

PROJET ASSOCIATIF

Association Devenir

SOMMAIRE

PREAMBULE	p. 3
1. PRINCIPES ET MOYENS De l'Association DEVENIR	
11. Présentation de l'association.	p. 6
111. Création et statuts.	p. 6
112. Finalité de l'association	p. 6
113. Historique	p. 7
114. Situation géographique	p. 8
115. Principes fondateurs	p. 9
116. Taille et composition des services	p. 9
117. Organigramme	p. 11
118. Formation du personnel	p. 11
12. Direction générale de l'association	p. 13
121. Politique générale de l'association	p. 13
122. Délégations au directeur général	p. 13
123. Délégations au directeur administratif et financier	p. 14
124. Moyens techniques	p. 15
125. Instances représentatives du personnel	p. 15
126. Le partenariat	p. 15
13. Pôle administratif, financier et technique	p. 16
131. Le service administratif	p. 16
132. Le service restauration	p. 17
133. Le service entretien	p. 17
14. Présentation des services éducatifs « Les Gavroches ».	p. 17
141. Un projet global	p. 18
142. L'Internat	p. 19
143. Le Service de suite.	p. 20
144. Le Service d'accueil d'urgence et d'orientation	p. 20
145. Les liens entre les structures	p. 21
15. Les principes de fonctionnement	p. 21
151. La dimension relationnelle	p. 22
152. La dimension éthique	p. 22
153. La dimension prospective	p. 22
154. Les principes professionnels	p. 23
Conclusion et perspectives	p. 23

PREAMBULE

Les associations rassemblées au sein du Gresa (Groupe de recherche des établissements du secteur associatif) de Seine-Saint-Denis manifestent une volonté commune de promotion et de mise en œuvre d'une action socio-éducative de qualité, respectueuse des droits des personnes.

Par leurs bénévoles et leurs professionnels, par leurs capacités d'actions et leur exigence de gestion, elles assurent et révèlent souvent une part significative de l'évolution des besoins sociaux.

Elles développent en conséquence des modes d'interventions innovants contribuant au renouvellement et au développement des solidarités.

Chaque projet institutionnel, chaque projet d'établissement, s'il est le fruit de l'histoire singulière de chaque association, participe à la mise en œuvre du Schéma départemental conjoint de protection de l'enfance de Seine-Saint-Denis.

Aussi, riches de leurs diversités et de leurs similitudes, les associations réunies au sein du Gresa se proposent-elles de rédiger leurs projets en déclinant le projet-type, ci-après proposé.

Ainsi pourront être garantis, dans une diversité d'activités et dans une cohérence optimale, à la fois :

- les intérêts des publics bénéficiaires,
- les volontés des Pouvoirs publics en matière d'action sociale,
- les valeurs propres à chaque association.

Les intérêts des publics bénéficiaires

Chaque projet institutionnel s'inscrit dans le cadre de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Nos établissements s'inscrivent dans les missions d'intérêt général et d'utilité sociale tels que définis par l'article L 311-1 :

- *Evaluation et prévention des risques sociaux et médico-sociaux, information, investigation, conseil, orientation, formation, médiation et réparation ;*
- *Protection administrative ou judiciaire de l'enfance et de la famille, de la jeunesse (...);*
- *Actions éducatives, médicaux-éducatives, médicales, thérapeutiques, pédagogique et de formation adaptées aux besoins de la personne, à son niveau de développement, à ses potentialités, à l'évolution de son état ainsi qu'à son âge ;*
- *Actions d'intégration scolaire, d'adaptation, de réadaptation, d'insertion, de réinsertion sociales et professionnelles, d'aide à la vie active, d'information et de conseil sur les aides techniques (...);*
- *Actions d'assistance dans les divers actes de la vie, de soutien, de soins et d'accompagnement (...);*
- *Actions contribuant au développement social et culturel, et à l'insertion par l'activité économique.*

En outre, respectueux de l'exercice des droits et libertés individuelles à toute personne prise en charge par nos établissements, fixée par l'article L 311-3, nos projets institutionnels ont le souci de garantir :

- *Le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité ;*
- *Sous réserve des pouvoirs reconnus à l'autorité judiciaire et des nécessités liées à la protection des mineurs en danger, le libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes (...);*
- *Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins et respectant son consentement éclairé (...) et à défaut, celui de son représentant légal ;*
- *La confidentialité des informations le concernant ;*

- L'accès à toute information ou document relatif à sa prise en charge, sauf dispositions législatives contraires ;
- Une information sur ses droits fondamentaux et les protections particulières légales et contractuelles dont elle bénéficie, ainsi que les voies de recours à sa disposition ;
- La participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne.

Enfin, à la suite de l'article L 311-8, ces projets institutionnels sont élaborés pour chaque établissement qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Il sont établis pour une durée de cinq ans après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation.

Chaque projet s'inscrit également dans le cadre de la loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance.

Nos établissements veillent notamment à l'application de :

- L'article L.312-1, II, alinéa 3 : « *les établissements et services de protection de l'enfance s'organisent de manière à garantir la sécurité de chacun des mineurs ou des majeurs de moins de 21 ans qui y sont accueillis.* »
- L'article L.222-5, 1° : Nos établissements accueillent « *Les mineurs qui ne peuvent demeurer provisoirement dans le milieu de vie habituel et dont la situation requiert un accueil à temps complet ou partiel, modulable selon leurs besoins, en particulier de stabilité affective (...)* »
- L'article L. 371-5 : « *Le lieu d'accueil de l'enfant doit être recherché dans l'intérêt de celui-ci et afin de faciliter l'exercice du droit de visite et d'hébergement par le ou les parents et le maintien de ses liens avec ses frères et sœurs.* »

Les volontés des Pouvoirs publics en matière d'action sociale

Le projet institutionnel des établissements relevant de nos associations s'inscrit dans les Orientations départementales et propositions d'actions définies dans le Schéma départemental conjoint de protection de l'enfance de la Seine-Saint-Denis élaboré par le ministère de la Justice et le conseil général et programmé actuellement pour la période 2005-2010.

Les objectifs de nos établissements s'inscrivent dans cette politique qui se définit en quatre grands axes.

- **Réinscrire la prévention au cœur du dispositif de protection de l'enfance**

Dans le domaine de la protection de l'enfance, elle concerne aussi bien la prévention des inadaptations sociales que la prévention de la maltraitance ou de la délinquance.

Trois priorités sont dégagées :

- Mettre l'accent sur la citoyenneté ;
- Promouvoir des actions décloisonnées de prévention au niveau départemental et local ;
- Coordonner les actions préventives.

- **Accompagner l'enfant et sa famille**

Les parents doivent être placés au cœur de l'action dans la protection et l'éducation de leurs enfants.

Deux priorités sont dégagées :

- Renforcer les actions autour de la naissance ;
- Accompagner et soutenir les compétences des parents.

- **Adapter et améliorer le dispositif de protection de l'enfance**

Il convient d'analyser d'une part les moyens disponibles pour l'adapter et d'autre part les moyens nécessaires pour l'améliorer.

Six priorités sont dégagées :

- Mieux définir l'évaluation et l'observation ;
- Améliorer le signalement ;
- Mieux accompagner les enfants victimes et auteurs ;
- L'accueil d'urgence ;
- L'accueil physique des enfants ;
- Accompagner les sorties des placements.

- **Adapter la formation et développer des méthodologies appropriées**

Une volonté d'amélioration permanente de la qualité des services rendus aux enfants et à leur famille implique une évolution des méthodologies et des pratiques professionnelles. Dans ce cadre, l'innovation, l'évaluation et l'observation sont à promouvoir.

Quatre priorités sont dégagées :

- Adapter la formation et développer le soutien à la professionnalité ;
- Développer le travail en partenariat et en réseau ;
- Promouvoir des outils d'évaluation ;
- Suivre la mise en œuvre du schéma départemental

Les valeurs propres à chaque association

Chaque association s'inscrit personnellement, par son engagement, à la fois dans les directives de la loi du 2 janvier 2002, dans celles de la loi du 5 mars 2007 et dans la politique définie par le Schéma départemental conjoint de protection de l'enfance de Seine-Saint-Denis.

Chaque association répond aux besoins et aux demandes exprimées en fonction des valeurs qui ont présidé à sa création et des moyens qui en découlent. Ceux-ci fondent le projet institutionnel propre à chaque association.

1. PRINCIPES ET MOYENS DE L'ASSOCIATION

11. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

111. Création et statuts

Le 5 mars 1982 a été créée une association ayant pour titre : DEVENIR, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et le décret du 16 août 1901.

Cette association lors de sa création se fixe « *pour but d'aider des jeunes, garçons et filles de 10 à 21 ans rencontrant des difficultés familiales et une insertion sociale difficile. Elle leur propose un partage de vie avec des adultes et un lieu d'écoute et d'hébergement* »

Selon ses statuts, le conseil d'administration est composé de 6 à 15 membres dont 1 membre de droit sans voix délibérative. Les autres membres sont élus pour 3 ans au scrutin secret, par l'assemblée générale sur présentation par le conseil. Ils sont renouvelables par tiers tous les ans et indéfiniment rééligibles. Le membre de droit est le directeur.

Le bureau est élu chaque année et rééligible. Le président est chargé de convoquer le conseil, de fixer l'ordre du jour et d'en présider les séances. Il représente l'association en justice et dans tous les actes de la vie civile. Il peut déléguer ses pouvoirs. Le vice-président remplace le président, en cas d'empêchement de ce dernier. Le secrétaire rédige les procès verbaux des séances. Le trésorier vérifie et présente les comptes de l'association au conseil d'administration et à l'assemblée générale. Le directeur participe aux réunions du bureau et de CA, et rend compte des activités du lieu. Les autres cadres peuvent être invités aux bureaux et aux CA. Les cadres n'ont pas de voix délibérative.

Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois l'an et chaque fois qu'il est convoqué par son président ou sur demande du quart de ses membres. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents. En cas de partage, la voix du président est prépondérante. Sa fréquence actuelle est d'un bureau ou d'un conseil d'administration par mois.

Le conseil d'administration choisit parmi ses membres au scrutin secret un bureau composé depuis 2007 de :

- un président : Monsieur François Vincendeau, en fonction depuis 15 ans
- une trésorière : Madame Cécile Gely, investie dans l'association depuis 24 ans
- une secrétaire : Madame Elise Saleres, en fonction depuis 3 ans

Son siège social est sis au 2, allée Gavroche. 93330 Neuilly-sur-Marne

112. Finalité de l'association

L'association Devenir, créée par Monsieur Bernard Moulin, l'actuel directeur général, reçoit des jeunes placés par l'Aide sociale à l'enfance de Seine-Saint-Denis et est financée par le conseil général. Les bénévoles, essentiellement les membres du conseil d'administration, et les professionnels œuvrent pour que les jeunes qui leur sont confiés puissent épanouir leur personnalité et devenir des hommes et des femmes dans toute leur dignité, acquièrent ou rattrapent un niveau scolaire acceptable ainsi qu'une autonomie compatible avec leur âge, ceci afin de leur permettre une insertion sociale, professionnelle et par le logement en fin de prise en charge.

113. Historique

Créé en septembre 1982 et conçu à l'origine comme un lieu de vie en ville pour ne pas séparer les jeunes de leur milieu, le Foyer les Gavroches est devenu une Maison d'enfants à caractère social (MECS) sous l'égide de l'association Devenir en 1984. Il accueille à l'époque 7 garçons de 10 à 18 ans dans le pavillon du chemin de la Grille à Neuilly-sur-Marne. Le directeur vit sur place et est secondé par un éducateur et une maîtresse de maison

En 1988, le premier appartement partagé du Service de suite s'ouvre à proximité du foyer pour 3 garçons jeunes majeurs.

Les trois premiers studios autonomes voient le jour progressivement à partir de 1990. Un éducateur prend en charge ce service.

En 1993, le foyer déménage dans un nouveau pavillon construit par le conseil général, au 2, allée Gavroche. Quelques mois plus tard, le Foyer des Marmousets est créé et s'installe dans l'ancien pavillon. Un couple éducatif vit sur place et prend en charge 6 garçons et filles, de 10 à 14 ans, puis jusqu'à 17 ans quelques années plus tard.

En 1995, le Service de suite accroît sa capacité d'accueil et devient mixte. Deux nouveaux appartements partagés sont créés, un pour 3 filles et l'autre pour 3 garçons. Parallèlement, 3 nouveaux studios autonomes sont loués. 3 éducateurs et 1 chef de service prennent en charge 15 jeunes. En 1997, 6 nouveaux studios s'ouvrent, suivis de 6 autres en 1999.

En 2000, le service d'Accueil individuel renforcé (Air) est créé pour prendre en charge 3 jeunes en grande difficulté par deux éducateurs.

En 2001, le Foyer les Gavroches s'agrandit par l'achat d'un pavillon mitoyen. Suite au départ du couple éducatif du Foyer les Marmousets, la gestion de ce dernier est reprise par les Gavroches.

En 2004, le service d'Accueil individuel renforcé est réorganisé au sein du service de suite.

En octobre 2006, l'association ouvre un Service d'accueil d'urgence et d'orientation de 13 places pour des garçons de 12 à 18 ans.

L'ensemble des structures des Gavroches prend donc en charge aujourd'hui 73 jeunes dans des lieux d'hébergement éclatés mais proche géographiquement (voir plan ci contre).

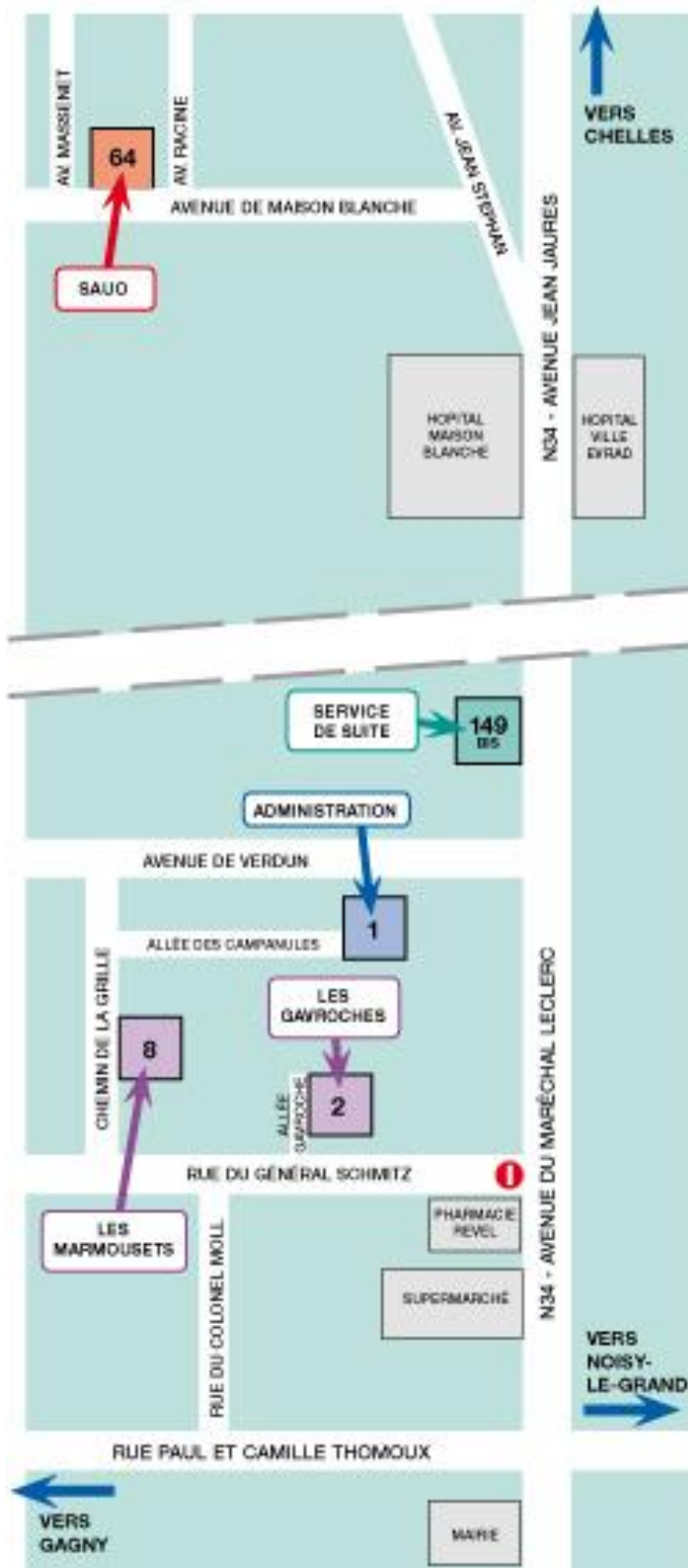
Au 1^{er} janvier 2008, le service de suite pour sa part a accueilli 191 jeunes dont 158 sont sortis et grâce à son concours, 85 ont été relogés principalement en HLM, voire en Foyer de Jeunes travailleurs ou en résidence sociales ; certains sont retournés dans leur famille.

Depuis sa création jusqu'en septembre 2008, 1248 jeunes ont été accueillis aux Gavroches sur l'ensemble des structures, dont 904 en urgence. 191 jeunes ont été accueillis au Service de suite depuis sa création, dont 66 venant de l'Internat par le biais ou non de l'urgence.

A sa création, le foyer avait 2 postes et demi.

A ce jour, en septembre 2010, 75 salariés dont 52 dans le champ éducatif sont au service des jeunes, représentent 64,81 ETP.

114. Situation géographique de l'association (plan)



29 septembre 2010

115. Principes fondateurs

Malgré l'institutionnalisation des structures liée à un accroissement d'activité, l'association Devenir a su garder ses principes fondateurs :

Le premier de ces principes est de croire que tous les jeunes pris en charge sont des personnes uniques, ayant leur propre personnalité, et des adultes responsables en devenir. Le respect de leur personnalité, de leur liberté et de leur vie privée est fondamental.

Le deuxième principe est d'affirmer qu'ils possèdent en eux des capacités leur permettant de surmonter leurs difficultés actuelles et de s'insérer normalement dans la cité. Il en découle que nous essayons d'aller le plus loin possible dans l'accompagnement du jeune, sans le rejeter, en dépit des difficultés et des problèmes rencontrés par lui. Même si le jeune doit quitter un service pour une raison ou pour une autre, nous laissons toujours la porte ouverte pour une éventuelle réadmission.

Le troisième principe est d'affirmer que les adultes du foyer sont là pour accompagner, guider ces jeunes, mais en aucun cas pour les assister. Le concept développé au sein des internats est le même que lors de sa création. Sur les internats, le directeur et le chef de service éducatif vivent sur place et partagent une partie du quotidien des jeunes. L'éducateur n'assiste pas, il n'anime pas, il stimule les jeunes pour les amener progressivement à se prendre en charge seuls.

Le quatrième principe est de travailler avec la famille du jeune quand elle existe, pour que à minima le jeune garde une place symbolique dans sa famille naturelle et d'associer autant que possible la famille au projet du jeune. L'association a déjà mis en place des formules d'accueil séquentiel ou de jour qu'elle compte renforcer dans le cadre de la loi de mars 2007 sur la protection de l'enfance. Dans le cadre de cette même loi, elle compte prendre sa part sur la question du signalement.

L'association exprime sa confiance dans les individus par un souci d'ouverture et de compréhension des autres et par une large responsabilité donnée au personnel et aux usagers. Elle se traduit dans les faits pour le personnel :

- dans la gestion financière (autorisation de signature sur compte bancaire)
- dans la gestion des horaires en lien avec les cadres
- dans une certaine autonomie de décision

Elle se traduit pour les jeunes :

- par une gestion de leur temps libre
- par une gestion financière au cas par cas
- par un accès libre à leur lieu d'hébergement
- par une possibilité d'hébergement sous condition, de tierce personne majeure au Service de suite

Pour tous, une certaine liberté de ton et liberté d'initiative est encouragée, dans le respect et l'esprit des principes fondateurs.

116. Taille et composition des services

Des principes fondateurs découle un accueil dans des petites structures (entre 10 et 15 jeunes) qui permettent plus facilement de s'adapter à la problématique des jeunes et favorise

l'autonomie, l'insertion et le développement humain.

L'association en septembre 2010 gère deux établissements.

Le premier assurant une prise en charge d'enfants de 10 à 21 ans en moyen séjour est composé de deux structures :

- **Un internat** composé de quatre pavillons indépendants hébergeant 27 jeunes de 10 à 18 ans et d'un appartement de 4 places, soit 31 places.
Ces jeunes sont suivis par une équipe éducative composée de 11 éducateurs sous l'autorité d'un directeur adjoint et d'un chef de service.
- **Un service de suite** composé de trois appartements partagés et 24 studios individuels hébergeant 37 jeunes mixtes de 16 ans et demi à 21 ans.
Ces jeunes sont suivis par une équipe éducative composée de 7 éducateurs, dont un est chargé de suivre trois jeunes en plus grandes difficultés, sous l'autorité d'un directeur adjoint et d'un chef de service.

Le second établissement assurant une prise en charge d'enfants de 12 à 18 ans en accueil d'urgence :

- **Un Service d'accueil d'urgence et d'orientation (SAUO)** composé d'un pavillon, de 9 places, ainsi que des places en FJT et en appartement partagé, soit 12 garçons de 12 à 18 ans.
Ces jeunes sont pris en charge par une équipe éducative composée de 9 éducateurs, sous l'autorité d'un directeur adjoint et d'un chef de service..

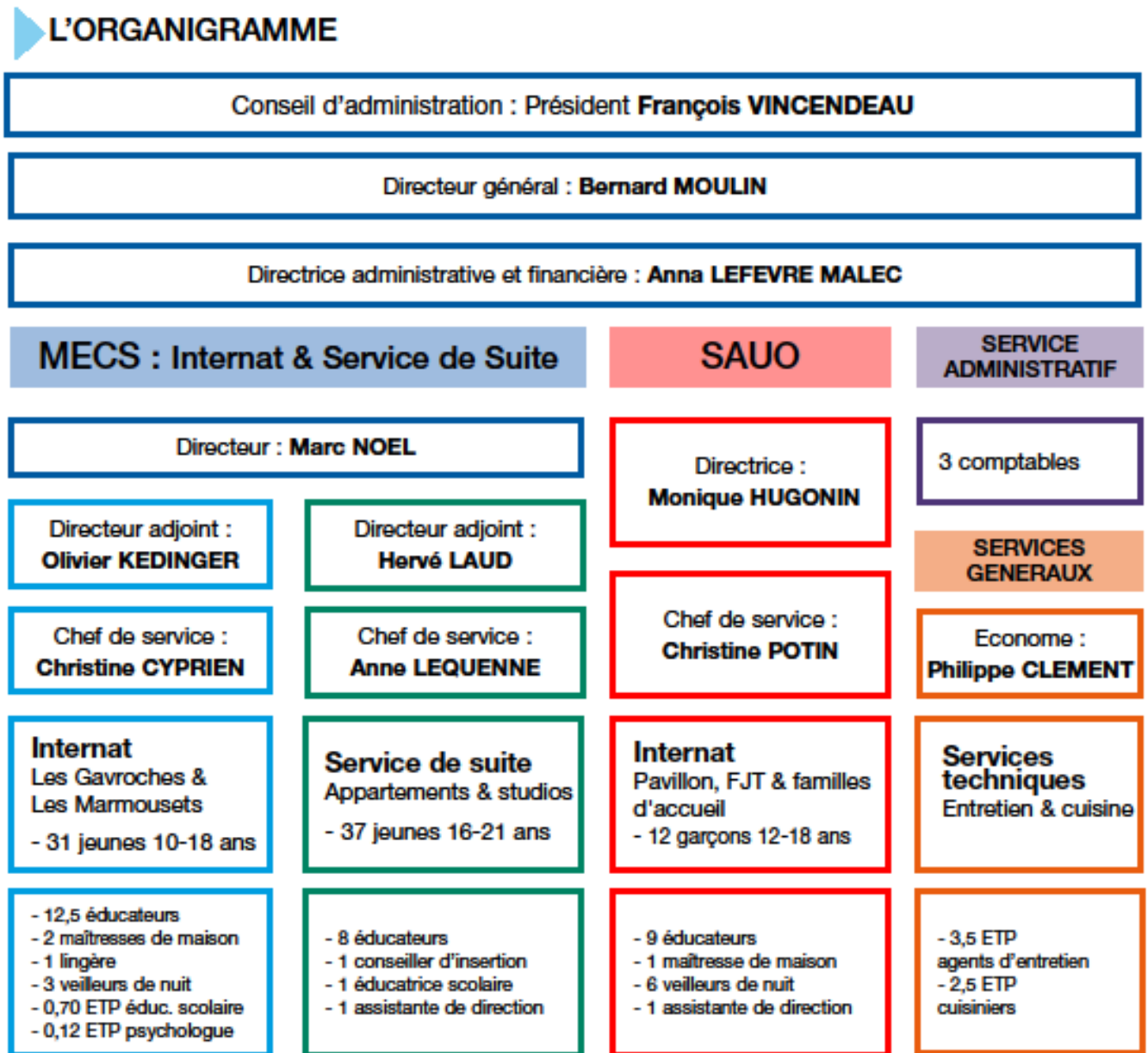
Outre les 27 éducateurs, le personnel se compose de 48 salariés en équivalent temps plein :

- Encadrement : un directeur général, une directrice administrative et financière, deux directeurs, deux directeurs adjoint, trois chefs de service éducatif.
- Administratif : trois comptables, un économiste, deux secrétaires
- Technique : quatre ouvriers d'entretien
deux cuisiniers
une lingère
trois maîtresses de maison
dix surveillants de nuit
- Éducatif : une conseillère d'insertion, deux éducateurs scolaires

Le personnel se compose de surcroît de cinq éducateurs scolaires à temps partiel.

Le nettoyage des locaux est assuré par un prestataire de service.

117. Organigramme



118. Formation du personnel

Le sujet abordé dans ce chapitre concerne essentiellement la formation professionnelle continue. Celle-ci est organisée et planifiée avec notre Organisme paritaire collecteur UNIFAF. D'autre part, le budget de l'association Devenir prévoit une ligne comptable formation qui est utilisée soit pour des formations professionnelles soit pour des remboursements de frais liés aux formations. Cette ligne budgétaire reste du ressort de la direction et du partenaire financeur en l'occurrence le conseil général.

L'élaboration du plan de formation s'effectue sous la responsabilité du directeur général. Il s'agit d'une décision unilatérale.

1181. Priorités et stratégies des actions de formation

La priorité des actions de formations est déterminée par la direction en fonction des besoins de l'association. L'accent est porté sur la mise en adéquation entre le niveau de qualification (diplôme) et le poste occupé.

D'autre part, il apparaît que pour les faisant fonctions - personnel occupant un poste sans le diplôme équivalent - la demande de formation répond à un besoin de revalorisation des compétences et une dynamique de développement des connaissances.

Les actions de formations peuvent donc s'inscrire dans un plan de formation pluriannuel et avec des financements dissociés. L'apprentissage à l'Internat pour un élève éducateur est reconduit depuis 2005, la période de professionnalisation limitée à une par an est renouvelée chaque année.

Dans le cadre du plan de formation, le respect des trois pôles d'actions qualifiantes nous permet de définir une stratégie répondant au mieux aux besoins de l'association et aux aspirations des salariés.

- Adaptation au poste : formation nécessaire à la réalisation des tâches liées au poste de travail des salariés. Les connaissances acquises sont directement utilisables sur le poste de travail.
- Evolution dans l'emploi : formation qui participe au maintien dans l'emploi, les compétences acquises dans ce cadre sont utilisables dans les différents postes relevant de la qualification du salarié.
- Développement des compétences : le salarié suit une formation lui permettant d'accroître ses compétences au-delà de sa qualification.

Pour les postes éducatifs, la Validation des acquis de l'expérience (VAE) soutenue par UNIFAF est favorisée. Elle permet un accès au diplôme sans mobiliser beaucoup d'absence sur temps de travail et elle permet au salarié de progresser à son rythme.

L'entretien professionnel : il est organisé sur chaque structure suivant les modalités mises en œuvre par la direction.

1182. Rôle des représentants du personnel

Lors de la consultation annuelle des délégués du personnel sur la formation professionnelle, un point de l'ordre du jour est consacré à la mise en œuvre du Droit individuel à la formation (DIF) au sein de l'association.

Il s'agit d'un point important dans la mise en œuvre de la formation, car bien que l'intérêt de son accès pour tous soit évident, ces formations sont financées par le plan annuel d'utilisation des fonds sans contrepartie financière. Le dialogue social entre représentant des salariés et la direction prend tout son sens avec ce sujet.

1183. L'association Devenir en tant que lieu de Formation

Les différentes structures sont des lieux de formations. Dans ce cadre, elles accueillent sous la responsabilité de chaque directeur mais en corrélation avec la politique générale de l'association des stagiaires d'école, de centre de formation ou autres, mais principalement des élèves éducateurs.

Cet accueil se fait soit pour des stages de moins de trois mois, soit pour des stages à responsabilité de neuf mois. L'intérêt d'accueillir des stagiaires tient dans la volonté pour l'association d'être partie prenante dans la formation de futurs professionnels, d'une part et de maintenir un regard extérieur qui interroge nos pratiques professionnelles, d'autre part.

Les stagiaires sont accompagnés par un référent éducatif sous le couvert du chef de service. Le chef de service établit les plannings en fonction du projet éducatif du stagiaire défini lors de son accueil.

L'accueil de stagiaires, surtout en stage long a facilité la gestion du personnel par l'embauche d'anciens stagiaires sur CDI ou pour des remplacements par CDD, voire de façon indirecte par leur intermédiaire.

12. DIRECTION GENERALE DE L'ASSOCIATION

121. Politique générale de l'association

La politique générale de l'association a pour but d'en faire respecter son objet : « *aider des jeunes, garçons et filles de 10 à 21 ans rencontrant des difficultés familiales et une insertion sociale difficile. Elle leur propose et un lieu d'éducation, d'écoute et d'hébergement* ».

Pour ce faire, l'association veille à être attentive à l'évolution des problématiques de ces jeunes. Elle se donne les moyens de faire progresser et d'adapter les moyens et la pédagogie nécessaire à la prise en charge de ces jeunes. Elle est également attentive à l'évolution du cadre légal dans lequel elle doit exercer sa mission.

La politique de l'association repose également, toujours pour assurer au mieux sa mission, sur la réflexion et le travail en réseau avec les différents partenaires concourant à la prise en charge des jeunes, Elle est d'ailleurs parfois le moteur de cette réflexion. Pour ce faire, nous favorisons la participation des cadres, mais aussi des salariés aux réunions avec les partenaires extérieurs.

122. Délégations au directeur général

Les délégations qui ont été consenties au directeur par le conseil d'administration sont les suivantes :

- **Définition et mise en œuvre du projet d'établissement**
 - Orientations de l'établissement et mise en œuvre du projet d'établissement.
 - Mise en œuvre et veille du respect de la loi du 2 janvier 2002 et du 5 mars 2007
 - Admission et réorientation des jeunes

- **Gestion et animation des Ressources Humaines**
 - Recrutement des salariés et toutes procédures administratives concernant les salariés (embauche, sanctions disciplinaires, licenciement ...) en lien avec la directrice administrative et financière
 - Supervision et coordination des cadres
 - Création du Comité d'entreprise

- **Gestion budgétaire, financière et comptable**
 - Négociation budgétaire
 - Délégation sur les comptes bancaires de l'association (pouvoirs sur tous les comptes courants)
 - Responsabilité de l'engagement des dépenses : accord sur les devis et sur les achats sollicités.

- Outre les dépenses prévues au budget, le plafond de dépense engagée sans l'accord du CA est fixé à 50 000 €
- **Coordination avec les institutions et intervenants extérieurs**
 - Relations avec la Direction de l'enfance et de la famille (DEF-ASE) et le conseil général et plus particulièrement avec le service du contrôle des établissements.
 - Participation à différentes commissions ou groupes de pilotage de la DEF
 - Représentation de l'association auprès de différentes structures (Snasea, Grésa, Interlogement 93, Uriopss) et mandaté par le président pour représenter l'association pour ester en justice.

123. Délégations à la directrice administrative et financière

Les délégations qui ont été consenties à la directrice administrative et financière par le conseil d'administration sont les suivantes :

- **Gestion et animation des Ressources humaines**
 - Recrutement du personnel administratif et des services généraux et toutes procédures administratives concernant ces salariés (embauche, sanctions disciplinaires, licenciement ...)
 - Etablissement des contrats de travail de tous les salariés
 - Encadrement du personnel administratif et des services généraux (cuisine, service entretien et lingerie)
 - Gestion administrative du personnel : fixation des salaires (calcul de la reprise d'ancienneté), avancement d'échelon, promotions éventuelles
 - Gestion du temps de travail du personnel administratif et des services généraux (cuisine, service entretien et lingerie) ainsi que des éducateurs scolaires
 - Rédaction des notes de service
- **Gestion budgétaire, financière et comptable**
 - Etablissement des budgets prévisionnels et des rapports budgétaires correspondants
 - Négociation budgétaire (propositions et modifications)
 - Clôture des comptes, écritures d'inventaires et élaboration des comptes administratifs en collaboration avec le cabinet d'expertise comptable, rédaction des rapports d'activité financiers correspondants
 - Délégation sur les comptes bancaires de l'association (pouvoirs sur tous les comptes courants : ouvertures et fermetures des comptes, émission et signature des chèques, ordre de tous virements, demande de découverts, opérations boursières et de placement ...)
 - Négociation des prêts bancaires
 - Suivi budgétaire
 - Gestion de la trésorerie
 - Règlement des factures
 - Responsabilité de l'engagement des dépenses : passation des commandes et accord sur les devis
 - Supervision des paies et des déclarations aux divers organismes sociaux.

Outre les dépenses de personnel, le plafond de dépense engagée sans l'accord du directeur général est fixé à 5000 €. Au-delà de cette somme, un engagement de dépense doit être signé.

➤ **Coordination avec les institutions et intervenants extérieurs**

- Relations avec la tutelle
- Relations avec la comptabilité de l'Aide sociale à l'enfance
- Relations avec les fournisseurs et les prestataires de services

124. Moyens techniques

Le directeur général possède un bureau au sein de l'Internat avec un ordinateur, une imprimante personnelle, ainsi qu'une imprimante en réseau. Il dispose d'un accès Internet, d'un téléphone portable ainsi que d'une ligne fixe.

La directrice administrative et financière possède un bureau dans les locaux des services administratifs au 1 allée des Campanules à proximité de l'Internat et du Service de Suite avec un ordinateur portable relié à une imprimante en réseau. Elle dispose d'un accès Internet, d'un téléphone portable ainsi que d'une ligne fixe.

125. Instances représentatives du personnel

L'association ayant dépassé les cinquante salariés au cours de l'année 2007, un comité d'entreprise a été mis en œuvre en décembre 2008.

Jusqu'à présent, l'association gère un comité d'établissement en relation avec les délégués du personnel.

Ces derniers sont au nombre de six, trois titulaires et trois suppléants.

Un CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) a été mis en place en décembre 2008. Il comprend trois représentants, dont un cadre, qui ne sont pas par ailleurs délégués du personnel.

126. Le partenariat

Le directeur général est en relation étroite avec les partenaires principaux de l'association. En premier lieu, les Services de l'Aide sociale à l'enfance du 93. Il participe à des commissions au sein de ce service :

- Commission pédopsychiatrie/ASE/DASS/DPJJ/Etablissements ;
- Commission Urgence ;
- Commission appel à projets ;
- Réunions techniques avec les services de l'ASE

Dans le cadre de la réflexion entre cadres des établissements et services associatifs, il anime le Gresa (Groupe de recherche des établissements et services associatifs) qui se réunit trois à quatre fois par an en séance plénière et de façon variable par groupes de travail.

En ce qui concerne le logement, le directeur général est vice-président d'Interlogement 93, inter-association visant à mettre en œuvre le relogement des publics accueillis dans une quarantaine d'associations du département. Le directeur adjoint chargé du Service de suite est quant à lui secrétaire de l'Association immobilière sociale (AIS 93) créée par Interlogement 93.

Le directeur général met en œuvre un partenariat important avec le CDEF (Etablissements publics), notamment sur l'accueil d'urgence avec le SIS. Une réflexion est initiée depuis plusieurs années avec le CDEF et plusieurs associations dans le but de créer un Groupement de coopération sociale.

Il participe aux réunions du syndicat employeur, le Snasea.

Le directeur général est en relation étroite avec les principaux partenaires de l'Education Nationale notamment le collège Balzac qui accueille le plus grand nombre des jeunes de l'internat.

13. POLE ADMINISTRATIF, FINANCIER ET TECHNIQUE

Pour des raisons de fonctionnement transversal, sont placés sous l'autorité de la directrice administrative et financière les personnels administratifs, de la cuisine et de l'atelier .

131. Le service administratif

1311. Moyens humains

Le service administratif est composé de quatre salariés à temps plein, outre la directrice administrative et financière.

1312. Répartition des tâches

Une comptable s'occupe principalement (depuis le courant de l'année 2005 à temps plein) de la paie et des déclarations sociales et fiscales s'y afférentes (calcul et paiement des charges sociales, fiscales et patronales).

Elle effectue les DUE (déclaration unique d'embauche), les déclarations d'accidents du travail et toute autre déclaration en lien avec la gestion administrative du personnel. Elle gère les absences et a en charge la gestion des remboursements des indemnités journalières par la CPAM. Elle effectue le paiement des salaires. Elle a en charge de passer toutes les écritures comptables en relation avec la rémunération du personnel et le paiement des charges. Elle tient les dossiers du personnel. Elle assure le lien avec les organismes extérieurs (URSSAF, caisse de retraite et de prévoyance ...).

Deux comptables s'occupent d'enregistrer toutes les écritures comptables des différentes structures. Elles assurent le paiement des factures correspondantes. Elles suivent les loyers et tiennent à jour des tableaux de bord. Elles enregistrent les caisses des trois structures. Elles effectuent les rapprochements bancaires, elles tiennent des tableaux de suivi des transferts.

Elles répertorient les congés annuels, les congés trimestriels ou autres des personnels de la comptabilité, de la cuisine et de l'atelier. Elles tiennent à jour la liste des rendez-vous obligatoires à la Médecine du travail.

L'économiste assure par ailleurs l'économat et l'intendance. Il établit les menus et effectue les commandes correspondantes. Il s'occupe de l'enregistrement et du paiement des factures de ces fournisseurs. Il est responsable des stocks en cuisine. Il s'assure de la propreté de la cuisine et de ses équipements ainsi que de la réalisation des échantillons réglementaires.

Pour l'atelier, il est en charge de l'ensemble des fiches travaux des différentes structures et autorise l'engagement des dépenses en lien avec la directrice administrative et financière. Il assure la gestion des stocks.

1313. Moyens techniques

La comptabilité fonctionne en réseau. Chaque comptable dispose d'un bureau, d'un ordinateur avec un accès Internet, d'une ligne fixe et de deux imprimantes en réseau (dont une est en couleurs). L'ensemble de la gestion est assuré sur Alpha Informatique.

132. Le service restauration

La cuisine prépare les repas du midi et du soir, à l'exception du samedi soir, pour tout l'Internat et le SAUO. Il s'agit donc d'un rôle de cuisine centrale puisque elle sert les repas dans des lieux extérieurs. L'équipe est composée de deux cuisiniers et d'un intérimaire pour les remplacements de vacances ou de maladie.

Cette équipe est sous la responsabilité de l'économiste. Les menus sont établis lorsque c'est possible en lien avec l'économiste, les cuisiniers, les maîtresses de maisons et les jeunes. La cuisine fournit environ 100 repas par jour. L'approvisionnement est essentiellement réalisé par des grossistes.

Actuellement, les locaux ne sont pas aux normes. Des travaux doivent être entrepris par le conseil général.

133. Le service entretien

L'équipe du service entretien des bâtiments est composée de trois personnes sous la responsabilité de l'économiste. Elle assure l'entretien d'environ 2800 m² de bâtiments répartis sur tout le département : 4 pavillons, 2 bureaux, 5 appartements de jeunes et 23 studios.

Ils disposent d'un atelier situé au sous-sol du foyer des Gavroches et d'un petit atelier au foyer les Marmousets pour la peinture (stockage des produits inflammables à l'extérieur du bâtiment).

L'approvisionnement en matériel et matériaux se fait essentiellement par des grossistes.

L'appel à des entreprises extérieures est fait pour des chantiers importants ou trop spécialisés. Le ménage est fait par une entreprise extérieure.

Une réunion est organisée tous les mois et réunit le directeur général, la directrice administrative et financière, les directeurs adjoints chargés des trois structures, l'économiste et les trois ouvriers d'entretien. Un point est fait sur les travaux envisagés le mois précédent et matérialisés par des fiches travaux. Les difficultés, les retards, les questions d'organisation et les problèmes techniques sont abordés et des solutions sont mises en place.

Un planning des travaux prévus le mois suivant est construit collégalement sachant que chaque semaine, un ouvrier est disponible pour gérer les urgences.

14. PRESENTATION DES TROIS SERVICES EDUCATIFS « LES GAVROCHES »

Le pôle éducatif de l'association Devenir regroupe sur la commune de Neuilly-sur-Marne trois services éducatifs destinés à permettre aux jeunes de devenir progressivement responsables.

141. Un projet global

Afin de maintenir une continuité de prise en charge dans une cohérence institutionnelle, il s'agit de mettre en œuvre un projet d'accompagnement éducatif pour des jeunes de 10 à 21 ans au sein d'unités d'hébergement et de suivi spécifiques et adaptées à chaque situation.

Il en découle à la fois un fonctionnement sur des bases et des valeurs communes, un fonctionnement spécifique à chaque structure, une vie propre dans chaque lieu et des relations et des échanges avec les autres.

Ainsi, chaque structure possède son autonomie de fonctionnement et chaque responsable son autonomie de décision à l'intérieur du projet institutionnel.

Cette autonomie de la structure incite à une autonomie du personnel qui entraîne une autonomie des jeunes, le tout sous la responsabilité et le contrôle du directeur général.

Le principe d'un projet travaillé collectivement, tout en respectant les spécificités de missions de chaque structure, vise à mettre en place un dispositif cohérent et global d'accompagnement éducatif dans la continuité d'une prise en charge pour des jeunes accueillis dans le cadre de l'Aide sociale à l'enfance de Seine-Saint-Denis.

Ce projet vise en priorité à ne pas créer de rupture dans la prise en charge des jeunes dans l'établissement et de permettre un suivi adapté dans un des sept lieux éducatifs différents en fonction de son âge, de ses besoins et de sa situation.

La plupart de ces jeunes ont été orientés aux Gavroches car cette structure de partage de vie correspond souvent à des jeunes vivant un placement long avec des relations familiales distendues.

Ces jeunes ont la particularité d'associer à la fois une certaine immaturité affective et une possible capacité d'autonomie. En règle générale, sachant ne pas pouvoir compter sur leur famille à leur sortie, ils développent d'autant plus cette capacité d'autonomie ainsi qu'une motivation dans leur parcours scolaire ou professionnel. Pour les mêmes raisons, ils sont très généralement demandeurs de contrats jeunes majeurs et ont besoin de structures et d'accompagnement qui leur permettent d'être progressivement autonomes.

1411. Délégations aux directeurs et directeurs adjoints.

Le directeur général délègue aux directeurs et directeurs adjoints les responsabilités suivantes :

- ✓ Les orientations éducatives de leur service : mise en œuvre et défense auprès des partenaires du projet de sa structure, le contrôle du projet de chaque jeune, la rédaction du rapport d'activité annuel ;
- ✓ La gestion des admissions : mise en œuvre et décision d'admission, contrôle du taux d'occupation ;
La gestion financière : élaboration et négociation avec les financeurs du budget prévisionnel et du compte administratif ; signature sur les comptes bancaires de son service ; Outre les dépenses prévues dans le budget de l'établissement ou du service, le plafond de dépense engagée sans l'accord du directeur général est fixé à 3000 €. Au-delà de cette somme, un engagement de dépense doit être signé.
- ✓ Le management du personnel de leur structure : animation, entretiens professionnels, recrutements, sanctions ;
- ✓ Le contrôle des règles de sécurité et de salubrité des locaux ;
- ✓ Le respect du droit des usagers et de la participation à la vie de l'établissement ;
- ✓ Le partenariat et les relations extérieures : Aide sociale à l'enfance, associations et services publics ;

- ✓ Le développement de leur structure et la mise en œuvre d'outils de travail et d'évaluation adaptés ;
- ✓ Le remplacement des directeurs adjoints des autres structures lors de leurs absences.

1412. Délégations aux chefs de service éducatifs

Le directeur général délègue aux chefs de service éducatif les responsabilités suivantes :

- ✓ La mise en œuvre de l'action éducative : la prise en charge éducative des jeunes, l'élaboration du projet individualisé, la diffusion des documents légaux, la gestion des demandes d'admissions ;
- ✓ L'organisation du travail de l'équipe : le management de l'équipe, la mise en place des modalités de fonctionnement, plannings et congés, le contrôle des dépenses des jeunes ;
La gestion financière : outre les dépenses prévues dans le budget de l'établissement ou du service, le plafond de dépense engagée sans l'accord du directeur général est fixé à 3000 €. Au-delà de cette somme, un engagement de dépense doit être signé.
- ✓ Le droit des usagers : le respect du règlement intérieur et du confort des usagers ;
- ✓ Le partenariat et les relations extérieures : Aide sociale à l'enfance, associations et services publics ;
- ✓ Le remplacement des chefs de service des autres structures lors de leurs absences.

142. Etablissement 1 : Maison d'enfants à caractère social (MECS)

A. L'Internat « Les Gavroches »

La Mecs regroupant Internat et Service de suite est placé sous la responsabilité d'un directeur d'établissement.

- **L'Internat « les Gavroches »** accueille 31 garçons et filles de 10 à 18 ans, exclusivement pris en charge par l'ASE de Seine-Saint-Denis. Il est placé sous la responsabilité d'un directeur adjoint et d'un chef de service éducatif

Les équipes adaptent leur travail éducatif en fonction de la problématique personnelle des jeunes et des besoins du département. C'est ainsi que le foyer peut accueillir des jeunes avec des difficultés particulières comme les mineurs isolés, certains jeunes ayant fait un séjour en hôpital psychiatrique ou ayant un handicap physique relativement important (jeune en fauteuil roulant)...Il peut accueillir aussi des jeunes pouvant continuer à être hébergés par leur famille le soir, en assurant tout le suivi éducatif en journée, (accueil « de jour »), ou de l'accueil partagé ou de l'accueil séquentiel.

- Le pavillon des Marmousets permet un accueil de 13 garçons et filles de 10 à 16 ans. Pour les plus jeunes qui ont besoin de soutien plus affirmé et de relations affectives, la vie collective est fortement développée et les liens resserrés autour du groupe et de l'équipe éducative (chambres doubles, lieux d'activité, pas d'accueil d'urgence, pas de personnel extérieur...).
- Le pavillon principal des Gavroches permet un accueil de 8 garçons de 12 à 18 ans. Pour les plus grands qui ont besoin d'un accompagnement permettant un apprentissage de l'autonomie, la vie collective est moins prégnante et le projet individuel du jeune plus développé (chambres individuelles avec sanitaires, pas d'organisation d'activité...).
- Le pavillon annexe des Gavroches permet un accueil de 4 garçons de 15 à 18 ans dans trois chambres. Pour les adolescents en capacité d'une première gestion autonome de leur vie, il prépare à un accueil dans une structure d'autonomie.

- Le petit pavillon des Gavroches permet un accueil de 2 garçons ou 2 filles de 15 à 17 ans dans deux chambres, pour les adolescents en capacité d'une première gestion autonome de leur vie. Une place est aménagée pour pouvoir recevoir un jeune handicapé physique.
- Un appartement de quatre chambres permet l'hébergement de 4 garçons de 16 à 18 ans dans le cadre d'une préparation au passage au Service de suite.

Etablissement 1 : Maison d'enfants à caractère social (MECS)

B. Le Service de suite « Les Gavroches »

La MeCS regroupant Internat et Service de suite est placé sous la responsabilité d'un directeur d'établissement.

- **Le Service de suite "les Gavroches"** accueille 37 garçons et filles de 16 ans et demi à 21 ans dans trois appartements partagés, deux pavillons et vingt-quatre studios autonomes. Il est placé sous la responsabilité d'un directeur adjoint et d'un chef de service éducatif

Il accueille en priorité les jeunes pris en charge par l'Internat "les Gavroches" lorsque leur évolution leur permet d'envisager un suivi éducatif dans un cadre plus autonome.

Toutefois, pour favoriser une certaine hétérogénéité dans les appartements partagés et pour permettre l'accueil de jeunes relevant d'autres structures, le Service de suite réserve, lorsque cela est possible, une place sur trois aux jeunes de l'extérieur.

- Trois appartements partagés de trois chambres chacun permettent l'accueil de 9 jeunes – 3 filles et 6 garçons – de 16 ans et demi à 20 ans. Pour des grands adolescents dans une démarche d'autonomie personnelle, la vie collective est réduite au partage des lieux. Le projet d'insertion est fortement développé.
- Deux pavillons de deux chambres chacune permettent l'accueil de mineurs isolés à partir de 16 ans.
- Vingt-trois studios autonomes permettent l'accueil de 24 garçons et filles de 18 à 21 ans. Ils permettent de finaliser leur parcours d'autonomie et d'insertion professionnelle, sociale et par le logement.
- Deux places à l'ALJT pour l'accueil de deux jeunes garçons et filles de 18 à 21 ans. Ils permettent une prise en charge plus soutenue à des jeunes incapables de vivre en collectif en appartements partagés ou seuls en studios.

143. Etablissement 2 : Le Service d'accueil d'urgence et d'orientation SAUO « Les Gavroches »

- **Le Service d'accueil d'urgence et d'orientation « les Gavroches »** accueille 12 garçons âgés de 12 à 18ans

Le SAUO est réservé en priorité aux primo arrivants de l'ASE pour une observation et une orientation faite sur une période de 3 mois.

- 7 jeunes sont hébergés dans un pavillon situé 64 av de Maison Blanche à Neuilly-sur-Marne qui constitue le lieu central de ce service dans lequel sont développées les activités quotidiennes et les prestations afférentes à l'orientation des jeunes (bilans psychologiques et médicaux, ateliers de socialisation). Il est composé de 7 chambres avec des salles de bain privatives, de plusieurs salles collectives et d'un jardin.
- 1 lit d'astreinte est disponible toutes les nuits sur ce pavillon.

- 3 jeunes sont hébergés en appartement partagés et 2 jeunes sont hébergés soit en FJT, soit en famille relais, en fonction de leur âge, de leur projet et de leur besoin d'autonomie

144. Les liens entre les structures

Dans un environnement géographique proche où chaque structure se situe à proximité les unes des autres, des synergies entre professionnels et des mises en commun d'outils sont élaborées.

1451. Synergies professionnelles

- Des réunions de synthèses communes dans le cadre de fratries
- Des réunions entre les équipes éducatives sur des thèmes communs
- Des réunions entre professionnels pour l'élaboration d'outils éducatifs
- Une réunion de tous les cadres tous les 15 jours
- Une réunion régulière des cadres de chaque structure avec le directeur général
- Une réunion institutionnelle annuelle réunissant le conseil d'administration et les salariés sur les objectifs à mener
- Une fête d'été commune qui réunit jeunes et adultes, présents et anciens

1452. Moyens humains en commun

- la directrice administrative et financière, ainsi que les trois comptables oeuvrent pour les trois structures
- Les trois agents d'entretien se déplacent dans l'ensemble des lieux d'hébergement de l'institution
- Les deux cuisiniers préparent les repas pour tous les jeunes des différents pavillons et peuvent occasionnellement collaborer pour le service de suite
- La lingère prend en charge le linge de tous les jeunes des différents pavillons et peut éventuellement prendre en charge certains linges du service de suite

1453. Outils communs

- Les 9 véhicules bien qu'affectés sur des structures particulières peuvent être utilisés par les autres, notamment en périodes de vacances.
- L'outillage est utilisé pour toutes les structures
- Certains équipements sont à la disposition des différentes équipes

15. LES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

Les valeurs et principes de fonctionnement qui fondent l'action des trois établissements des « Gavroches » s'inscrivent dans l'idée que ces jeunes qui ont été placés administrativement ou judiciairement en vue de leur protection :

- ont besoin d'être considérés et reconnus,
- souhaitent s'insérer et trouver leur place dans le tissu social,
- sont capables de mobiliser leurs capacités pour réussir,
- doivent pouvoir bénéficier de toutes les aides afin de se développer,
- doivent pouvoir bénéficier d'une insertion dans des dispositifs de droit commun.

Ces valeurs s'inscrivent également dans l'idée que les adultes favoriseront ce respect et cette autonomie, dans la mesure où ils sont eux-mêmes respectés, soutenus dans leur travail et qu'ils jouissent d'une large délégation de responsabilité de leur direction.

La confiance accordée aux êtres humains et en leurs capacités est à la base des principes de fonctionnement des « Gavroches ».

151. La dimension relationnelle

Les jeunes que nous recevons sont considérés avant tout comme des personnes requérant une écoute et un échange avec des professionnels bienveillants.

Cette écoute se veut la plus ouverte possible et de ce fait nécessite de dépasser les préjugés et les idéologies pour aller à la rencontre de la personne et lui permettre d'exprimer ses besoins et ses désirs. Elle exige ainsi une attitude de tolérance face aux différences qu'elles soient idéologiques, politiques, religieuses ou sexuelles. Cette tolérance doit également s'exprimer face aux choix professionnels ou personnels de chacun. Ainsi les « Gavroches » reconnaît à chacun ses différences, l'aide à les exprimer, à adapter son projet et à mettre en œuvre sa vie autour d'elles.

Cette attitude implique un échange, une relation basée sur le partage ainsi qu'un intérêt pour l'autre avec la conviction que chaque jeune peut apporter autant qu'on lui apporte.

Chaque jeune doit pouvoir se développer dans une relation avec un adulte impliqué avec lequel il peut échanger ou se confronter. Ainsi, tout en restant respectueux, chaque jeune peut manifester une certaine liberté de ton et d'attitude, composantes d'une liberté d'expression.

152. La dimension éthique

La confiance est à la base du travail éducatif. Dans la mesure où l'autonomie est à la fois un moyen d'évolution et une finalité et qu'elle s'exerce tout à la fois au niveau de la formation, des loisirs, des relations ou du financier, il ne peut y avoir d'action éducative sans travail sur la confiance. Celle-ci ayant été le plus souvent mise à mal par les circonstances de vie de ces jeunes, la restaurer pour soi et pour les autres est aussi à la base de toute action éducative.

Le principe posé est que - selon le type de suivi, en foyer, en appartements partagés ou en studio - chaque jeune est en mesure à priori de respecter le cadre de la prise en charge. De la même manière, chaque jeune est capable à priori d'éprouver la liberté et de mettre en œuvre des projets sans pour autant se mettre en danger.

La conception de l'action éducative repose également sur l'idée que la qualité de la prise en charge et de l'hébergement influe sur le sentiment que les jeunes ont d'eux-mêmes et des autres.

153. La dimension prospective

Bien que les exigences posées par la société pour être autonome soient de plus en plus importantes et qu'elles s'exercent autant au niveau matériel qu'au niveau humain, il est nécessaire de tenir compte des difficultés et des carences des jeunes dans cette progression.

Le travail d'accompagnement tient compte du parcours familial, social, culturel et économique de chaque jeune afin d'en dégager une perspective d'évolution et une inscription sociale particulière. Il s'agit d'observer, d'analyser et de comprendre chaque situation particulière, chaque singularité de la personne, afin de mettre en œuvre un accompagnement personnalisé vers l'autonomie.

Dès l'admission, les foyers ou le service de suite projettent et simulent une évolution possible des projets de la personne à partir des paramètres donnés. Ils dégagent ensuite avec le jeune et son éducateur de circonscription, les pistes du travail éducatif à mener en fonction de sa situation. Dès cette rencontre, sont posées les principales étapes qu'il va devoir franchir pour mener à bien ses différents projets.

Cette projection s'affine ensuite avec la connaissance du jeune et met en œuvre de nouvelles pistes de travail en fonction des aléas et des changements dans sa situation. Lors des bilans trimestriels ou lors de rencontres mises en place suite à une difficulté, la situation est évaluée avec le jeune, son éducateur de circonscription et l'établissement pour définir des objectifs à atteindre. Il s'agit de prévoir afin d'anticiper les changements pour les prévenir ou les accompagner. Il s'agit aussi de préparer ces évolutions en tenant compte d'une réalité sociale complexe. Il s'agit enfin de préparer chaque jeune à ces nouvelles étapes en tenant compte de sa situation et de ses possibilités.

154. Les principes professionnels

L'éducateur ne peut avoir de crédit auprès des jeunes et insuffler une dynamique éducative que s'il s'affirme clairement comme un individu avec ses valeurs, ses idées et ses principes. Ceux-ci ne doivent pas être agrégés aux principes de l'établissement mais être conciliables avec eux. Il s'agit d'œuvrer ensemble avec pertinence et cohérence sans nier les différences entre les membres de l'équipe.

L'adulte doit pouvoir et savoir s'opposer aux actes des jeunes dans la mesure où ceux-ci remettent en cause les lois sociales, les règles du service ou les principes éthiques. Il est posé clairement que chaque jeune a sa place aux « Gavroches » dans la mesure où il ne se met pas en danger, ne met pas en danger les autres autour de lui, ni la structure qui l'accueille.

Parallèlement à cette fermeté qui sert de contenant à des jeunes parfois immatures, il est nécessaire de développer une souplesse dans l'appréciation des intentions et des circonstances qui ont conduit à ces actes.

Ainsi, les principes professionnels s'inscrivent dans une vision dialectique de la prise en charge. Elle admet que tout système de pensée et de valeurs est un point de vue donné, opposable à d'autres points de vue justifiés. Il s'agit d'entendre les autres points de vue tout en recherchant leur possible compatibilité avec le système social, ses principes et ses lois. Un tel principe suppose la recherche d'équilibres sans cesse précaires afin d'être conciliant sans être complaisant, tolérant sans être accommodant, ferme sans être cassant.

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Créé en 1982 autour de la mise en œuvre d'un lieu de vie en ville, le foyer les Gavroches, l'association Devenir est passée de l'accueil de sept garçons à celui de soixante-treize jeunes garçons et filles en 26 ans d'existence. Son personnel composé de deux postes et demi à sa création compte en 2010 soixante quatorze salariés représentant près de 65 équivalents temps plein. Trois structures se sont créées, sous l'égide de deux établissements. Une Maison d'enfant à caractère sociale (Mecs) rassemble un Internat en pavillons éclatés et appartement d'apprentissage à l'autonomie pour 31 jeunes de 10 à 18 ans et un Service de suite en appartements partagés et en

studios pour 37 jeunes de 16 ans et demi à 21 ans. Un Service d'accueil d'urgence et d'orientation (SAUO) prend en charge 12 jeunes de 12 à 17 ans en pavillon et appartement partagé.

Cette évolution du nombre d'enfants et d'adolescents pris en charge et du cadre de l'accueil de ces jeunes s'est construite progressivement, par paliers, respectant sans le planifier une respiration de trois ans : création de places, pause et assimilation, nouvelle création de places, etc. Cette évolution de l'association a également accompagnée les besoins pressentis ou formulés par le département, que ce soit l'accueil de jeunes filles, de jeunes handicapés, de jeunes majeurs, de jeunes mineurs isolés, de jeunes en grande difficulté ou de jeunes en accueil d'urgence. Enfin, cette évolution a porté sur la création de structures à petits effectifs, souples, permettant une prise en charge la plus adaptée aux situations et la plus individualisée possible.

La gageure était de permettre à chaque structure de bénéficier d'une autonomie suffisante pour permettre la mise en œuvre de son projet spécifique tout en maintenant une cohérence au niveau de l'association, de ses principes, ses valeurs et de sa politique. Pour répondre à cette préoccupation, un pôle de direction centrale avec un directeur général et un directeur administratif et financier a été créé en 2007. Il contrôle et administre les trois structures dirigées par un directeur et un chef de service, assisté pour l'Internat et le service de suite d'un directeur un adjoint. L'ensemble fonctionne en synergie tout en favorisant les particularités.

La structuration de l'association est aujourd'hui achevée. Le personnel est stable et partage les valeurs de l'association. Celle-ci est en conformité avec la loi 2002-2 et dans ce cadre, chaque structure possède son livret d'accueil, des conseils de la vie sociale ou d'autres formes de participation ont été mise en place, chaque jeune est amené à signer un document individuel de prise en charge ou un contrat de séjour et le projet institutionnel rédigé en 2005 est régulièrement réactualisé. Outre l'aspect légal, ces outils sont conçus dans leur élaboration et dans leur fonctionnement pour faire valoir le droit des bénéficiaires.

Dernier volet, l'association a procédé, avec l'aide d'un cabinet de sociologues, à l'évaluation de ses services, qu'elle a souhaité qualitative car recherchant le point de vue des bénéficiaires sur leur placement et participative car incluant l'ensemble de son personnel à son élaboration. Cette évaluation fait ressortir l'un des axes forts sur lequel doit porter la réflexion et l'action associative dans le futur, celui de la place de la famille dans un projet pédagogique centré sur le bien-être et l'épanouissement du jeune en tant qu'individu.

Depuis quelques années, l'association a déposé un projet de création d'un pôle regroupant la direction, la comptabilité-gestion et les services techniques dans un local industriel de 500 m² situé derrière le Foyer les Gavroches. Ce projet permettant en outre de créer une cuisine centrale pour réaliser les repas de plusieurs établissements proches a été accepté par le conseil général en juin 2010.

Le déménagement des trois services techniques situés actuellement sur le Foyer les Gavroches (cuisine, atelier, lingerie) libèrerait un espace important pour la création de bureaux, de salles d'activités et de pièces de rangement.

Le départ de la comptabilité permettrait de libérer l'appartement de cinq pièces qui pourrait alors être réaffecté à usage d'hébergement.

L'association Devenir est aujourd'hui en mesure de relever les défis qui s'imposent à elle : son accroissement et/ou sa participation à des groupements de coopération afin de mieux s'adapter aux enjeux financiers et techniques et son développement pour répondre aux nouvelles problématiques de la protection de l'enfance.