord/désaccord
- ❑ négociation avec la famille : points d'accord/désaccord
- ❑ évaluation périodique et mise à jour du projet.

Contenu du projet

Le Projet individuel se présente sous la forme d'une chemise renfermant toutes les caractéristiques de la situation de départ, et de fiches d'actualisation. (voir modèles en annexe)

LA SITUATION DE DEPART

- Page 1 : références et coordonnées de l'utilisateur et des différents intervenants :
 - Dates d'arrivée et date d'échéance de la mesure
 - L'identité de la personne accueillie (nom, prénom, âge, sexe, position fratrie)
 - L'identité des parents : nom, adresse, téléphone, présence à l'accueil, situation
 - Les antécédents : lieu et observations
 - Les références internes : groupe de vie, référent
 - Les références externes : groupe et référent ASE, juge, éducateur AEMO, assistante sociale de secteur, autres...

- Page 2 : l'explicitation de la demande, avec utilisation du tableau correspondant à la grille "Référentiel de projet individuel - enfance -"
 - Les mesures antérieures
 - La situation à l'origine du placement : entité à l'origine du signalement et du placement
 - Les motifs du placement
 - Les objectifs du placement (si accueil provisoire)
 - Observations complémentaires
 - Diagnostic initial en référence à la grille "Référentiel de projet individuel" du secteur enfance structurée autour de 6 dimensions, chacune déclinée en 4-5 critères, eux-mêmes subdivisés en 5 degrés. (voir en annexe). La grille ne comprend que 5 dimensions : la vie sociale, la vie affective, la vie scolaire, la vie dans l'environnement et la vie quotidienne ; nous en avons rajouté une 6^e relative à la santé.

Ces deux volets sont à remplir au moment de l'accueil

- Page 3 : identification des potentialités principales ; premiers objectifs poursuivis et modalités d'actions envisagées pour les atteindre, ainsi que le degré d'adhésion du bénéficiaire et de la famille à ce premier pré-projet.
 - des observations complémentaires qui n'ont pu être repérées à travers la grille de diagnostic
 - identification des potentialités : selon l'idée qu'un projet doit d'abord partir des points forts de l'utilisateur et non de ses carences ou de ses manques.
 - le pré-projet : il pourra être construit à l'issue de la première période d'observation, c'est à dire après le Rapport d'accueil.
 - le degré d'adhésion du bénéficiaire et de la famille : ceci afin de les faire participer au processus dès le départ de l'action individualisée.

- Page 4 : un tableau "chrono" et un graphique de synthèse mentionnant le diagnostic initial (trait bleu) et les objectifs (trait vert)
 - suivi du projet : ce tableau permet de repérer d'une manière synthétique les différentes étapes du projet individualisé.

 - la synthèse : cette présentation graphique permet de synthétiser l'évolution du comportement de l'utilisateur à travers les 6 dimensions du diagnostic initial. Le centre du graphique correspond au point zéro, les extrêmes correspondent au degré 5 des différents critères, les différentes subdivisions correspondent à un positionnement médian apprécié à un moment donné. On peut ainsi tracer
 - une ligne schématisant l'observation initiale (trait en couleur bleue)
 - une ligne représentant les objectifs à atteindre, définis par l'équipe (couleur verte)
 - une ou plusieurs lignes de couleurs différentes pour chaque étape d'observation (cf les différentes fiches d'actualisation)

LA FICHE D'ACTUALISATION

Elle correspond à une étape de synthèse et permet de faire le point entre les objectifs poursuivis et leur degré de réalisation. En principe, la première actualisation se situe après l'établissement du Rapport d'observation et d'évaluation (dans les 3 mois de l'arrivée au centre), la seconde peut intervenir au terme d'une nouvelle période de 3 mois et ainsi de suite, jusqu'au Rapport d'orientation.

- ❑ rappel des objectifs poursuivis
- ❑ appréciation du degré d'atteinte de ces objectifs de la part
 - du référent de l'usager
 - de l'équipe
 - du bénéficiaire lui-même sous forme d'auto-évaluation
 - du veilleur de nuit et de la maîtresse de maison concernés
- ❑ observations générales : cette partie permet de mentionner des signes de progrès ou de régression qui n'avaient pas été prévus initialement ; elles complètent la grille et permettent ainsi d'exprimer une évolution globale qui peut ensuite enrichir l'établissement de nouveaux objectifs pour la période suivante.
- ❑ les nouveaux objectifs définis par l'équipe ainsi que les modalités d'actions envisagées
- ❑ la prise en compte de l'avis du bénéficiaire et des parents.

On conservera ainsi la trace de l'évolution du bénéficiaire tout au long de son séjour au centre, avec les appréciations successives de l'équipe, à travers l'évolution des objectifs et des modalités d'actions mises en œuvre.

Pour conférer un maximum d'efficacité aux réunions "projets personnalisés", le référent fixera la date de la réunion au moins 15 jours à l'avance, invitera les différents membres de l'équipe élargie (veilleurs de nuit et maîtresses de maison inclus) à préparer leurs interventions, puis contactera le bénéficiaire pour faire le point avec lui.

Lors de la réunion, le référent exposera les objectifs antérieurs et sa propre appréciation sur le degré d'atteinte de ces objectifs, puis relatera le sentiment du bénéficiaire. Ensuite, chaque membre de l'équipe apportera sa contribution.

Une place doit être laissée pour les appréciations "hors grille" et ensuite, en commun, et après échanges, le groupe fixera de nouveaux objectifs et dégagera les nouvelles modalités d'actions à mettre en œuvre en tâchant d'être relativement précis sur -qui devra faire quoi- dans les 3 prochains mois.

Le référent rencontrera ensuite le bénéficiaire et les parents pour une restitution et négociera avec eux les nouvelles dispositions du projet.



LES FICHES DE POSTE

Lors du déroulement de la démarche projet de service, il est apparu que les membres non éducatifs de l'équipe, ressentaient un sentiment de mise à l'écart du processus éducatif et un manque de reconnaissance de la part des éducateurs.

Sans vouloir s'immiscer dans la conduite du projet éducatif, ces personnes estiment pouvoir contribuer à l'observation des enfants, dans la mesure où les relations tissées avec les enfants sont d'une nature différente et complémentaire à celles qu'entretiennent les enfants avec les éducateurs.

Les éducateurs eux-même reconnaissent la dimension particulière de cette relation et estiment que ces personnes doivent être associées à la prise en charge globale des enfants, sous réserve que des règles soient posées et que les rôle et fonction de chacun soient clairement définis.

Dans cette optique, un groupe de travail a pris en charge cette question en définissant dans chaque cas :

- ❑ des tâches principales constitutives d'un "cœur de métier"
- ❑ des tâches pédagogiques et éducatives (en concertation avec l'équipe éducative)
- ❑ des modalités de participation à la vie de l'institution.

Les fiches présentées ci-après sont le résultat concret de ce travail.

- ❑ les maîtresses de maison
- ❑ les veilleurs de nuit



ANNEXES

Annexe N°1

FICHE DE POSTE

FONCTION	Maîtresse de maison
ETABLISSEMENT	Centre Départemental de l'Enfance Site de FORBACH
LIEN HIERARCHIQUE	est placée sous l'autorité du Chef de Service du site, et en son absence de son adjoint

MISSION

Outre les tâches principales détaillées ci-après, la maîtresse de maison

- ❑ travaille en étroite concertation avec l'équipe du groupe
- ❑ a un rôle pédagogique auprès des enfants dans ses domaines de compétence : apprentissage et accompagnement dans tous les aspects matériels de la vie quotidienne

ORGANISATION

- ❑ les horaires de travail sont définis avec le Chef de Service du site (ou de son adjoint en cas d'absence), en fonction de la grille horaire du groupe considéré
- ❑ en cas d'absence, le relais doit être pris pour partie par l'équipe éducative et pour les parties techniques, par les autres maîtresses de maison, à tour de rôle.

TACHES PRINCIPALES

A) le ménage

- ❑ elle est responsable de l'entretien des locaux
- ❑ elle gère les stocks de produits d'hygiène et d'entretien, établit les commandes de réapprovisionnement en fonction des besoins du groupe, veille à leur rangement et les rend inaccessibles aux enfants
- ❑ elle prodigue conseils, aide et soutien technique aux autres membres de l'équipe.

B) l'alimentation et les repas

- ❑ elle réceptionne les repas, vérifie la quantité, la qualité et la présentation des produits, contrôle la température et signale au Chef de Service tout manquement. Elle renseigne les fiches de liaison repas.
- ❑ il lui revient d'organiser et de présenter les repas dans le strict respect des règles d'hygiène.
- ❑ elle gère les stocks et établit les commandes de réapprovisionnement des produits alimentaires de base, destinés aux goûters et aux petits déjeuners, en fonction des besoins et en concertation avec l'équipe éducative.
- ❑ elle veille à l'entretien du matériel de cuisine (assiettes, couverts, ..) et assure des commandes de réassortiment en fonction des besoins et en accord avec le Chef de Service.
- ❑ elle prépare les fiches de goûter en respectant à la fois leur équilibre et leur diversité.

C) Le linge

- ❑ elle a la responsabilité de la gestion des stocks de linge "plat" (draps, linge de toilette, torchons..) et de la literie (couverture, oreillers, couettes..) ; elle établit les commandes en fonction des besoins en concertation avec le Chef de Service.
- ❑ elle prépare les sacs de linge sale, établit la liste du contenu, et envoie le linge à la blanchisserie centrale de Metz
- ❑ après distribution du linge en retour, elle assure son rangement dans les armoires correspondantes

- ❑ elle est chargée du marquage, du lavage, du repassage, et le cas échéant du raccommodage du linge personnel des enfants, en complémentarité avec l'équipe éducative.

D) Autres tâches

- ❑ elle assure la réfection des lits et le rangement des armoires des enfants en complémentarité avec l'équipe éducative.

TACHES PEDAGOGIQUES ET EDUCATIVES (en concertation avec l'équipe éducative)

- ❑ elle participe aux repas des enfants et veillent à leur apprendre à bien se tenir à table
- ❑ elle contribue à l'apprentissage du goût et au respect de l'équilibre alimentaire
- ❑ elle participe à la toilette des enfants et contribue à l'apprentissage de l'hygiène
- ❑ elle aide à l'habillage des enfants et les conseille sur le choix des vêtements
- ❑ selon leur âge, elle incite les enfants à participer au rangement et à la bonne tenue du lieu de vie.

PARTICIPATION A LA VIE DE L'INSTITUTION

- ❑ elle participe à la réunion mensuelle du groupe
- ❑ elle peut assister ponctuellement à d'autres réunions si besoin est
- ❑ elle est incitée à communiquer ses observations sur les comportements des enfants (aspects positifs et négatifs) aux éducateurs du groupe.



FICHE DE POSTE

FONCTION	Veilleur de nuit
ETABLISSEMENT	Centre Départemental de l'Enfance Site de FORBACH
LIEN HIERARCHIQUE	est placée sous l'autorité du Chef de Service du site, et en son absence de son adjoint

MISSION

- ❑ il assure les liaisons et le relais avec les professionnels en prenant connaissance des consignes laissées par eux, et en en rendant compte des événements qui se sont déroulés durant la nuit
 - avec l'infirmière : à travers le "Cahier de l'infirmière"
 - avec les éducateurs : sur le "Cahier de nuit"
- ❑ il veille au bien être et au sommeil des usagers
- ❑ il assure la sécurité des personnes, des lieux et des biens

ORGANISATION

- ❑ les horaires de travail et les plannings sont définis en concertation avec le Chef de Service du site (ou de son adjoint en cas d'absence)
- ❑ en cas d'absence, le relais doit être par l'éducateur de service
- ❑ il assure sa mission exclusivement au sein d'un groupe

TACHES PRINCIPALES

- A) Lors de la prise de fonction
 - ❑ Dès son arrivée, il prend connaissance des consignes particulières laissées

- par les éducateurs : nombre d'enfants, répartition par chambre, ambiance du groupe, éléments particuliers qui peuvent avoir une incidence durant la nuit
- par l'infirmière (Cahier de l'infirmière), afin d'assurer une prise en charge correcte des enfants malades et de préparer ceux qui doivent passer une visite médicale le lendemain
- Il assure le rangement de la vaisselle après dîner

B) Pendant la nuit

- il assure le coucher des enfants selon les horaires convenus
- il intervient auprès des enfants en cas de cauchemar ou d'insomnie pour le calmer et le sécuriser
- en cas d'énurésie, il change la literie et procède à la toilette de l'enfant
- il assure des rondes régulières dans le bâtiment, éteint les lumières dans les endroits inoccupés, vérifie la fermeture des portes et des issues de secours

C) En cas d'incident ou d'accident durant la nuit

Il appelle les services d'urgence, alerte le cadre de permanence, et consigne l'événement dans le Cahier de nuit

D) En cas d'absence d'un enfant

Il vérifie d'abord s'il n'est pas présent dans un autre lieu au sein de l'établissement, et s'il constate une fugue, il prévient le Commissariat de Police ainsi que le cadre de permanence.

E) En cas de conflit (bagarre...)

Il essaie de rétablir l'ordre, signale l'incident au cadre de permanence et consigne l'événement dans le Cahier de nuit.

F) En cas d'accueil de nuit (urgence)

Il contacte le cadre de permanence qui prendra les dispositions adéquates et lui communiquera la marche à suivre.

G) Le matin

- ❑ il assure et/ou contrôle le réveil des enfants en fonction des horaires de leur scolarisation
- ❑ il prépare le petit déjeuner

TACHES PEDAGOGIQUES ET EDUCATIVES (en concertation avec l'équipe éducative)

- ❑ Il assure une présence rassurante auprès des enfants par l'écoute et le dialogue
- ❑ il intervient en cas de conflit, protège les enfants, surveille les agissements des perturbateurs, et contribue à faire respecter les règles de vie
- ❑ il prépare les petits déjeuners et veille à proposer des aliments équilibrés et variés
- ❑ il participe au petit déjeuner des enfants et veille à leur apprendre à bien se tenir à table.

PARTICIPATION A LA VIE DE L'INSTITUTION

- ❑ il participe à la réunion mensuelle du groupe
- ❑ il peut assister ponctuellement à d'autres réunions si besoin est
- ❑ il est incité à communiquer ses observations sur les comportement des enfants (aspects positifs et négatifs) aux éducateurs du groupe.

