

RESIDENCE MATERNELLE LES LILAS

PROJET D'ETABLISSEMENT

2022-2027



SECOURIR, ACCOMPAGNER, RECONSTRUIRE
La Fondation de l'Armée du Salut



Table des matières

<i>Glossaire</i>	3
I. INTRODUCTION	4
II. PRESENTATION DE LA FONDATION DE L'ARMEE DU SALUT	8
A. <i>L'Armée du Salut dans le monde</i>	8
B. <i>L'Armée du Salut en France</i>	8
C. <i>La Résidence maternelle Les Lilas</i>	18
III. LA POPULATION ACCOMPAGNÉE	22
A. <i>Les éléments statistiques</i>	22
B. <i>L'évolution des problématiques</i>	31
C. <i>La typologie des enfants accueillis</i>	33
D. <i>Les besoins spécifiques des enfants accueillis en crèche</i>	34
E. <i>Les procédures d'admission et d'accueil</i>	36
IV. LA RESIDENCE MATERNELLE ET SON OFFRE DE SERVICE	40
A. <i>Les cadres théoriques de l'intervention</i>	40
B. <i>Le travail d'équipe</i>	42
C. <i>Les missions des professionnel(le)s</i>	45
F. <i>L'organisation des réunions</i>	59
G. <i>Le partenariat</i>	62
H. <i>L'accompagnement spirituel</i>	63
V. LES OBJECTIFS D'EVALUATION, DE PROGRESSION ET DE DEVELOPPEMENT	64
A. <i>Les préconisations de l'enquête RPS : les priorités retenues</i>	64
B. <i>La démarche qualité</i>	66
C. <i>La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et la Qualité de Vie au Travail (QVT)</i>	67
D. <i>La Règlementation Générale de la Protection des Données</i>	68
VI. CONCLUSION	69
VII. ANNEXES	71

Glossaire

AED : Action Educative à Domicile

AEMO : Action Educative en Milieu Ouvert

AMAP : Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne

AOFBAS : Association des Œuvres Françaises de Bienfaisance de l'Armée du Salut

AP : Auxiliaire de Puériculture

CESF : Conseillère en Economie Sociale et Familiale

COFIL : COmité de PIlotage

CVS : Conseil de la Vie Sociale

DASES : Direction de l'Action Sociale de l'Enfance et de la Santé

DSOL : Direction de la SOLidarité

EJE : Educatrice de Jeunes Enfants

ES : Educatrice Spécialisée

FADS : Fondation Armée du Salut

FAS : Fédération des Acteurs de la Solidarité

HCPAA : Haut Comité des Personnes Accompagnées et Accueillies

OFPRA : Office Français de Protection des Réfugiés et Apatrides

QVT : Qualité de Vie au Travail

RGPD : Règlementation Générale de la Protection des Données

RH : Ressources humaines

RPS : Risques Psycho-Sociaux

RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

SEAPPE : Secteur en charge de l'Evaluation et de l'Accompagnement à la Parentalité et la Petite Enfance

UNIOPSS : Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

URIOPSS : Union Régionale Inter Fédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

I. INTRODUCTION

Conformément à l'article L. 311-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles :

« Pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, 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. »

60 ans après sa création, l'établissement traverse une période critique.

L'histoire de la structure a été marquée par des périodes de crise et de conflictualité, avec des problématiques récurrentes et cycliques, qui semblent se répéter au fil des ans ainsi qu'un turnover très important de professionnels, dont les personnels de direction, qui se sont succédé en fréquence et en nombre très conséquents : 4 directrices sur les 3 dernières années, 10 chefs de service sur les 12 dernières années.

Ces situations conflictuelles et instables ont généré au long des années, d'importantes désorganisations. Ce qui peut expliquer que les équipes ont souvent fonctionné de manière « autonome », et concomitamment souvent de façon clivée et clivante, parfois à l'image des équipes de direction successives.

La crise sanitaire liée à la Covid-19 est venue amplifier les problématiques de fonctionnement que connaissaient déjà l'établissement. Et l'absentéisme est massif sur la structure avec 20% des effectifs de professionnels en arrêt de travail sur l'année 2021.

Un point d'étape, un état des lieux est nécessaire aujourd'hui pour construire demain.

L'actualisation du projet d'établissement débuté en 2021 avec l'ancienne directrice a dû être stoppé au regard des oppositions de travail et repris au printemps 2022 sur un mode participatif.

A l'heure de la rédaction de ce projet d'établissement, à l'été 2022, c'est un directeur (de transition) qui dirige la structure avec son équipe en poste ; la nouvelle directrice recrutée en septembre 2022 finalise le document avec les équipes de travail pour notamment confirmer les Fiches actions de l'amélioration continue de la Résidence tout au long du document.

En 2022, il est décidé la création d'un groupe de travail pour élaborer de façon participative ce nouveau projet d'établissement qui fait suite aux échanges engagés de septembre 2021 à janvier 2022.

Représentatif de chaque service et/ou métier, il est constitué pour travailler ensemble à son élaboration.

10 professionnels composent ce « COPIL PROJET D'ETABLISSEMENT » :

- Le directeur de l'établissement (mission de direction de transition, pilote de la démarche-projet) puis la directrice en poste à compter de septembre 2022
- Les 2 cheffes de service : équipe accompagnement global et équipe crèche (recrutées en C.D.I en septembre et décembre 2021),
- 1 surveillant maintenance/entretien,
- 1 conseillère en économie sociale et familiale,
- 1 éducatrice spécialisée,
- 2 éducatrices de Jeunes Enfants, représentant les deux services avec un changement intervenu en septembre 2022 à la suite du départ d'une salariée,
- 1 psychologue,
- 1 responsable Ressources humaines et Qualité.

Le COPIL se réunit en séances de travail collectif à raison de deux heures, par quinzaine, sur une période d'un peu plus de 6 mois, avec des interruptions, eu égard au changement de direction en cours d'élaboration du projet.

L'état des lieux en termes de points forts, de points d'amélioration et d'enjeux d'évolution est réalisé au sein de cette équipe constituée.

L'ensemble des professionnels sont informés de l'avancée de l'écriture du projet d'établissement et y ont accès via un dossier partagé sur serveur informatique dédié.

Un premier point fort est posé : l'établissement est un grand et bel espace d'accueil, à Paris, bénéficiant de près de 1 700 m² de surfaces habitables, et de 4 200 m² d'espaces extérieurs. Mais ces espaces vieillissants sont devenus mal adaptés.

La vétusté des locaux, des installations, l'inadaptation et l'ancienneté du mobilier mis à disposition sont criantes, et ce tant concernant les logements (studios et appartements extérieurs), que les locaux du service d'accueil de la crèche. La dernière rénovation date de 1999.

De nombreuses problématiques liées à la vétusté du bâti, à un apparent déficit d'entretien, et de suivi des nécessaires investissements immobiliers par le passé, conduit la gouvernance à envisager aujourd'hui un vaste programme de rénovation/réaménagement général de la structure.

Cette mise en conformité avec les normes d'utilisation et besoins actuels est un gage futur de qualité d'accueil des familles et de conditions de travail améliorées des professionnels.

Ce projet de rénovation devra s'intégrer à ce projet d'établissement jusqu'en 2027.

Deux principaux services d'accompagnement existent dans l'établissement : l'équipe de la Crèche et l'équipe de l'Accompagnement global.

Il est pointé par tous un manque de lien, de coordination efficiente entre les professionnels de ces deux services. Cet état de fait génère des pertes d'information, une communication souvent défaillante, et pour certains parfois une perte de sens du travail, de la mission.

Des enjeux forts apparaissent aujourd'hui clairement pour l'établissement et son évolution. La communication en interne, la transmission et le partage des informations doivent être cadrées et sécurisées pour être améliorées.

La coordination des deux équipes doit être développée.

L'organisation du travail est à repenser. Ces aspects interrogent le cadre, le mode de management mis en œuvre au service d'un accompagnement devant être optimisé.

Des évolutions concernant les besoins du public accueilli se font jour également. Celles-ci interrogent directement les compétences professionnelles nécessaires pour y répondre au mieux. Formation et recrutement sont au cœur de cette problématique.

L'absentéisme est un véritable frein au besoin de stabilité des équipes, face à un public, de fait, lui-même instable et vulnérable...

Le travail en collaboration, affaibli pendant la crise sanitaire, doit être développé.

Des outils communs, des temps partagés entre professionnels sont nécessaires pour « œuvrer ensemble ». Ils se doivent d'être dûment formalisés et repérés par tous. Les valeurs qui guident l'action doivent être partagées. Elles vont orienter le sens même du travail pluridisciplinaire.

Ce projet d'établissement, élaboré sur le mode pleinement participatif, se veut fédérateur et mobilisateur, afin que chaque acteur puisse s'y reconnaître.

L'élaboration du Projet est également l'occasion d'actualiser la connaissance du public accueilli (ses besoins, ses difficultés, nos réponses). Ainsi les résidentes seront-elles également sollicitées dans le cadre de ce travail, via des entretiens, en termes de recueil des besoins et attentes.

Enfin, les conclusions du dernier rapport de l'évaluation interne menée dans l'établissement en 2018 pointent les thèmes suivants devant être améliorés :

- La documentation, l'accueil, le suivi à la sortie
- Le soutien et l'accompagnement des équipes - la formation, l'analyse des pratiques et la supervision
- Le management
- La communication interne et ses supports
- La connaissance du projet d'établissement par nombre de professionnels
- Le climat social et la dynamique institutionnelle

Cette brève synthèse du rapport de l'évaluation interne reprend en grande partie les constats également posés lors de l'état des lieux réalisé en groupe COPIL.

A l'issue de la rédaction de ce projet d'établissement 2022/2027, après une année marquée par les demandes de revalorisation des salaires et d'une plus grande visibilité des métiers du social, l'ensemble du personnel est engagé dans un état des lieux partagé et confirme les valeurs qui nourrissent chacun des métiers représentés.

La Résidence maternelle voit loin et s'appuiera sur toutes les contributions qui favoriseront la consolidation d'un socle commun de travail permettant d'innover et de créer les conditions toujours améliorées de la prise en charge des enfants et de leur mère,



II. PRESENTATION DE LA FONDATION DE L'ARMEE DU SALUT

UNE ORGANISATION EN MOUVEMENT

A. L'Armée du Salut dans le monde

Origines et vocation

L'Armée du Salut a été fondée en 1865 par William BOOTH, dans l'Angleterre industrielle du XIX^e siècle.



WILLIAM BOOTH (1839-1913)

Portée par une éthique chrétienne, sa vocation est de répondre aux besoins physiques, sociaux et spirituels des personnes en situation de détresse. Elle est présente dans 132 pays à travers le monde. Elle accomplit une œuvre d'intérêt général dans les domaines de la santé (hôpitaux, dispensaires...), de l'enseignement, du social, médico-social et du sanitaire et intervient à tous les âges de la vie, de la naissance à la fin de vie. L'Armée du Salut a pour vocation de restaurer la personne dans son corps, son humanité, ses droits fondamentaux et sa spiritualité.

B. L'Armée du Salut en France

Une implantation progressive sur le territoire

Implantée en France depuis 1881, l'Armée du Salut s'est impliquée auprès des personnes en difficulté, créant notamment les « foyers du soldat » au cours de la Première Guerre mondiale. Elle prend véritablement son essor entre les deux guerres avec la création des grandes institutions sociales à Paris et en province. Reconnue d'utilité publique par décret daté du 7 avril 1931, elle ne cesse d'accroître son rayonnement dans les domaines sanitaire, social et médico-social jusqu'en 1939. A l'issue du deuxième conflit mondial, elle relance son activité en élargissant ses actions sur la jeunesse : elle développe des actions pédagogiques, met en place des maisons d'enfants et des centres d'apprentissage, crée des clubs de prévention et des établissements relevant de l'éducation spécialisée.

Parallèlement, l'Armée du Salut développe un partenariat avec les pouvoirs publics et avec les acteurs du champ sanitaire et médico-social. Membre fondateur d'organismes tels que l'Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (UNIOPSS), la Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale (FNARS devenue FAS), le Syndicat patronal de la branche né de la fusion de la Fegapei et du Syneas (NEXEM), la Fédération d'Entraide Protestante (FEP), la Fédération française des Banques Alimentaires. Elle s'inscrit dans les dispositifs de lutte contre les formes d'exclusion, organise et gère des structures d'accueil en partenariat avec d'autres institutions ou services, à la demande des pouvoirs publics.

Adaptation aux évolutions et aux nécessités

En 1994, désireuse d'articuler avec une plus grande pertinence action sociale et spiritualité, l'Armée du Salut adopte de nouveaux statuts.

- La gestion des établissements à caractère social et médico-social est assurée par l'Association des Œuvres Françaises de Bienfaisance de l'Armée du Salut (AOFBAS).
- Les officiers constituent une Congrégation reconnue par l'Etat, membre de la Fédération Protestante de France. Leur mission spirituelle s'exerce dans les postes d'évangélisation. La Congrégation de l'Armée du Salut porte l'éthique chrétienne, le développement spirituel et la mission d'évangélisation. Elle assure en partie avec l'Association, la mission d'urgence et de prévention en amont du champ social, dans le cadre d'actions d'intérêt général.

Du statut d'Association à celui de Fondation reconnue d'utilité publique

Par décret daté du 11 avril 2000, la Fondation de l'Armée du Salut se substitue à l'AOFBAS et est reconnue d'utilité publique. Si les valeurs et les missions de la nouvelle Fondation sont identiques à celles de l'Association, les moyens d'action sont plus étendus. Par cette démarche, l'Armée du Salut affirme sa volonté d'ouverture à la société civile, aux différents environnements politiques, culturels, socio-culturels et humains. Elle considère que l'échange et le partenariat sont sources de vitalité et d'enrichissement.

Aujourd'hui en France : une Fondation multi spécialiste

Dans le cadre du « Faire Fondation », des rencontres sont organisées pour l'ensemble des directeurs et directeurs adjoints d'établissements :

- Un séminaire de quatre jours dans le lieu d'implantation d'un établissement de la Fondation.
- Quatre journées d'études, au cours de l'année, sur des sujets d'information techniques et transversaux.

Un groupe de directeurs a été créé en 2017. Il agit auprès du COMEX (Comité exécutif de la Fondation). Il est l'interface avec l'ensemble des Directeurs d'établissements de la Fondation. Cette instance consultative apporte son avis sur des sujets majeurs. Elle est force de propositions, participe aux réflexions et travaux de la Fondation sur des sujets comme le lien siège et établissements, les journées nationales, la démarche qualité, l'évolution de la Fondation...

Quelques chiffres

Plus de 2800 salariés et plus de 5200 bénévoles mettent en œuvre dans 227 établissements et services, un accueil et un suivi adaptés aux besoins de près de 24 000 personnes accueillies chaque jour, cela dans 12 régions de France (chiffres 2021), afin de garantir la dignité de la personne et d'assurer un accompagnement personnalisé, humain et spirituel.

L'organisation

La Fondation est organisée en 2 secteurs et 5 champs d'intervention (jeunesse, handicap, dépendance, soins et inclusion sociale), avec un Siège social qui travaille en lien étroit avec les établissements, leur apportant pilotage et soutien. Autour de la Direction Générale, 12 directions accompagnent les directeurs d'établissements sur les principaux champs d'intervention traversant leurs activités : programmes, ressources humaines, sécurité, finances, assurances, systèmes d'information, patrimoine et projets immobiliers, communication, partenariats et relations publiques, ressources, qualité, gestion des risques, responsabilité sociale et environnementale, gestion des achats, bénévolat, accompagnement spirituel.

La représentation des personnes accueillies dans la Fondation est assurée par le Haut Comité des Personnes Accompagnées et Accueillies (HCPAA), le groupe des ambassadeurs de la Participation et Communication Adaptées (PCA) et les Conseils de la Vie sociale (CVS).

Chaque établissement est rattaché à une Direction de programmes de secteurs garante du respect des valeurs éthiques et professionnelles de la Fondation de l'Armée du Salut.

Chaque établissement intervient dans l'un des 5 champs d'intervention présentés ci-dessous, auprès d'une ou plusieurs catégories de publics :

	Jeunesse /Famille	Handicap	Dépendance	Soins	Inclusion sociale
Publics	Enfants de l'Aide sociale à l'enfance, Enfants du milieu judiciaire, Migrants mineurs isolés, jeunes majeurs.	Adultes : polyhandicap, handicap mental et troubles associés, handicap psychique. Enfants : troubles du comportement et de la personnalité Personnes handicapées vieillissantes.	Personnes âgées en perte d'autonomie, personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés, personnes isolées, personnes à faibles ressources, personnes en soins de suite et convalescence, aidants.	Service de Soins de suite et de réadaptation (1 seul établissement sanitaire à la Fondation) Adultes orientés par hôpitaux ou cliniques Structure de moyen séjour	Accueil mère/enfant, personnes isolées, familles monoparentales, familles de migrants, personnes sans domicile fixe, travailleurs pauvres, femmes victimes de violence, personnes très éloignées du marché du travail, mineurs non accompagnés.
Actions menées	Placements administratifs et judiciaires, accueil mère/enfant, accompagnement éducatif, scolaire, insertion professionnelle, animation, protection, accueil de jour, placement à domicile, accompagnement à la parentalité, hébergement, accueil en crèche, accompagnement au logement autonome...	Éducatives, pédagogiques, thérapeutiques, insertion professionnelle, soins, nursing, animation, accompagnement à la parentalité, suivi en milieu ouvert, protection.	Accueil de jour, accueil temporaire, soins de suite, protection, hébergement, nursing, soins, animation, accompagnement, soutien des aidants, plateforme de répit pour les aidants, accompagnement jusqu'au bout de la vie et soins palliatifs et visites à domicile.	Projet thérapeutique et social avec objectifs de soins médicaux, de rééducation et de réadaptation	Mise à l'abri, hébergement, accompagnement social, urgence sociale, orientation, soins, restauration, animation, accès au logement autonome, insertion par l'activité économique, accompagnement à la parentalité...

Cette organisation permet à la Fondation de l'Armée du Salut de répondre aux sollicitations émanant de l'État et des collectivités territoriales. Elle assure également en lien direct avec la Congrégation des actions sociales de proximité (Activités d'Intérêt Général). Elle accompagne certaines structures associatives du secteur social ou médico-social, soutien prenant la forme d'une assistance de gestion, et pouvant aller jusqu'à une reprise. Enfin, elle se donne les moyens de répondre à des appels à projets pour la création de nouveaux dispositifs ou établissements.

L'appartenance à la Fondation

La gouvernance de la Fondation

Au travers de ses services administratifs, financiers et juridiques, auxquels s'ajoute l'expertise technique de l'équipe du pôle Jeunesse – Handicap – Dépendance et Soins, le siège social apporte quotidiennement à l'établissement son savoir-faire, ses compétences et un regard introspectif indispensable avant toute prise de décision.

Ce soutien et cet accompagnement constituent indéniablement un gage de qualité vis-à-vis des différentes autorités de tutelle et des partenaires de l'établissement, d'autant que la Fondation inscrit son action dans le cadre d'une démarche qualité régulièrement revisitée et réactualisée.

Toutefois, l'apport du siège social de la Fondation ne saurait se cantonner à une expertise technique, à une déclinaison locale d'une démarche qualité ou encore à la mise en œuvre des orientations stratégiques.

L'appartenance à la Fondation, c'est surtout un engagement, une volonté permanente de s'assurer du respect des valeurs humanistes et éthiques que défend l'Armée du Salut depuis sa création, telle que l'inconditionnalité de l'accueil. C'est aussi inscrire l'expression et la participation des personnes accueillies, tant individuellement que collectivement, comme un axe majeur de la vie des établissements et services.

Les directions du siège en appui aux directions des établissements et services

L'ensemble des professionnels rattachés à chaque direction se rendent aussi souvent que nécessaire au sein de l'établissement. De façon régulière, des réunions sont organisées. Le périmètre d'intervention et de soutien de chacune des directions se déclinent de la façon suivante :

La Direction de programmes Jeunesse, Handicap, Dépendance et Soins

Les établissements appartenant à la direction de programmes sont répartis sur tout le territoire, et relèvent de champs d'intervention très divers : Jeunesse (Maison d'enfants à caractère social, Foyer d'action éducative, Centre maternel, Centre de vacances, Dispositif ITEP, Pôle d'accueil des mineurs non accompagnés etc.), Handicap (Maison d'accueil spécialisé, Foyer d'accueil médicalisé, Etablissement et service d'aide par le travail, Foyer d'hébergement, Foyer de vie etc.), Dépendance (Etablissement pour personnes âgées dépendantes), et Soins (Centre de soins de suite et de réadaptation).

La Direction de programmes aide, conseille, accompagne et suit les établissements.

Elle leur apporte expertise et conseil dans la vie de la structure, dans l'élaboration des projets d'établissements et rapports d'activité.

Elle met en place des réunions régulières entre l'établissement et l'ensemble des directions du siège pour un suivi sur les sujets d'actualité et les problématiques rencontrées.

L'objectif central de la Direction de programmes est d'assurer le suivi et l'accompagnement des établissements sur la base de leurs actualités, de leurs projets et de leurs obligations. Les piliers de son intervention peuvent être résumés par l'acronyme A²CR pour animer, accompagner, contrôler et représenter :

- Animer le secteur via l'organisation de réunions et de groupes de réflexion variés
- Accompagner les établissements et leurs directions dans la construction de nombreux projets, lors des temps forts institutionnels, mais aussi dans des missions d'écoute et de conseils
- Contrôler les établissements pour s'assurer du respect des textes de loi et de la qualité de l'accompagnement proposé aux personnes accompagnées
- Représenter les établissements et la Fondation dans différentes instances et réseaux

En outre, la direction de programmes organise :

- Des réunions de secteur regroupant toutes les directions des établissements de la Direction de programmes autour de sujets transversaux, d'actualité, et permettant de favoriser la création de lien entre les établissements
- o Un voyage d'étude à l'étranger offrant aux directeurs et directrices du secteur l'opportunité de découvrir différentes structures sociales et médico-sociales de l'Armée du Salut sur un autre territoire que le France
- o Des groupes de veille thématique visant à apporter de la connaissance aux établissements et à améliorer leur expertise sur des sujets ciblés
- o Des réunions entre établissements et directions du Siège pour balayer un large panel de sujets en présence de toutes les directions du Siège de la Fondation
- o De nombreuses réunions à distance pour faire des points réguliers, répondre à des urgences, ou maintenir une « permanence » sur des questions ouvertes des établissements

La Direction Relations Publiques, Communication, Ressources

Elle est composée de quatre services distincts mais complémentaires :

- Relations publiques
- Communication / Documentation
- Ressources
- Mécénat philanthropique

Au sein des services du Siège, cette Direction tient une place particulière, en ce qu'elle est un lieu de croisement des informations et des personnes tournées à la fois vers l'interne et vers l'externe, tantôt récepteur ou émetteur d'information.

Le service relation publique est aussi fortement présent concernant la gestion des médias et les interviews que ces derniers souhaitent effectuer.

L'établissement s'appuie aussi sur ce service pour mettre en place des événements de type présentation du rapport d'activité, inauguration de locaux ou encore l'organisation d'une journée Portes Ouvertes.

La Direction des Ressources Humaines

- Embauche
- Accueil des nouveaux services
- Formation continue
- Diagnostic de gestion sociale
- Communication ressources humaines
- Représentants du personnel
- Droit social
- Indicateurs sociaux
- Management des ressources humaines
- Santé et bien-être au travail
- Formation des cadres aux ressources humaines

La Direction du Service Financier et des Systèmes d'informations

La DFSI a comme missions générales et comme ambition de renforcer son rôle, en complément des autres directions, dans :

- Le contrôle du respect des obligations comptables et fiscales
- La production d'une information financière transparente envers les donateurs
- La mise en œuvre des recommandations des organismes de contrôle et de labellisation
- Le pilotage des établissements afin de s'assurer de leur équilibre financier et de la pérennité de leurs activités
- L'accompagnement du réseau dans les différents projets de développement
- La mise en place d'un contrôle interne performant dans le périmètre de la DFSI, en lien avec la cartographie des risques
- Le conseil auprès des établissements pour faire face aux nouveaux défis opérationnels et financiers imposés par les financeurs et les pouvoirs publics (réformes de la tarification, CPOM, EPRD, tarifs plafond, nouveau règlement comptable des associations, etc.)
- La sensibilisation des Directeurs d'établissements à la maîtrise de la gestion financière d'un établissement, ainsi qu'à la prise de conscience des différents leviers sur lesquels ils peuvent agir.

La Direction Qualité et Gestion des risques

- Réaliser des audits Qualité de conformité et des audits internes dans les établissements et au siège
- Tenir à jour la cartographie des risques et mettre en place les actions correctives
- Superviser les évaluations et assurer un soutien technique et méthodologique auprès des responsables et des professionnels
- Coordonner le travail avec les autres services concernant les audits
- Coordonner et animer transversalement une dynamique du siège avec tous les services
- Dynamiser le suivi des événements indésirables et la gestion des risques dans un souci constant d'information et d'amélioration de la Bienveillance
- Assurer le suivi des autos-contrôles, des Questionnaires de Contrôle Interne (QCI) et des plans d'actions. L'identification des points d'amélioration révélés par les autocontrôles pourra déclencher dans les établissements ou au siège, des missions d'audits destinées à donner à la Fondation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations
- Mettre en ligne et actualiser les documents nécessaires pour la démarche Qualité.

La Direction du Patrimoine et des Projets Immobiliers

Gestion des travaux

- Rédaction des cahiers des charges, consultation des entreprises TCE, validation des devis
- Engagement des travaux avec les entreprises retenues et suivi de la réalisation
- Suivi de l'avancement des chantiers en analysant les comptes rendus de la Maîtrise d'Œuvre
- Participation aux réunions de chantier lors des phasages principaux
- Mise à jour des dossiers des ouvrages à exécuter (DOE), des interventions ultérieures (DIUO) et des plans

Gestion des contrôles réglementaires Sécurité

- Respect de la législation en termes de sécurité et d'environnement
- Veille pour l'application des différentes normes et au respect des différents décrets (amiante, plomb, termites, légionellose, accessibilité)
- Veille technologique sur l'évolution des techniques des équipements immobiliers et sur l'évolution des contrôles réglementaires

Assistance technique

- Diffusion des nouveaux textes en vigueur
- Suivi des registres réglementaires détenus par les chefs d'établissements
- Conseil sur la maintenance préventive et curative
- Commission de Sécurité
- Accompagnement juridique

La Direction de l'Accompagnement Spirituel

Une « Présence, Écoute, Échanges autour des questions posées par la vie »

Le projet d'Accompagnement Spirituel se présente sous forme de « Présence, Ecoute, Echanges autour des questions posées par la vie ». Cela veut dire qu'une permanence d'écoute et d'Accompagnement Spirituel est proposée aux résidents qui le souhaitent, en réponse à des besoins et des demandes d'ordre existentiel, philosophique, éthique, religieux, et donc spirituel, qui viendraient à s'exprimer.

- Un espace ouvert à tous les résidents et leurs proches
- Il souhaite être à jamais un « *Havre de Paix et d'Espérance* »
- La visite à un résident hospitalisé
- Un soutien moral et spirituel, au besoin, rites religieux au moment de la mort
- Une permanence mensuelle

Spécificité du lien entre les 2 entités de l'Armée du Salut, la Congrégation accompagne la Fondation dans la coordination de l'accompagnement spirituel, ouvert à tous et sans prosélytisme abusif, dans tous les établissements et services.

La direction du bénévolat

Depuis sa création en 1987, la direction du bénévolat renforce par son action les missions de l'Armée du Salut sur l'ensemble du territoire. Aux côtés des établissements et du siège de la Fondation, ses principales actions se déclinent en 5 axes :

- L'aide alimentaire (maraudes, distribution, colis alimentaires, collectes ...)
- La transmission de savoir (FLE, soutien scolaire, accompagnement individuel),
- L'accompagnement des personnes âgées (jardinage, sortie, jeux)
- Les animations (sportives, culturelles, artistiques)
- Et les métiers spécifiques (santé, bien-être, juristes ...)

L'ambition de la Fondation, pour aujourd'hui et demain...

En 2018, la Fondation de l'Armée du Salut modifie ses statuts, et ainsi se dote d'instances de gouvernance renforcées. Cette modification ouvre par ailleurs son champ d'intervention à l'international.

En janvier 2019, la Fondation de l'Armée du Salut obtient le label IDEAS, qui atteste de la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de gouvernance, de gestion financière et de suivi de l'efficacité de l'action.

En 2021, elle renouvelle son projet, porté par les 5 valeurs d'inconditionnalité, de fraternité, de participation, d'exigence et d'espérance.

Riche de son histoire, de son expérience et portée par des valeurs fortes, la FADS s'inscrit dans la mise en œuvre des politiques sociales des secteurs social, médico-social et sanitaire. Elle est particulièrement attentive aux évolutions des contextes politiques et sociaux et travaille à la mise en œuvre de réponses innovantes aux problématiques émergentes dans le champ de l'action sociale et médico-sociale. Ainsi, elle répond aux défis du vieillissement des populations et aux situations d'urgence, notamment celles, liées aux flux migratoires, tout en consolidant ses actions auprès des jeunes, des situations de handicap et de tous ceux qui vivent dans la rue, exclus de notre société. Sur ces toutes dernières années, la Fondation a ainsi répondu aux besoins nouveaux d'accueil de migrants, multiplié les opérations de maraude, mis en place des dispositifs d'aide alimentaire pour de nouveaux publics issus de la crise sanitaire.

L'ambition de la Fondation de l'Armée du Salut, sous l'impulsion de son Conseil d'Administration et de sa Direction Générale, est d'inscrire les établissements dans une démarche d'amélioration continue du service rendu aux personnes accompagnées, y compris dans cette période de crise sanitaire si violente, pour être le plus réactif et le plus efficace, face aux drames de la vie de notre prochain.

Le projet d'établissement s'inscrit dans le projet associatif et développe une action en cohérence avec la stratégie de la Fondation. Cette dernière est déclinée dans les objectifs annuels de l'établissement et des services. A partir de ces objectifs annuels, chaque service définit des objectifs qui lui sont propres. A l'occasion des entretiens annuels d'évaluation chaque professionnel détermine avec le N+1 des objectifs individuels. Le reporting semestriel au directeur des programmes, sa participation aux réunions institutionnelles, sa validation des objectifs annuels de l'établissement sont garants de la cohérence entre l'action de l'établissement et les orientations de la Fondation.

Ce projet d'établissement s'inscrit dans les valeurs défendues par le projet de la Fondation de l'Armée du Salut : incondicionalité, exigence, fraternité, participation et espérance.

> Projet de la Fondation et ses orientations stratégiques

NOTRE DEVISE

- Secourir
- Accompagner
- Reconstruire

NOS VALEURS FONDAMENTALES

- Inconditionnalité
- exigence
- fraternité
- participation des personnes accueillies
- espérance

NOS AMBITIONS

- Intensifier les partenariats
- Encourager l'innovation
- Offrir un accompagnement spirituel
- Renforcer l'action par le plaidoyer
- Se mobiliser pour le développement durable
- S'engager à l'International

NOS ACTEURS

- 2500 salariés
- 4000 bénévoles
- Les donateurs
- Les partenaires



C. La Résidence maternelle Les Lilas



Historique et agrément

Dans les années 1960, l'Armée du Salut met en place des clubs de prévention et des établissements relevant de l'Education spécialisée.

C'est dans ce contexte qu'est créée la Résidence maternelle Les Lilas nommée alors « La Rose Blanche ».

L'aide aux femmes enceintes trouve son origine légale dans la Révolution Française où, par le décret du 28 juin 1793, la Convention Nationale instaure « *dans chaque district, une maison où la fille enceinte pourra se retirer pour accoucher* ».

Le Code de la Famille en 1939 prévoit à l'article 98, « *l'obligation pour chaque département d'ouvrir une maison maternelle* ».

L'évolution de la société nécessitant des adaptations, l'Armée du Salut, au nom des valeurs de dignité qu'elle défend, se dote de dispositifs diversifiés afin de faire face à de nouvelles formes de pauvreté et d'exclusions. Par ailleurs elle s'inscrit dans le dispositif de la Protection de l'Enfance dont dépend la Résidence maternelle.

C'est dans ce contexte que Le Centre maternel « Les Lilas » a été créé en 1961. Son agrément intitulé « Convention Maisons Maternelles » du 24 septembre 1963 fait suite au foyer d'hébergement créé le 6 novembre 1961. Une convention existe depuis 1963 entre l'Armée du Salut et le Service de l'Aide Sociale à l'Enfance du Département de Paris pour la Résidence maternelle Les Lilas. Dans le cadre de l'article 41 du Code de la Famille et de l'Action Sociale : « *Sont prises en charge par les services de l'Aide Sociale à l'Enfance, sur décision du Président du Conseil Départemental, les femmes enceintes et les mères isolées avec leurs enfants de moins de trois ans qui ont besoin d'un soutien matériel et psychologique* ».

Avec le troisième millénaire, les problèmes et les besoins nés du paupérisme et de l'exclusion ne cessent de croître et nous appellent à mobiliser toute notre énergie et toutes nos compétences en vue de la restauration de l'Homme et de sa dignité.

Par ailleurs, les centres maternels sont l'un des maillons de la politique de la Protection de l'Enfance sous l'autorité des Conseils Départementaux, dont le cadre a été redéfini par les Lois de décentralisation de 1983, de rénovation de l'action sociale et médico-sociale du 2 janvier 2002, de la protection de l'enfance du 5 mars 2007, du 14 mars 2016 et du 7 février 2022.

Le Rapport de la commission des 1 000 premiers jours, présidée par le neuropsychiatre Boris Cyrulnik, vient renforcer cette volonté d'une politique publique de prévention des inégalités dès les 3 premières années de la vie. L'importance politique apportée au développement de l'enfant et à l'exercice du rôle parental s'inscrit totalement dans la mission de notre établissement. L'action publique consiste à accompagner qui est en besoin dans la responsabilité d'éducation et de soin. Le rapport des 1 000 jours a également été source d'inspiration pour développer nos actions d'accompagnement.

La Fondation de l'Armée du Salut, dont le projet est de garantir les droits fondamentaux - la dignité, la protection, la sécurité aux personnes accompagnées - engage chacune de ses structures à offrir une organisation adaptée, des compétences, une qualité d'accueil et des lieux, dans une finalité de revalorisation et de reconstruction de l'estime de soi.

Vocation

- L'Établissement a pour vocation de proposer aux jeunes mères et à leurs enfants de moins de trois ans, un hébergement associé à un accompagnement global autour de leur enfant futur ou présent.
- Accompagner l'adulte qui est parent à repérer et répondre aux besoins de son enfant. Il s'inscrit dans l'éthique de l'Armée du Salut en appliquant le principe de l'inconditionnalité de l'accueil.

Les valeurs associatives et institutionnelles conduisent nos actions à :

- Soutenir au cours de la grossesse et à la naissance (écoute, conseils et accompagnements lors du suivi médical de la mère et de l'enfant),
- Accompagner la mère et le père si possible sur les besoins et le développement de l'enfant par un apport de connaissances, **accompagner à la parentalité**,
- Aider pour une meilleure acceptation de leur histoire, qui peut permettre de renouer affectivement avec le père de l'enfant, leur famille et toutes les personnes susceptibles de les soutenir,
- Prendre en compte les éléments de santé physique et psychologique de la famille accompagnée,
- Elaborer, valider, mettre en place et évaluer un projet professionnel lorsque cela est possible (formation et emploi),
- Informer et soutenir les démarches administratives et aider à la gestion du budget familial,
- Favoriser des moments de convivialité avec l'organisation de fêtes, de sorties et accéder à des loisirs,
- Permettre l'accès à la citoyenneté et la sensibilisation à la responsabilité collective (par exemple, l'utilisation adaptée des services médicaux),
- Intégrer et utiliser les ressources du quartier,

- Accompagner au départ (concernant l'hébergement : recherche de solutions et/ou constitution de dossiers de logement ; concernant l'accueil de l'enfant à la sortie : informations sur les écoles, les crèches et la halte-garderie),
- Favoriser l'autonomie par l'orientation vers les partenaires et services extérieurs,
- Proposer un accompagnement spirituel.

L'ensemble de ces actions a pour objectif d'accompagner la résidente en tant que femme et mère, dans son insertion sociale et professionnelle en visant son autonomie au long cours. L'accompagnement réside tout autant vis-à-vis de son enfant, en le soutenant dans son développement et en participant à la pérennité de la relation mère-enfant. Un regard et un accompagnement auprès de l'autre parent est aussi accentué.

Les locaux de la résidence

1. Situation géographique

Implanté au nord-est de Paris, entre la sortie du périphérique et le métro Porte des Lilas, dans un parc d'environ 4 200 m² intégrant des aires de jeux et de détente, le Centre maternel dispose d'une superficie de 1 670 m².

Il est construit sur un vaste parc paysager, à proximité de toutes commodités, commerces et services, moyens de transports (tramway, métro et bus) et hôpitaux Robert Debré et Tenon.

2. Agencement

- **Les studios d'hébergement et les bureaux**

Les locaux de la Résidence se répartissent sur quatre niveaux dont un sous-sol.

Le rez-de-chaussée regroupe l'ensemble des bureaux administratifs, l'accueil, le restaurant self-service, la cuisine, le bureau des 2 cheffes de service, l'accueil bébé, la crèche et le local entretien.

La Résidence maternelle « Les Lilas » dispose de 30 studios sur le site de la Résidence et de 7 appartements extérieurs.

Vingt-sept studios de 20 m² et des bureaux et espaces professionnels se situent aux 1^{er} et 2^{ème} étages. Trois studios de 25 m² sont destinés aux mères accompagnées d'enfants "jumeaux". Chaque studio est meublé, équipé d'une salle de bain et d'une kitchenette.

Le premier étage comprend une laverie à disposition des résidentes, le "Square" (espace enfants/parents), divers bureaux dont « l'espace insertion » et la salle de documentation professionnelle.



Au deuxième étage sont installés une salle de réunion et le « Petit salon » (espace enfants/parents) ainsi que les bureaux des psychologues.

Les bureaux des travailleurs sociaux actuellement rassemblés sur le 1^{er} étage de l'établissement seront répartis en fin d'année sur les deux étages de l'établissement à proximité des studios d'hébergement et un espace informatique doit être confirmé en lien avec les chargées d'insertion.

Au sous-sol, une salle de sport et une salle d'activité sont mises à la disposition des résidentes.

Un « espace rencontre », permettant l'accueil de l'autre parent ou de toute personne pouvant être soutenante pour la mère et/ou pour l'enfant, est en cours d'élaboration. Ce niveau comprend également le service « appartements extérieurs » et divers locaux techniques et de rangement.

Fiche-action n° 1 Favoriser l'accueil des pères

- **Les appartements extérieurs**

L'établissement dispose par ailleurs de sept appartements (T1, T2) situés à Paris et en proche périphérie. Ils sont destinés à des résidentes dont la relation mère-enfant est plus aisée, et dont les capacités d'autonomie sont repérées par les équipes. L'expérience en appartement est une étape intermédiaire avant la fin de prise en charge.

Fiche-action n° 2 Préciser les conditions d'accueil en appartement extérieur

Les sources de financement

L'établissement est financé à 100% par les services décentralisés de l'Etat : L'Aide Sociale à l'Enfance au sein de la Direction de la Solidarité de la Ville de Paris (anciennement DASES), verse un prix de journée qui s'élève à 91 euros par place et qui est actualisé par décret chaque année.

L'établissement fonctionne budgétairement sur le principe de l'annualité de l'exercice.

Une dotation annuelle d'environ 2 600 K€ est versée, en lien avec l'activité de la Résidence, c'est-à-dire son taux d'activité en nombre de journées réalisées dans l'année.

En moyenne, il atteint 26 450 journées, c'est du moins notre objectif moyen, hors période de crise sanitaire.

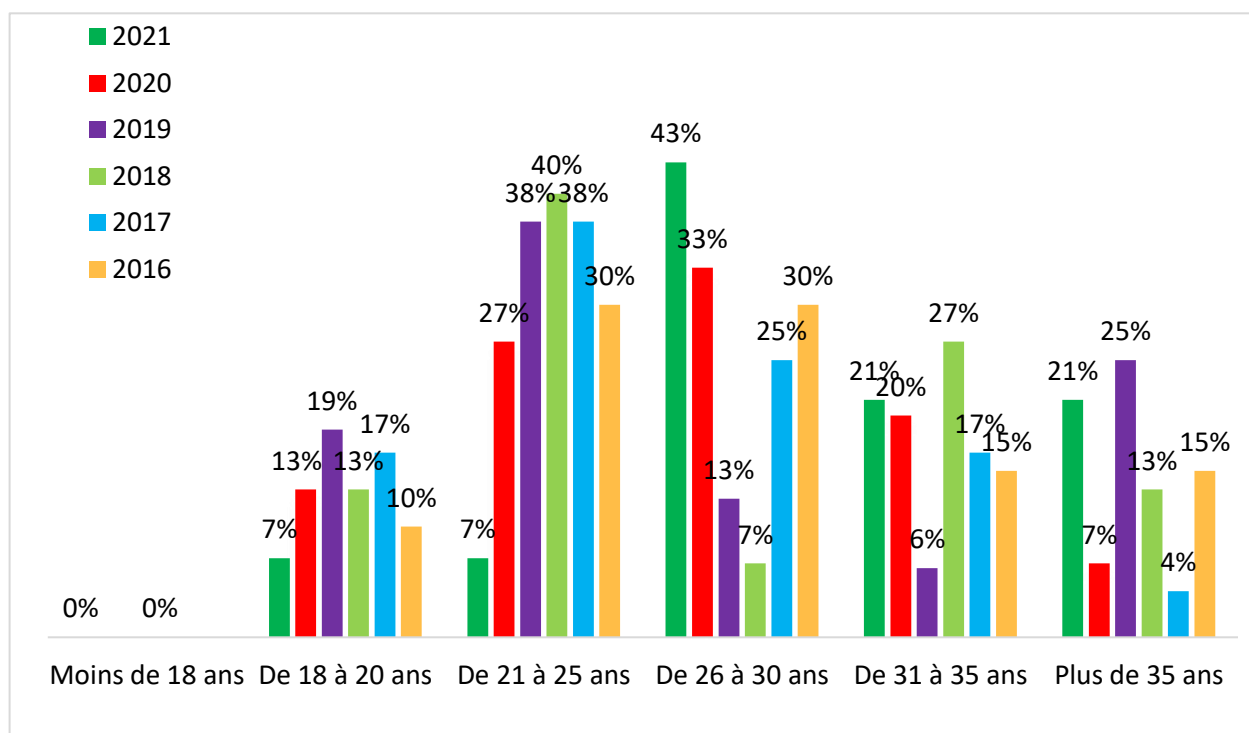
D'autres recettes viennent en complément : le versement de l'allocation logement à caractère familial, ainsi que les participations à l'hébergement demandées aux usagers (15% de l'ensemble de leurs ressources).

III. LA POPULATION ACCOMPAGNÉE

La Résidence accueil, 365 jours par an, 37 femmes majeures, de Paris, avec leur(s) enfant(s), dès les 7 mois de grossesse jusqu'aux trois ans de l'enfant. Trois d'entre elles peuvent être mères de jumeaux.

A. Les éléments statistiques

Âge des résidentes à l'admission

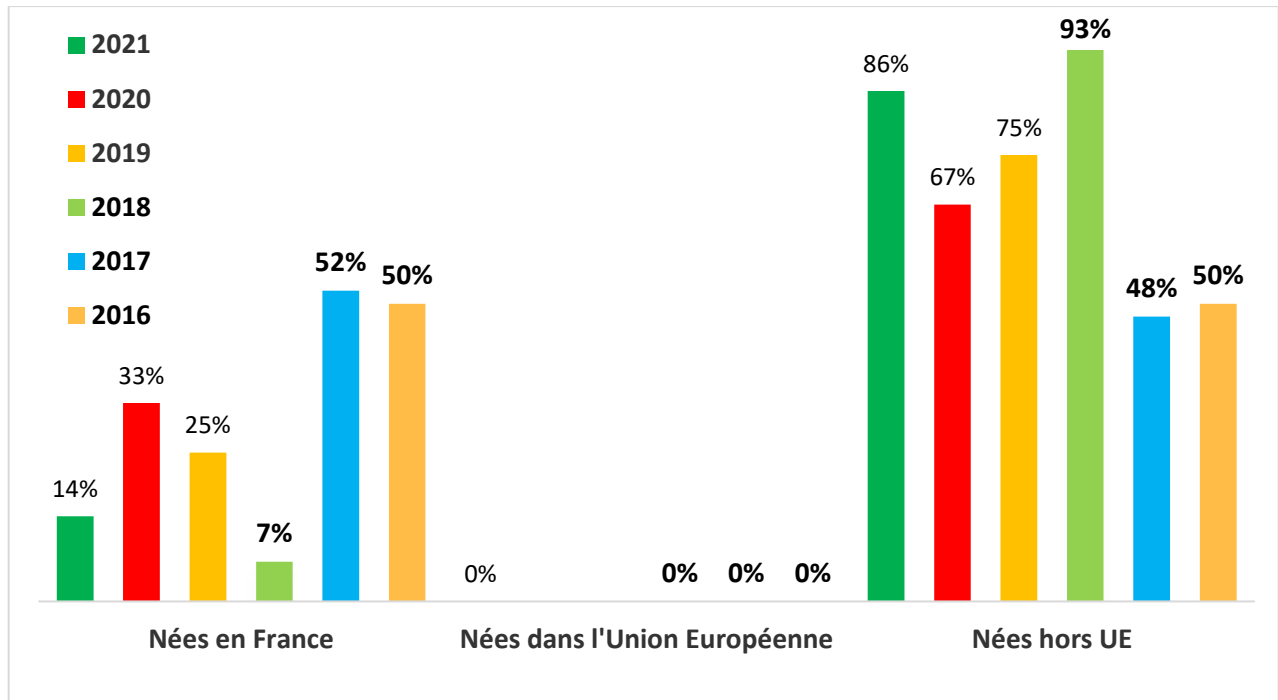


La tranche d'âge la plus représentée en 2021 est de 26 à 30 ans pour 43 %, ce qui vient rompre la tendance d'un rajeunissement de la population constaté sur les 3 dernières années : en effet, les 42 % restant sont concernées par la tranche d'âge de 31 à plus de 35 ans.

N'étant pas décisionnaire dans le processus de candidatures des résidentes, nous pouvons supposer que les mères plus jeunes sont orientées vers d'autres types de structures plus adaptées.

L'âge des mères, la primiparité, l'isolement familial sont des motifs d'orientation en centre maternel. L'accompagnement à la parentalité, dans ce cas, suppose un étayage de grande proximité au quotidien, d'apprentissages et de réassurance.

Origine géographique des résidentes à l'admission



En 2021, les personnes accompagnées sont à 85 % étrangères, nées hors UE (+ 19 points par rapport à N-1).

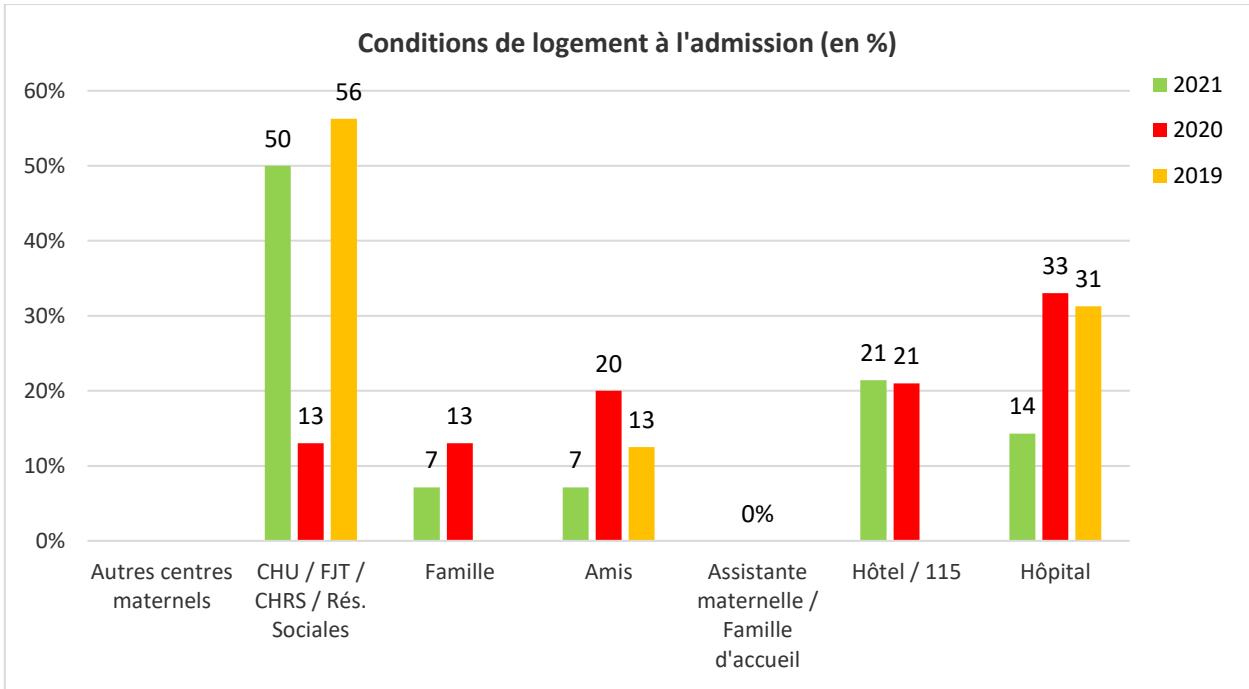
Les 14 admissions se répartissent ainsi : 12 africaines dont 5 ivoiriennes et 2 françaises. Cela confirme une tendance nette depuis 2016 due aux vagues d'immigration et aux politiques migratoires de la France.

Autre fait majeur : aucune admission de mères nées dans l'Union Européenne hors France n'est constatée.

Les situations au regard du séjour des étrangers sur le territoire français complexifient significativement l'accès à la protection sociale et induisent une part très importante du temps consacré aux démarches administratives tout au long des prises en charge concernées.

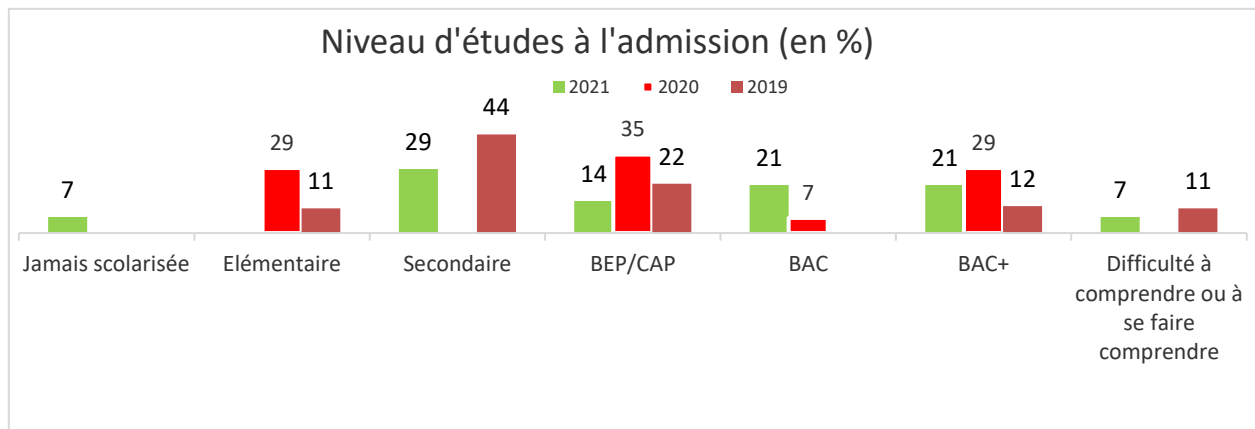
Les problématiques de violences sexuelles, mariage forcé, traite des êtres humains sont bien réelles dans le parcours des femmes que nous accueillons aujourd'hui. La prise en compte des symptômes post-traumatiques, séquelles tant psychiques que physiques nous ont conduits à rechercher des partenariats spécifiques pour les accompagner vers des soins parallèlement au soutien à la parentalité.

Conditions de logement des résidentes avant l'admission



En 2021, on remarque que 83% des mères sont orientées vers la Résidence maternelle par des institutions (médicales ou sociales) et que 14% des mères étaient hébergées par des particuliers (familles/amis) et 21% logées à l'hôtel avant d'intégrer la Résidence. En comparaison avec 2020, la proportion du premier groupe est plus importante et comparée à 2019, la situation est quasi identique.

Niveau d'études à l'admission



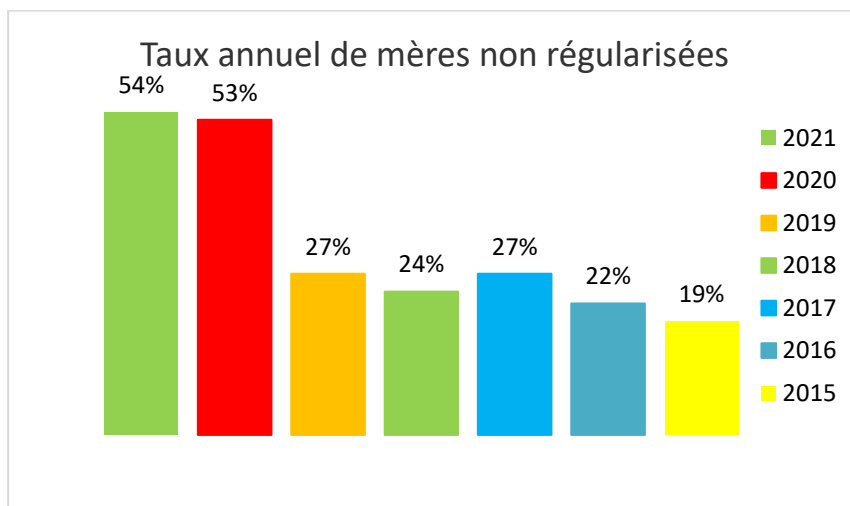
En 2021, nous avons accueilli 14 nouvelles résidentes.

Nous constatons une augmentation cette année des femmes ayant un niveau bac et + : 42% contre 36% en 2020 et 43% ont un diplôme équivalent au CAP/BEP. Une seule mère a des difficultés à se faire comprendre et n'a jamais été scolarisée.

Tout comme en 2020, nous poursuivons le travail de collaboration avec une bénévole pour des cours individuels ou en petits groupes, des cours de remise à niveau en français, ce qui a permis aux résidentes qui avaient été scolarisées de progresser.

Il arrive que certaines résidentes ne puissent pas, par manque de confiance en elles, intégrer les cours collectifs dans un premier temps. L'engagement de la bénévole constitue une ressource très importante et nous maintenons avec elle des relations très fréquentes pour ajuster au mieux le besoin des résidentes.

Taux annuel des résidentes non régularisées



Depuis 2015, le nombre des résidentes non régularisées ne fait qu'augmenter, et surtout bon nombre d'entre elles arrivent et ressortent sans que leur situation administrative ne soit stabilisée. Cette problématique génère évidemment un stress considérable pour ces mères, et un fort sentiment d'incomplétude pour les professionnels.

Le taux de résidentes en situation administrative irrégulière en 2021 est de 54 % (20 personnes). En effet, en janvier 2021, 10 résidentes étaient déjà présentes sans régularisation du droit au séjour. Au cours de l'année, 10 autres résidentes sur 14 ont été admises en situation administrative irrégulière soit plus de 71.4 % des admissions. Sur les 15 sortantes, les 2 résidentes en situation irrégulière restent non régularisées.

Conséquences : la majorité des résidentes accueillies n'est pas en mesure de mener à bien un réel projet d'insertion professionnelle, faute de régularisation administrative.

Les démarches de régularisation sont très longues, de plusieurs mois à plusieurs années, et génèrent beaucoup d'anxiété. Pour les résidentes concernées, l'équipe observe qu'elles semblent « à l'arrêt », certaines vivent de véritables états dépressifs ; elles vivent très mal cette inactivité, ce manque de perspective, cet isolement et ce sentiment d'inutilité.

Il convient alors de mobiliser, remobiliser les résidentes, leur savoir et leurs compétences au moyen d'activités, de bénévolat par exemple.

Si elles ne peuvent avoir accès au marché de l'emploi, nombre d'entre elles n'en est pas moins porté par un désir de travailler, de s'intégrer socialement et professionnellement à la société française.

D'autres souhaitent « juste » ne plus jamais revivre les événements traumatisants de leur histoire, dont nous parlerons plus loin, ne jamais revenir dans leur pays, quitte à ne jamais pouvoir s'insérer pleinement en France.

Fiche-action n° 3 Favoriser l'intégration sociale des personnes en cours de régularisation

La reconnaissance des enfants par leur père

Si la reconnaissance par les deux parents des enfants que nous accueillons se confirmait année après année, 2021 marque une parenthèse avec, sur l'ensemble des enfants accueillis, seulement 3 enfants sur 15 reconnus par le père.

Ce résultat annuel qui se démarque de la tendance de fond s'inscrira-t-il dans la durée ? Nous ne le savons pas encore mais nous pouvons peut-être le relier à la situation administrative de la mère.

Malgré cette observation, il est vrai que la possibilité d'une régularisation administrative de la mère en tant que parent d'enfant français a suscité beaucoup d'espoir.

Aujourd'hui, l'obtention d'une carte d'identité française pour l'enfant puis d'un titre de régularisation pour la mère relève du parcours du combattant durant de longs mois, voire années. Nous observons qu'il faut désormais prouver l'implication du père auprès de l'enfant pour obtenir la nationalité.

Il est à noter que le SEAPPE, qui verse des aides à la subsistance aux mères sans ressources, interpelle sur la responsabilité paternelle s'agissant de leur contribution financière à l'éducation de l'enfant, et incite à engager une procédure judiciaire, le cas échéant, auprès du juge des affaires familiales pour fixation d'une pension alimentaire.

Cette démarche d'aller en justice, souvent vécue comme étant « contre le père » est suggérée par notre accompagnement comme étant « pour l'enfant ».

Nous pouvons rencontrer des résistances légitimes liées aux souhaits des mères de maintenir les relations les plus pacifiées possible avec le père, dans l'intérêt de l'enfant, auxquelles s'ajoutent parfois des raisons culturelles.

Le taux de reconnaissance des enfants par le père vient également questionner la place accordée aux pères dans le projet institutionnel, les pratiques professionnelles, les droits de l'enfant et la coparentalité. Nous avons le projet de développer les liens avec les pères des enfants accueillis pour les années qui viennent.

Cf. Fiche-action n° 1 Favoriser l'accueil des pères

Situation professionnelle à l'admission

Comme ces dernières années à l'admission, nous constatons que l'expérience professionnelle des 14 résidentes accompagnées est faible voire inexistante. 64 % d'entre elles n'ont jamais travaillé contre 50 % en 2019. Cette tendance se confirme depuis 4 ans.

- 21 % ont déjà travaillé mais sont sans emploi actuellement.
- 1 résidente perçoit l'indemnité chômage.
- 1 seule résidente est en CDI temps complet.

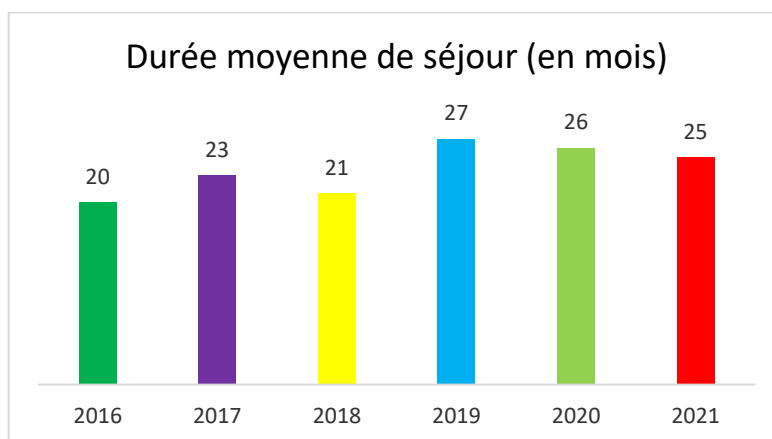
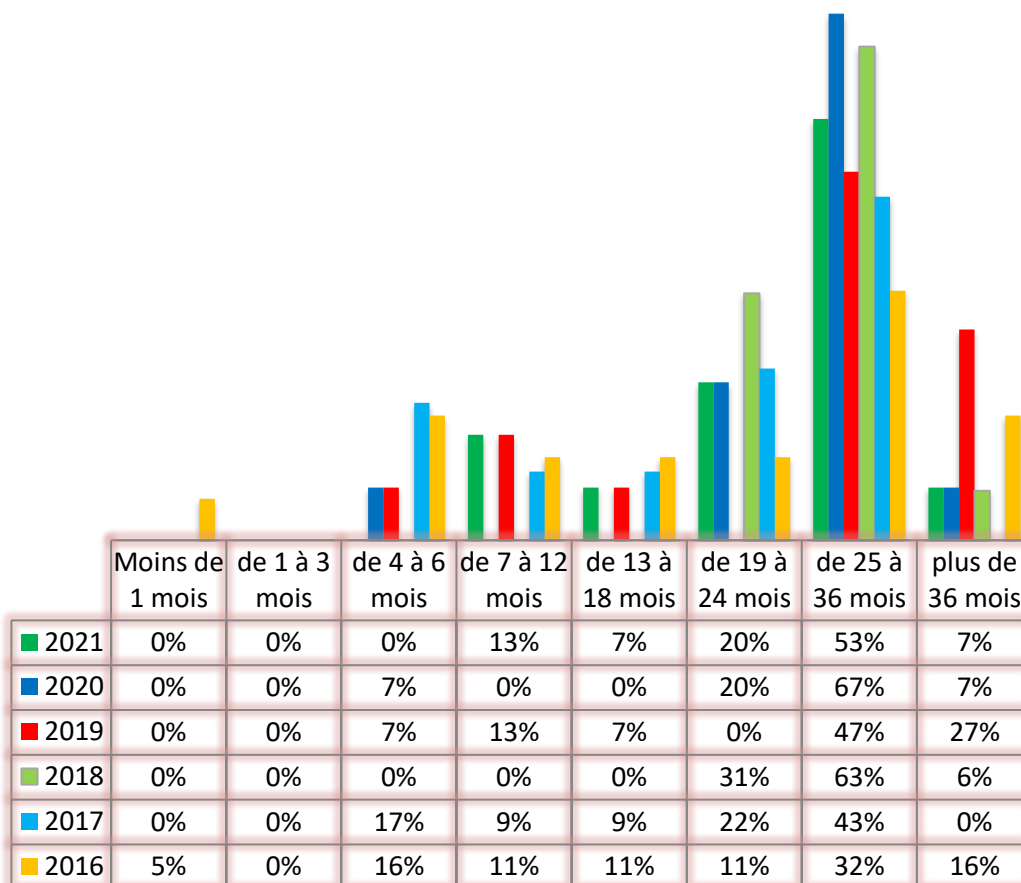
Nous sommes attentifs à prendre en considération les expériences acquises dans les pays d'origine afin de mettre en valeur les compétences transférables, les savoir-être et les habilités sociales acquises et mobilisables, qui étayeront un projet professionnel à venir.

L'admission de mères en situation irrégulière se confirme et se renforce ces 4 dernières années. Cette donnée nouvelle nous amène à questionner nos pratiques et nos prestations afin d'adapter nos réponses aux besoins nouveaux qui découlent de cet état de fait. C'est l'un des points centraux qui sera traité dans l'actualisation du projet d'établissement.

Cf. Fiche-action n° 3 Favoriser l'intégration sociale des personnes en cours de régularisation



Durée moyenne de séjour des femmes sorties



La durée moyenne de séjour en 2021 est de 25 mois (53 % des résidentes sorties). Elle se stabilise depuis 5 ans.

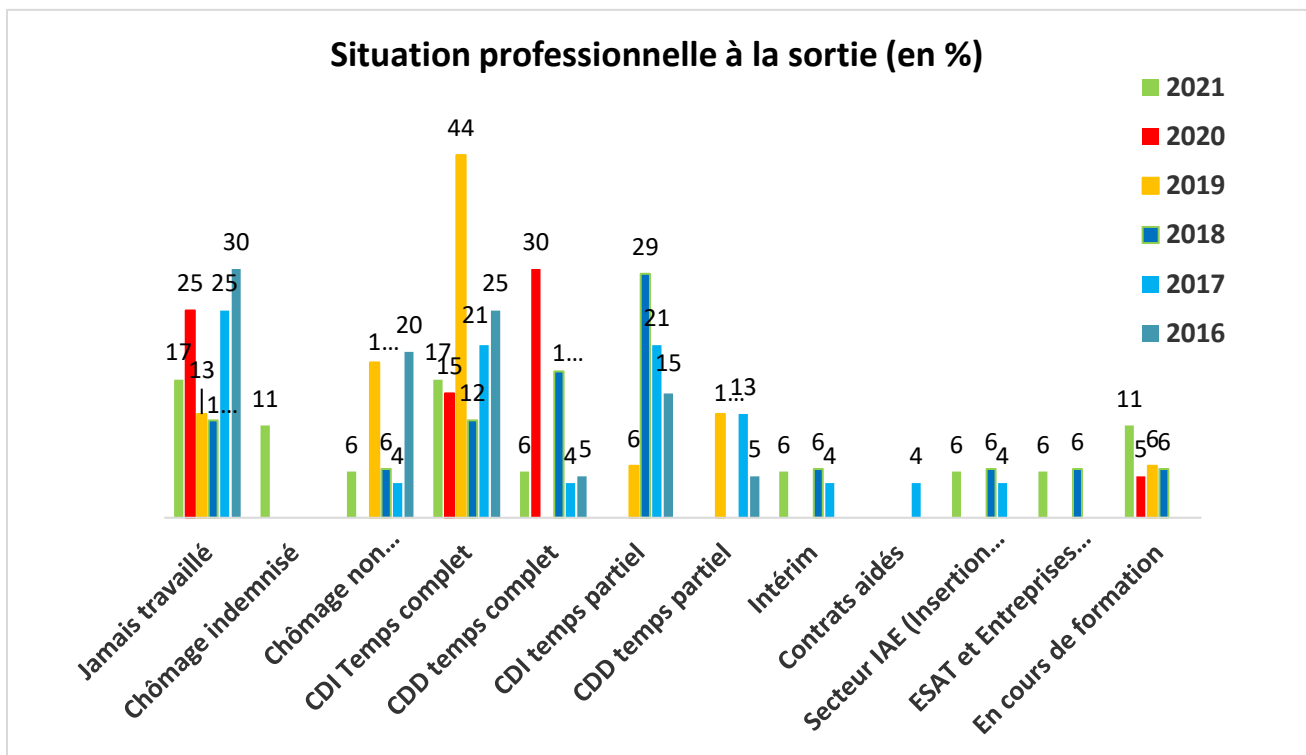
Seule une résidente a été accueillie au-delà des 3 ans (40 mois), soit la durée limite administrative de prise en charge, en raison de ses problèmes de santé qui nécessitaient un accompagnement particulier.

En revanche et paradoxalement, le nombre de places externes en crèche a diminué passant de 5 en 2020 à 2 en 2021 du fait de l'allongement du traitement des dossiers administratifs mais également parce que le nombre d'enfants scolarisés est plus important.

Il faut également tenir compte du fort taux de situation administrative irrégulière (qui a doublé depuis 2019 (de 27 % à 54 %) ne permettant pas ainsi l'accès à la vie professionnelle et à un logement autonome.

A cela s'ajoute le contexte sanitaire des deux années précédentes, lié à la crise sanitaire, ce qui nous a amenés à demander le maintien exceptionnel de la prise en charge de mères en situation difficile.

Situation professionnelle à la sortie



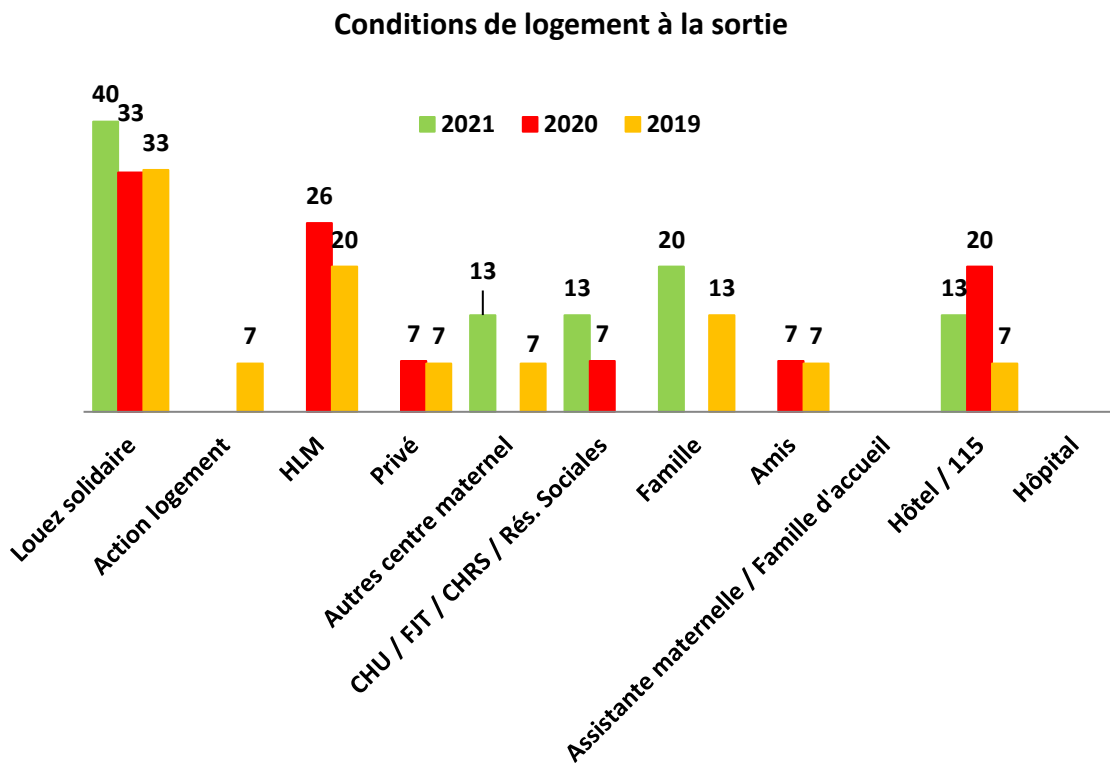
En 2021, 15 résidentes sont sorties de la Résidence maternelle.

On observe que le nombre de femmes n'ayant jamais travaillé reste important (17%) mais en légère diminution par rapport à 2020 (25%) : il concerne les résidentes qui sont dans l'impossibilité administrative de s'inscrire sur le marché du travail.

3 résidentes (17%) ont un CDI à temps complet qui n'égale pas le niveau de 2019 (44%), 1 en CDD à temps complet, 1 en intérim 2 en IAE et Esat et la dernière est en cours de formation.

Ces évolutions qui ne marquent pas de constantes particulières subissent des variations qui dépendent directement de la situation économique ; l'année 2021 étant encore impactée par la crise sanitaire et l'arrivée massive de familles en situation irrégulière. De nouvelles méthodes de travail sont mises en place par l'insertion pour répondre à ce nouveau contexte : le bénévolat, l'alphabétisation et les cours de français, la couture, des sorties pour « ouvrir » sur le monde extérieur, la participation à des ateliers collectifs...

Conditions de logement des usagers à la sortie



40% des sorties (en vert sur le graphique) sont réalisées via le dispositif « Louez solidaire », ce qui est une constante depuis plusieurs années tandis que 20% des sorties sont réalisées en CHU, FJT, CHRS, résidence sociale et 13% via le 115 (PCH ASE) et l'hôtel ; ces deux dernières options représentent 33% des sorties.

B. L'évolution des problématiques

Nous remarquons sur nos graphiques que l'origine et la situation administrative des mères accueillies correspondent aux vagues d'immigration et aux politiques migratoires de la France. Après une forte augmentation du nombre de mères en situation irrégulière sur le territoire en 2018, nous constatons une stabilisation de ce phénomène, ces deux dernières années sans pour autant revenir à un équilibre entre les mères d'origine étrangère et celles d'origine française. Nous observons, sans nous l'expliquer, l'absence de mères nées dans l'Union Européenne hors France depuis au moins 5 ans.

L'origine des familles est en très grande majorité sub-saharienne, qu'elles soient issues de l'immigration ou primo arrivantes.

Les situations administratives pour certaines, complexifient significativement leurs accès aux droits sociaux et à l'insertion professionnelle. Aussi les démarches à entreprendre peuvent représenter une part très importante du temps d'accompagnement qui leur est consacré durant leur présence au sein de la Résidence maternelle.

Ces dimensions culturelles et administratives ont des effets sur l'accompagnement global proposé.

Le modèle culturel peut impacter la dynamique de groupe au sein du collectif de la Résidence. Il doit par ailleurs être pris en compte dans l'accompagnement individuel proposé, afin que celui-ci ne soit pas contreproductif et ne contribue pas à mettre les bénéficiaires encore plus en difficulté.

Il est par ailleurs évident que l'accueil de mères en situation irrégulière a un impact majeur sur le travail d'accompagnement à l'insertion. Nous ne pouvons apporter les mêmes réponses éducatives et d'accompagnement à des mères en attente de régularisation administrative qu'à des mères pouvant accéder à l'emploi. Il n'est pas non plus envisageable de seulement se contenter d'espérer que ces mères soient régularisées, avant de travailler l'insertion.

En deuxième lieu, les caractéristiques de la population accueillie sont en lien avec des problématiques d'une autre nature. Les violences sexuelles, mariages forcés, séquestrations, traite d'êtres humains sont malheureusement fréquents dans les parcours migratoires des femmes que nous accueillons. La prise en compte des symptômes post-traumatiques, séquelles tant psychiques que physiques nous ont conduits à rechercher des partenariats spécifiques pour les accompagner vers des soins, parallèlement au soutien à la parentalité.

Là aussi la formation des professionnels est importante.

Les situations individuelles conjuguent des facteurs multiples de vulnérabilité sociale et psychologique :

- Parcours migratoires traumatisants
- Séparations familiales
- Situation administrative irrégulière
- Troubles psychiatriques et/ou traumatiques
- Pathologies chroniques

- Parcours institutionnels ASE
- Maternité jeune
- Niveau scolaire faible
- Absence d'expérience du monde du travail
- Hospitalisations pré et post-partum
- Violences, maltraitances, traite d'êtres humains (prostitution, esclavagisme moderne...)
- Reconnaissance de handicap ou en cours.
- Observations de troubles comportementaux ; violence, conduites d'échec, addiction, achats compulsifs entraînant des surendettements voire des escroqueries
- Enfants en difficulté
- Lien d'attachement questionnant

Fiche-action n° 4 Accompagner la formation continue des professionnels

La conjugaison de ces vulnérabilités entrave les mères dans leur capacité à exercer leur fonction parentale. Ces femmes se trouvent dans des conditions de ruptures familiales et/ou conjugales, sans lien socioprofessionnel, les mettant dans l'impossibilité d'être autonomes, face à une situation d'urgence d'accueil d'un enfant ou, déjà en charge d'un enfant très jeune.

Leur demande se situe à la fois en termes de soutien matériel, psychologique et éducatif dans le cadre de la protection de l'enfance.

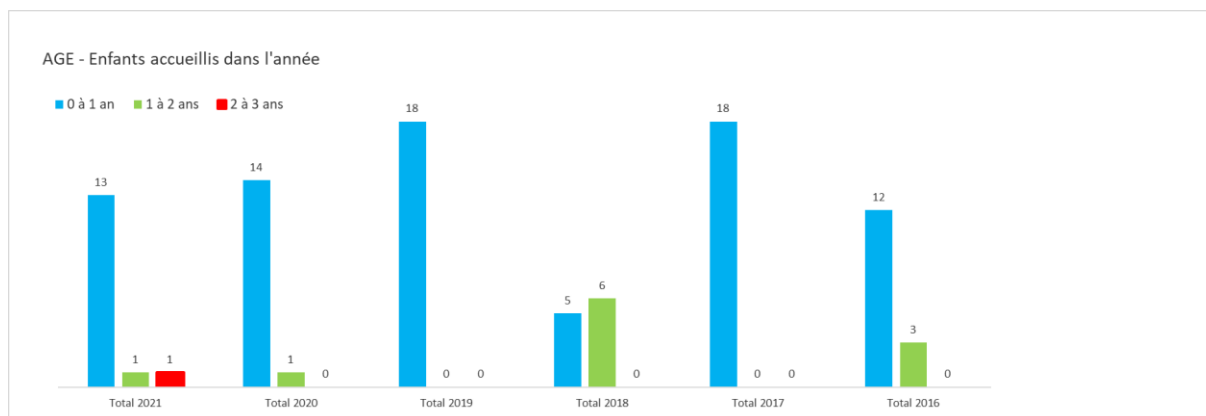
Ces évolutions ont une forte incidence sur le travail d'accompagnement proposé. Il est global en intervenant concomitamment sur les sphères médicales, psychologiques, socioprofessionnelles et administratives.

Nous constatons aussi de plus en plus des conditions de sorties complexes (situation administrative figée, besoin d'étayage, hébergement à l'hôtel).

L'accompagnement de la Résidence peut ne pas suffire à construire les conditions psychologiques et matérielles nécessaires à une sortie autonome et nous devons nous appuyer sur le réseau de l'action sociale du territoire.

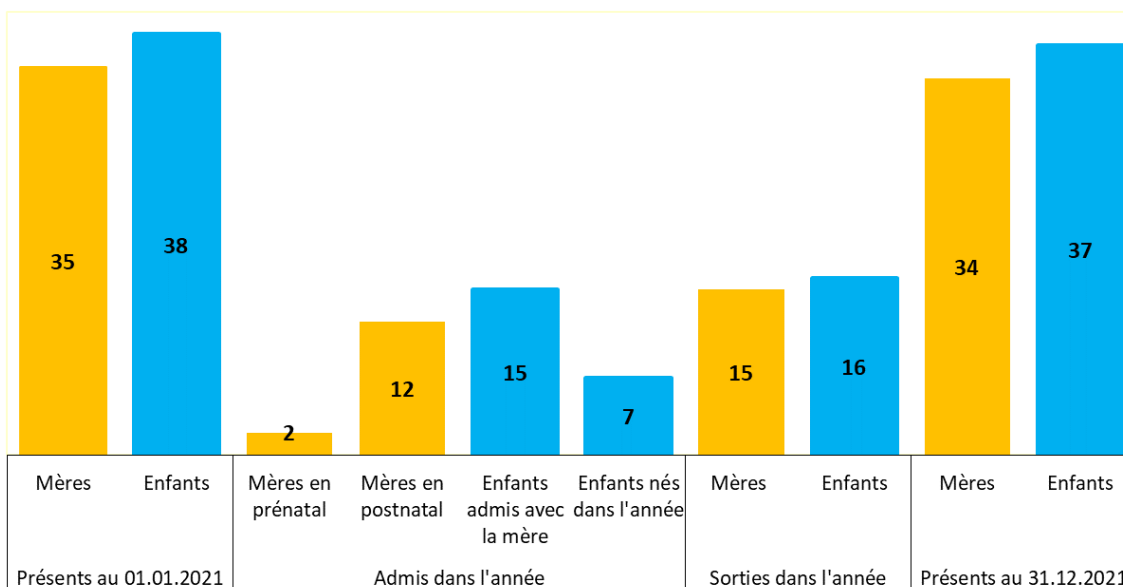
C. La typologie des enfants accueillis

Age des enfants accueillis à l'admission

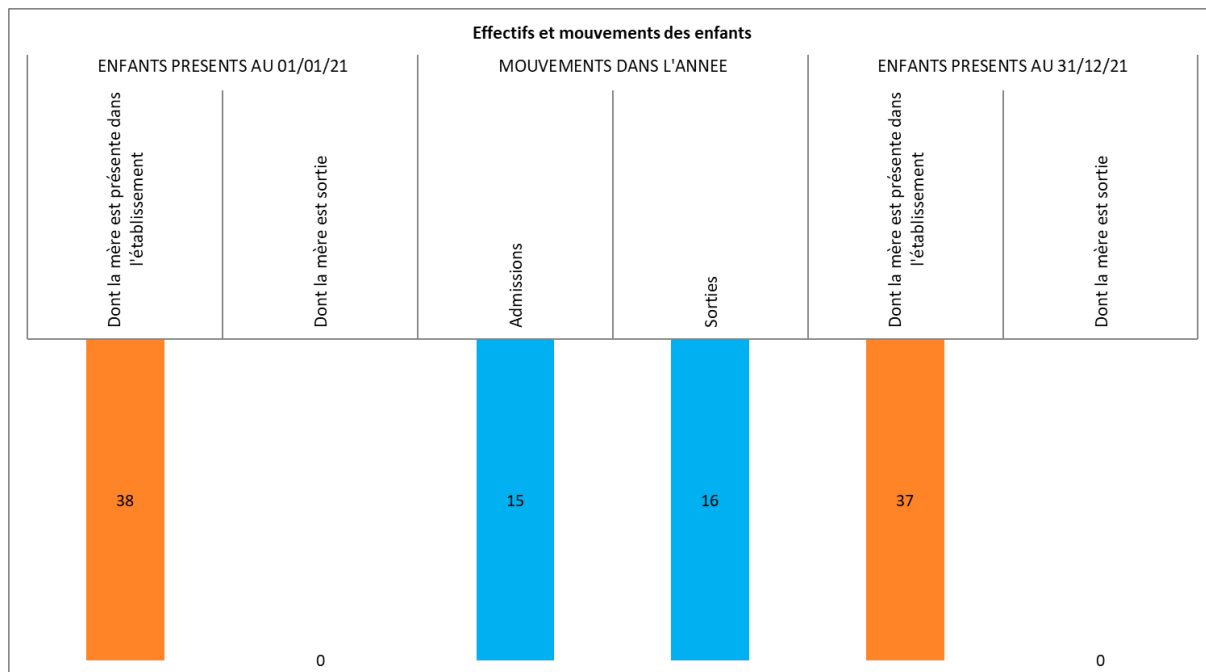


L'essentiel des enfants accueillis au centre maternel arrive dans les premiers mois de leur vie. La prise en charge pouvant aller jusqu'au 3 ans de l'enfant, il s'agit d'un temps assez court compte tenu des problématiques rencontrées par la dyade. Plus les enfants arrivent tôt, plus l'observation et l'accompagnement est étayé et le travail de soutien du lien mère enfant est renforcé par l'équipe accompagnement global, le passage par l'accueil bébé en amont de l'accueil sur la crèche.

Entrée et sorties des enfants et des mères dans l'année 2021 :



Les dyades intègrent et quittent le centre maternel tout au long de l'année. Certaines dames arrivent enceintes lorsque d'autres quittent le centre au 3 ans de leur enfant.



L'accueil collectif de résidentes avec des nouveaux nés côtoyant des résidentes avec des enfants de presque 3 ans est un enjeu majeur dans une prise en charge individuelle au sein d'un collectif.

Ce phénomène d'entrée et de sortie au fil de l'eau est autant visible sur l'hébergement que sur la crèche.

Sur la crèche, des adaptations ont lieu tout au long de l'année sans possibilité d'anticiper les arrivées des enfants ; cela demande une grande disponibilité et une grande capacité d'adaptation aux professionnelles chargées d'accompagner les dyades.

D. Les besoins spécifiques des enfants accueillis en crèche

Les jeunes enfants accueillis au sein de la résidence ont les mêmes besoins développementaux que tout autre enfant.

Cependant, ces enfants évoluent dans un environnement et un système familial particulier et sont exposés dès leur vie prénatale à de nombreux éléments fragilisant, notamment un important stress parental. Les familles que nous accueillons au centre maternel sont pour la plupart en grande vulnérabilité psychologique et sociale. Or, nous savons que dès sa vie intra utérine, le bébé perçoit les états émotionnels de sa mère.

L'arrivée d'un enfant dans un contexte de détresse et dans un parcours de vie ponctué d'évènements douloureux voire traumatiques, est susceptible d'impacter les premiers liens mère-bébé et le développement précoce de l'enfant. Le centre maternel a pour vocation de soutenir ces premiers liens en accueillant les familles dans un lieu sécurisant et en favorisant le développement, l'apparition ou le maintien de facteurs de protection.

Les mères accueillies au centre maternel peuvent présenter d'importantes angoisses et certaines peuvent souffrir de troubles psychiques. Un grand nombre d'entre elles vivent dans l'incertitude de leur avenir liée à leur situation administrative. Beaucoup peuvent être préoccupées par leur situation familiale (exemple : enfants restés au pays), par leur relation au père de l'enfant ou par des événements de vie douloureux auxquelles elles ont dû faire face ou auxquels elles sont actuellement confrontées.

Les jeunes enfants sont ainsi exposés aux situations complexes que vivent leurs parents et ainsi aux tensions environnementales qui en découlent.

Ces enfants accueillis au centre maternel et à la crèche ont ainsi des besoins plus spécifiques que ceux accueillis dans des établissements classiques d'accueil du jeune enfant.

Un certain nombre d'entre eux manifestent des comportements d'anxiété tels que de l'hypervigilance, de l'agitation, des difficultés attentionnelles et montrent une propension à la recherche de limites et d'attention soutenue de l'adulte. Nous observons aussi chez certains une grande fatigue et irritabilité ainsi que des difficultés d'endormissement.

Certains enfants présentent des troubles de l'attachement, des difficultés développementales (exemple : retard psychomoteur global, difficulté d'apparition du langage) et parfois des handicaps.

Ainsi, ces enfants ont des besoins accrus en termes de contenance physique et psychique, de réassurance et d'expériences sécurisantes. Pour cela, la disponibilité des professionnelles à la crèche est primordiale pour repérer leurs besoins et y répondre. Cela nécessite des temps d'observation et un nombre suffisant d'adultes auprès d'eux. Beaucoup ont besoin d'individualité ou de temps en tout petit groupe, favorisant leur sentiment de sécurité psychique et ainsi leur disponibilité aux expériences et stimulations proposées à la crèche et dans des activités partagées de la dyade.

La principale difficulté rencontrée étant d'arriver à proposer des temps spécifiques et individuels au sein d'un accueil collectif.



E. Les procédures d'admission et d'accueil

Au regard du contexte socio démographique énoncé plus haut, il a été nécessaire de s'interroger sur la pertinence de nos procédures d'accompagnement pour les ajuster au mieux.

A ce jour, les procédures d'admission et d'accueil, après avoir fait l'objet de discussions en réunion de cadres, de service, et de Copil, ont été validées. Les procédures relatives à la synthèse et la sortie ont été rédigées et doivent être diffusées puis validées par les professionnels.

1. La procédure d'admission

Cette procédure a pour objectif de :

- Présenter l'accompagnement et les engagements qu'ils impliquent de la part des résidentes et de l'équipe,
- Evaluer la demande de la mère et repérer les besoins et les ressources de la famille,
- Informer les professionnels sur les modalités d'accueil des familles, au sein de la Résidence maternelle Les Lilas,
- Confirmer l'orientation faite par les travailleurs sociaux et le SEAPPE.

La procédure d'admission est déclenchée par la demande de la mère, dont l'ancrage est parisien, d'une prise en charge au SEAPPE.

Le SEAPPE adresse aux cheffes de service de la Résidence un dossier d'admission comprenant un rapport social, accompagné d'une lettre de motivation de la mère et des éléments administratifs la concernant.

En plein accord et en application stricte d'un des principes forts de la Fondation de l'Armée du Salut gestionnaire : l'inconditionnalité de l'accueil est effective. Cet accueil est soumis à 2 entretiens d'admission, étapes préalables avant l'admission, il s'agit dès lors d'évaluer l'adhésion à la demande d'admission, et d'effectuer une première observation de la relation mère/enfant et/ou père/enfant.

Le premier entretien qui réunit la famille (la mère, l'enfant et le père si possible) et les cheffes de service, a pour objectif d'échanger sur le cadre institutionnel, son fonctionnement, les modalités de la prise en charge. En parallèle, sont abordés les attentes de la famille, ses représentations de la prise en charge en centre maternel ainsi que le principe d'adhésion au projet d'accueil. En effet, la mère peut ne pas avoir identifié les difficultés qui concernent sa sphère personnelle et situer sa demande uniquement sur le plan de l'hébergement.

A ce stade, la mère doit prendre conscience qu'elle devra s'inscrire dans le projet que les professionnels coconstruiront avec et pour elle, afin qu'elle puisse mettre en œuvre les compétences parentales nécessaires au développement harmonieux et sécurisé de son enfant.

Enfin, les questions d'ordre financier sont abordées : participation financière à la prise en charge, caution.

Le second entretien réunit la famille, le professionnel référent-projet, l'éducatrice de jeunes enfants de l'équipe accompagnement global, et la psychologue. Le regard croisé des professionnels permet d'affiner la réflexion et le niveau de compréhension de la situation.

Cet entretien évoque les conditions de vie au quotidien et recueille les éléments du parcours, de la situation, des besoins et attentes.

Une observation de la relation mère/enfant et père/enfant vient compléter celle du premier entretien.

L'admission est quasi-automatique puisque l'évaluation de la pertinence de l'orientation de la famille en centre maternel est réalisée préalablement par le SEAPPE.

Une fois le référent désigné, la date d'entrée ainsi que l'attribution d'un studio, déterminées par la cheffe de service Accompagnement global, vient l'étape administrative. Le référent projet remet le dossier complété avec la fiche de renseignements remplie par la résidente au Responsable RH et Qualité pour opérer l'ouverture des droits au SEAPPE et créer physiquement et numériquement le dossier.

Les informations administratives sont ensuite mises à jour par l'équipe éducative dans le dossier numérique.

Les situations sont présentées en réunion cadre élargie (cadres de direction et psychologue) une fois par mois ou lors de temps supplémentaires si besoin.

Deux jours après le second entretien, le rapport d'admission complété par les éléments recueillis lors des entretiens d'admission avec l'avis de la psychologue, est envoyé au SEAPPE.

Dans les cas rares où un doute émerge au cours de la procédure d'admission, une commission d'admission est organisée pour évaluer l'adéquation entre les besoins d'accompagnement de la famille et notre capacité à y répondre.

Si les deux entretiens débouchent sur un avis défavorable, une communication téléphonique avec la référente parcours du SEAPPE a lieu pour argumenter la décision, suivie d'un courrier envoyé au SEAPPE, rédigé par la cheffe de service Accompagnement global dans les 8 jours.

Le jour de l'admission, le Responsable RH et Qualité envoie l'avis d'admission et les renseignements administratifs au SEAPPE.

2. La procédure d'accueil

Elle a pour objectif de favoriser l'intégration et l'installation des nouvelles familles.

La qualité de l'accueil est une priorité. C'est un temps privilégié au cours duquel la relation d'accompagnement s'engage.

Le jour de l'arrivée, la Conseillère en ESF procède à un état des lieux avec la famille concernée : chaque état des lieux, le plus précis possible dans ses annotations, est signé par la famille et la Conseillère en ESF. Puis le document est archivé en interne. Une copie est remise à la résidente.

Les jours suivant l'emménagement, elle accompagne la famille au versement d'un dépôt de garantie et d'une première participation aux frais d'hébergement à l'agent administratif en charge de la facturation.

Il est à noter que préalablement à l'arrivée d'une nouvelle résidente, le studio est remis en état (nettoyage, travaux d'entretien, peintures, sols, mobilier et équipements), si nécessaire.

Deux fois par an, une visite technique complémentaire est effectuée dans les studios.

Une visite de la structure, de ses locaux et des différents espaces et une présentation des professionnels est effectuée par le référent projet. Il est à noter qu'une pré-visite de la Résidence peut être effectuée en amont de l'admission.

Le jour de son arrivée, le professionnel référent remet à la famille les documents d'accueil composés de la charte de l'usager, le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement, l'autorisation d'hospitalisation, la personne à contacter en cas de problème. A la remise de ce dossier, le professionnel fait signer un accusé de réception qui est joint au dossier administratif physique et numérisé.

Remarque : les documents concernant la Petite enfance, le livret pré et post-natal « Accueil bébés », le règlement de fonctionnement et le projet éducatif de la crèche sont remis lors du 1^{er} entretien avec la Cheffe de service et l'Educatrice de Jeunes Enfants (EJE).

Le référent projet doit s'assurer que la famille dispose du nécessaire et que l'installation se fasse dans les meilleures conditions. Ainsi, l'institution peut fournir un kit d'hygiène, éventuellement des vêtements et du petit matériel (draps de lit...), un panier alimentaire de base peut être fournis en cas de besoin. Un repas gratuit est proposé au restaurant-self de la Résidence.

« L'entretien d'accueil » doit avoir lieu dans le mois qui suit l'emménagement de la famille.

Les professionnels présents lors de cet entretien peuvent être : un professionnel Référent-projet, une Psychologue, une Conseillère en Economie Sociale Familiale, une Chargée d'Insertion Professionnelle, l'Educatrice de Jeunes Enfants rattachée à l'équipe d'accompagnement global, une Educatrice de Jeunes Enfants de la Crèche. En réunion d'équipe et selon les situations, la composition des professionnels présents lors de cet entretien est ajustée aux besoins de la famille.

Afin de favoriser l'adhésion, la cohérence et la continuité du suivi, cet entretien permet de définir les axes de travail coconstruits et de proposer à la famille une programmation de rendez-vous en adéquation avec les attentes conjointement fixées.

Le Responsable RH et Qualité met alors en forme le premier contrat de séjour co-signé par le directeur et l'utilisateur, et l'envoie au SEAPPE dans le mois qui suit l'admission.

Fiche-action n° 5 Formaliser les processus et les procédures



IV. LA RESIDENCE MATERNELLE ET SON OFFRE DE SERVICE

A. Les cadres théoriques de l'intervention

Notre action s'inscrit dans des cadres théoriques issus de divers champs disciplinaires qui correspondent aux différents « backgrounds » des professionnels. Nous appliquons des concepts qui nous permettent de mettre en œuvre des démarches réfléchies, éclairées et élaborées.

La synergie, concept emprunté au champ de la sociologie, a comme principe de faire agir tous les professionnels autour d'une même situation, de manière coordonnée afin de créer une dynamique d'actions, de facteurs et d'influences agissant ensemble plus et mieux que s'ils avaient opéré de manière isolée. Ainsi, lorsque des axes de travail sont définis, les plans d'actions qui en résultent, sont conçus de manière concertée et répartis entre les différents professionnels en lien avec leur domaine de compétences afin que chaque action ait des retentissements globaux sur l'évolution des problématiques. Différents facteurs peuvent contribuer à améliorer l'estime de soi, ce qui aura des effets positifs consécutifs plus globaux.

L'approche systémique nous intéresse également en tant que champ interdisciplinaire relatif à l'étude des relations dans toute leur complexité : environnement, fonctionnement, mécanismes.

Pour soutenir les interactions parents-enfants et accompagner les mères dans leur fonction parentale, nous devons prendre en compte la complexité de leurs parcours de vie qui représentent souvent des facteurs risques importants (précarité, isolement, violences, traumatismes...) au développement favorable du lien mère-enfant. « Un facteur de risque correspond à toute situation qui augmente la probabilité d'un développement psychopathologique » (Joanna Smith, 2021).

L'approche bio-psycho-sociale : Il s'agit d'un modèle de compréhension des difficultés psychologiques ou troubles psychiques qui met en jeu différentes vulnérabilités : des vulnérabilités biologiques, psychologiques et sociales, c'est-à-dire environnementales, qui sont représentées par des « évènements de vie stressants » (Dr J-P Guichard, psychiatre, 2014).

Il ne s'agit pas de faire des liens de causes à effets mais de contribuer à la compréhension des difficultés parentales.

De plus, certaines résidentes peuvent souffrir de difficultés psychologiques ou de troubles diagnostiqués ou non, qui, pris en charge ou non, peuvent avoir un impact plus ou moins important sur leur disponibilité psychique pour répondre aux besoins psycho-affectifs de leur enfant.

L'attachement :

Pour assurer nos missions de soutien à la parentalité, il nous faut observer et comprendre les dynamiques relationnelles des dyades mères enfants.

Pour cela, nous nous référons entre autres, à la théorie de l'attachement développée par John Bowlby (1969/1982). L'ensemble des deux équipes de l'établissement a reçu une formation de deux jours en 2022 sur les bases de l'Attachement en lien avec la protection de l'enfance.

Bowlby a mis en évidence que pour se développer, l'enfant a besoin de contacts humains et d'un lien privilégié avec un adulte qui prendra soin de lui. Pour Bowlby, l'attachement est un besoin primaire, fondamental se situant au même niveau que les besoins physiologiques.

Il développe ainsi la notion de base de sécurité. Il s'agit de la construction d'une relation de confiance envers la figure d'attachement ; figure qui, quel que soit l'âge de l'enfant, est en cas de besoin, disponible, accessible ayant une fonction protectrice et de soutien. Ainsi, l'enfant pourra développer son système exploratoire afin d'appréhender son environnement en sachant qu'il peut revenir vers sa figure d'attachement en cas de besoin de protection et de réassurance.

Pour Bowlby et ses contemporains, les différences dans le caregiving (capacité à prodiguer des soins physiques et affectifs adaptés) donnent lieu à des différences dans la qualité de l'attachement (Joanna Smith, 2021). Ce paradigme a été mis en évidence par différentes procédures expérimentales dont la « situation étrange » (Ainsworth, 1978). Cette procédure expérimentale de quelques minutes consiste à faire subir à un enfant un léger stress comparable au stress quotidien.

L'observation du système d'attachement de l'enfant et du système de caregiving du parent (et l'interaction des deux), nous indique des axes de travail avec la famille et ses besoins en termes d'accompagnement ou d'orientation.

L'observation :

Ainsi, l'observation du développement de l'enfant dans son environnement est primordiale, qu'il s'agisse des stades du développement (périodes sensibles, développement psychomoteur, affectif et cognitif) et des interactions parents-enfants.

D'autres modèles conceptuels peuvent également guider nos observations des interactions parents-enfants.

Donald Winnicott a théorisé plusieurs notions autour de la relation mère/parent-bébé, dont certains concepts rejoignent ceux de la théorie de l'attachement dans l'importance de la qualité des réponses de la figure d'attachement aux besoins du bébé pour son bon développement. Winnicott développe notamment ce qu'il nomme la « préoccupation maternelle primaire » : il s'agit d'un comportement de retrait sur soi et le bébé (quelques semaines avant et après la naissance) qui permettrait de s'adapter au développement du bébé et de répondre à ses besoins.

Cependant, il existe beaucoup de variations individuelles concernant cette période et elle est également liée à un substratum biologique puisqu'il existe plusieurs déterminismes aux soins parentaux (Kevernes, 2005). Cette fonction maternelle a un rôle protecteur en diminuant la réactivité aux émotions négatives ; émotions souvent présentes dans les premières interactions avec le bébé, surtout lorsque le nourrisson, en fonction de son tempérament, peut se montrer difficile à apaiser. Nos observations fines des interactions mère bébés nous permettent d'observer cela.

D'autre part, nous sommes sensibles à l'observation de la façon dont le parent porte son enfant sur le plan physique, physiologique, psychique et lors des soins. Nous observons comment le parent ajuste ses réponses en fonction des besoins de son enfant (cf. notions de holding, handling, bonding et de mère suffisamment bonne développées par Winnicott).

A la Résidence, nous soutenons la mère dans l'expression de son caregiving, en l'accompagnant à comprendre les besoins de son jeune enfant et à pouvoir s'y ajuster. Nous attachons une grande importance à la valorisation des compétences maternelles en s'appuyant sur les ressources du parent pour l'accompagner dans sa parentalité et ses potentielles difficultés, sans regard culpabilisateur, jugeant et infantilisant. Nous mettons nos savoir-faire et savoir-être (empathie, disponibilité psychique, discours rassurant et sécurisant) au service du bien-être des résidentes et de leurs enfants.

B. Le travail d'équipe

Nous pourrions résumer les 2 missions principales de la Résidence maternelle ainsi :

- Travailler à la construction/consolidation du lien mère – enfant, en accompagnant à la parentalité.
- Travailler à l'insertion socio-professionnelle, qui permet aux mères d'apporter une sécurité matérielle de base, nécessaire au développement de l'enfant.

Le principe de l'inconditionnalité de l'accueil étant posé, un autre est celui d'assurer la protection de l'enfant, dans le cadre de l'Aide Sociale à l'Enfance, et d'assurer un hébergement sécurisé, des conditions de vie dignes, pour restaurer la personne.
--

La nature des hébergements antérieurs à l'arrivée dans l'établissement de la quasi-totalité des mères est très souvent précaire, fragile, temporaire : institutions sociales ou médicales, famille, proches ou hôtel.

L'accueil à la Résidence maternelle Les Lilas correspond pour la plupart des familles à un premier hébergement durable, contenant et sécurisé, faisant suite à des parcours de vie difficiles, morcelés, liberticides et souvent traumatisants.

Cet accueil peut être assuré jusqu'aux 3 ans de l'enfant, ce qui laisse le temps à la famille, de se ressourcer et d'acquérir des compétences pour préparer sa sortie vers l'autonomie.

Cet accompagnement à la parentalité se définit par l'action de soutenir l'adulte qui est parent pour l'aider à repérer et à répondre aux besoins de son enfant.

Parmi nos missions, il s'agit d'assurer aux familles un accueil de qualité qui permet de garantir des conditions de vie dignes dans un hébergement stable, rassurant et réparateur, un cadre de vie sain pour la mère et pour l'enfant : offrir un studio décent, fonctionnel, sécurisé et le plus chaleureux possible.

Pour ce faire la coordination et la mobilisation des professionnels sont essentielles.

Une équipe pluridisciplinaire, animée et coordonnée par deux cheffes de service, œuvre ainsi au quotidien pour répondre à ces besoins : l'équipe de l'accompagnement global et l'équipe de la Crèche.

Ces professionnels « doivent faire équipe », au bénéfice d'un accompagnement cohérent et efficient.

Une équipe pluridisciplinaire est un groupe composé de plusieurs personnes issues de formations et d'univers professionnels différents, qui travaillent de manière collective et collaborative à la réussite d'un projet d'accompagnement commun.

Force est de constater que ce travail en équipe ne va pas de soi : il nécessite un effort personnel de tous ceux qui constituent cette équipe et doit s'effectuer dans une cohésion de tous les membres de l'équipe, dans la communication, et dans l'organisation. L'histoire de la Résidence, évoquée dans l'état des lieux introductif, témoigne de cette difficulté.

L'un des éléments clés du travail d'équipe est que les rôles, les missions et les processus soient clairement définis et acceptés par tous les membres du groupe. Chacun doit connaître son propre rôle et fonction au sein de l'équipe ainsi que celui des autres membres.

Le rôle des deux cheffes de service

Il est principalement d'impulser, de coordonner ce travail d'équipe en impliquant chacun des différents collaborateurs, en structurant le travail, en favorisant l'esprit d'équipe, en encourageant la collaboration et la coopération de chacun des membres de leurs équipes respectives.

Symboliquement la présence des deux cheffes de services dans un même bureau, au « croisement » de la crèche et des studios d'hébergement, marque la volonté d'inscrire ce travail collaboratif dans une vision systémique de l'accompagnement.

Au quotidien, la rencontre par les deux cheffes de services des différents membres de l'équipe permet une meilleure efficacité de la communication. Les échanges informels d'informations diverses, de situations plus ou moins complexes, de questionnements sur des projets en cours ou à venir, permettent une communication fluide, efficace, cohérente et riche car elle est composée de compétences conjuguées.

Les espaces et instances formels (différentes réunions) permettent de fixer des objectifs communs clairs, de créer et maintenir le lien entre les différents acteurs de la PEC de la dyade mères enfants.

L'enjeu est d'organiser la vie du groupe de manière à gagner en efficacité et en sérénité. Il est important que chaque collaborateur trouve sa place et puisse exprimer tout son potentiel pour donner du sens à son travail et s'impliquer pleinement dans sa mission.

Ces compétences permettront à tous les membres du groupe de partager, communiquer, collaborer, réfléchir efficacement, afin de mener à bien les projets et les missions qui leur sont confiés.

Chaque professionnel de la Résidence maternelle participe à l'accompagnement des résidentes et de leur enfant.

La coordination entre les deux équipes constitue une priorité afin de proposer un accompagnement optimal.

Fiche-action n° 6 Préciser les conditions du partage d'informations

Fiche-action n° 7 Actualiser les fiches de postes

Fiche-action n° 8 : Rédiger une charte bientraitance

C. Les missions des professionnel(le)s

Les psychologues

Le temps imparti aux psychologues représente 1,25 ETP avec deux professionnelles, l'une à temps complet et la seconde à temps partiel. Les psychologues assurent différentes missions de façon transversale sur les deux services.

Lors des temps institutionnels :

- Participation aux entretiens d'admission
- Participation aux réunions de service des deux équipes
- Participation aux réunions cliniques
- Participation aux synthèses

Auprès des résidentes et de leurs enfants :

- Observation du lien et des interactions mères - enfants
- Accompagnement/soutien psychologique des résidentes et guidance parentale en fonction des besoins et de la demande des résidentes
- Veiller au bon développement psychomoteur et affectif des enfants
- Evaluation des besoins des familles et réflexion autour de l'accompagnement adapté à leurs problématiques et besoins dans une perspective de co-construction et de collaboration avec elles (alliance)
- Orientation vers les structures de soins adéquates et liens avec les partenaires extérieurs

A la crèche :

- Temps d'observation des enfants et des pratiques professionnelles en section (organisation, pédagogie, respect des rythmes et besoins des enfants etc.)
- Soutien des équipes dans leurs questionnements, réflexions et observations et étayage clinique
- Partage des informations et observations avec l'équipe AG
- Partage des observations et élaboration conjointe des propositions d'accompagnement des familles
- Etayage clinique des situations lors des réunions et autres temps d'échanges
- Temps d'observation et d'accompagnement des familles en collaboration avec les différentes professionnelles (VAD, entretiens, temps de jeux, accueil bébé...

A partir de la rentrée de septembre 2022, l'organisation en place est la suivante :

- **4 professionnelles (éducatrices spécialisées et assistante sociale)** assurent la mission de référent-projet, c'est-à-dire plus particulièrement chargées du suivi et de l'effectivité de la mise en œuvre du projet personnalisé. Elles sont l'interlocuteur dédié pour l'utilisateur dont elles assurent la référence.
- **2 Chargées d'insertion professionnelles, ainsi qu'une éducatrice spécialisée** (chargée également de l'insertion), ont pour mission de développer les actions en faveur de la recherche d'emploi, de développer de possibles réseaux en lien avec le bénévolat, d'animer des ateliers collectifs, de rechercher avec et pour les usagers des terrains de stage ou formation.

Il est à noter que les missions de ces professionnelles sont amenées à évoluer et à se diversifier au fil des mois et années à venir, au vu de l'augmentation statistiquement repérée du nombre de mères en situation administrative non régularisée, et donc, de fait, éloignées de possibilité d'emploi.

- **1 Conseillère en Economie Sociale et Familiale** intervient au sein des studios, elle exerce un conseil, une veille qualitative quant à la salubrité, la sécurité, l'aménagement et l'hygiène du studio, des appartements extérieurs également. La Conseillère en ESF intervient également sur tous les aspects touchant à la gestion du budget des résidentes.

La résidente assure l'entretien régulier et le rangement de son logement. En cas de difficultés particulières, la Conseillère en ESF participe au soutien à la parentalité en accompagnant la résidente dans l'accomplissement de différentes tâches telles que l'agencement, la sécurisation, le tri, le rangement et l'entretien du studio. Elle accompagne ainsi la gestion de la vie quotidienne dans un logement avec l'enfant.

Dans des conditions d'hébergement de qualité, la résidente se pose, se repose, se restaure peu à peu en étant soutenue dans son rôle de parent, se sent considérée, écoutée et conseillée par une équipe pluridisciplinaire bienveillante.

- **1 Educatrice de Jeunes Enfants** intervient dans un espace dédié et elle est une personne ressource et de transition lors de l'arrivée de la mère avec son enfant, avant que celui-ci soit accueilli à la crèche. L'enfant est d'abord accueilli à l'accueil bébé de façon ponctuelle afin d'offrir un lieu sécurisant, rassurant et stimulant.

Elle prévoit des rendez-vous réguliers avec le parent afin de suivre le développement de l'enfant, répondre aux questionnements, pouvoir proposer un temps hors du studio pour l'enfant, valoriser les compétences de l'enfant, son évolution, travailler la séparation, le soin, l'alimentation, le sommeil, la relation dans le jeu, etc.

Des visites à domicile sont proposées afin d'aider à aménager un espace adapté pour l'enfant, mettre en place un rythme de repas, de sommeil. Aménager l'espace afin que celui-ci soit optimal pour l'enfant et sa maman. L'EJE veille également au bon suivi médical de l'enfant et de la maman. (Orientation vers les médecins, pédiatres, PMI...).

- **1 Auxiliaire de Puériculture** intervient au domicile des mères pour apporter un soutien sur des temps de soins, d'hygiène ou de repas. Les interventions sont privilégiées sur les soirées et programmées en lien avec les vulnérabilités repérées et partagées de l'équipe.

L'équipe pluridisciplinaire entoure la mère et l'enfant en proposant les interventions multiples et complexes qui sont nécessaires pour renforcer les compétences, accompagner le projet de vie sur tous les axes de soutien à la parentalité, d'aide à la santé, d'ouverture des droits et de gestion budgétaire, d'insertion par le logement et d'insertion sociale ou professionnelle.

Le cas échéant, l'équipe s'engage dans un suivi plus rapproché et augmente sa présence au domicile des mères.

Fiche-action n° 9 Elaborer de nouvelles activités mères / enfants

Lors de la sortie de l'établissement, l'équipe peut rester mobilisée sur une période de deux mois suivant le départ afin de soutenir la transition si besoin.



Les modalités d'élaboration du projet personnalisé

Un projet personnalisé est élaboré pour chaque résidente. Il est fondé sur les demandes, besoins et souhaits de la résidente pour elle et son enfant. Il est mis en lien avec les observations de l'équipe plurielle qui propose différents axes d'intervention. Le projet personnalisé est contractualisé et signé par la résidente et la direction de la structure ; il est la porte d'entrée de l'organisation des actions de l'équipe.

L'identification des besoins de la résidente se fait en deux étapes :

- A partir de l'évaluation faite par le travailleur social du SEAPPE, d'un hôpital mère/enfant ou un personnel de secteur, qui oriente la situation ;
- Lors de la demande d'admission de la mère, il lui est demandé la nature de ses attentes concernant son accueil en Centre maternel ; à savoir comment la structure pourra l'aider et la soutenir, elle et son enfant.

Pour certaines situations, une « synthèse partenaires » pourra être organisée dans le mois qui suit l'admission pour affiner les besoins, et assurer ainsi une continuité et une cohérence nous permettant d'adapter nos interventions au plus près des besoins de la situation et dans une démarche d'« aller vers ».

Parfois la résidente peut avoir besoin d'aide pour savoir vers où elle souhaite aller et pour prioriser les axes à travailler au regard de la situation globale de la dyade.

La réalisation du projet personnalisé pour elle et son enfant, à partir des attentes recueillies, va être déclinée en actions coordonnées avec les professionnels référents de la situation, chacun dans leurs domaines de compétences au cours d'une réunion, pour pouvoir à la suite être présenté à la résidente.

L'accompagnement mis en place se fait ainsi dans le respect de la dignité, de l'intégrité, de la vie privée et de l'intimité des personnes. Il place la personne au centre et tend à rechercher son adhésion ainsi que sa participation active aux démarches et actions proposées. L'équipe soutient, accompagne, encourage et en aucun cas ne fait à sa place. Des entretiens réguliers avec les différents professionnels au cours du séjour permettent de suivre l'évolution ou de repérer les freins qui empêchent sa progression. L'objectif est de confirmer les liens de confiance avec la mère et l'enfant ; de trouver les moyens de la bonne proximité.

Le projet personnalisé est évalué tous les 6 mois au cours d'une synthèse réunissant tous les professionnels concernés par la situation. Le référent projet prépare cette synthèse avec la résidente et évalue les objectifs du dernier contrat dans un rapport social.

Le rôle du référent projet

Dans cette démarche globale d'accompagnement et de soutien à la parentalité et au développement de l'enfant, afin d'être au plus près des besoins de chacune des situations familiales, les entretiens avec le référent projet sont l'occasion d'écouter, d'évaluer les besoins, de recueillir les attentes des personnes et de hiérarchiser avec elles les priorités de l'accompagnement.

L'ensemble des professionnels agissent en complémentarité les uns des autres, mutualisent les informations, croisent leurs regards, en lien avec le référent projet et le projet individualisé de la Résidente.

Des temps de parole de nature informelle sont également indispensables à la relation de confiance qui peut s'établir lors des temps de repas, d'activité partagée, au cours de visites au logement, au cours d'accompagnement autour des soins de la mère et/ou son enfant, autour de temps de jeux mère/enfant ou d'activités extérieures ou sorties.

Les références théoriques et conceptuelles

Devenir parent se fait par étapes, la première est psychique, le développement du sentiment de devenir mère, que J.-M. Delassus, psychanalyste français et président de la Société française de Maternologie, appelle la maternalité. Il définit ce processus comme un « chemin personnel », qui naît dans l'enfance, dans l'histoire personnelle de la future mère.

C. Racamier définit la maternalité comme « l'ensemble des processus psychoaffectifs qui se développent et s'intègrent chez les femmes à l'occasion de la maternité ».

Ce n'est plus seulement une histoire individuelle, c'est aussi une « crise d'identité » pendant laquelle la femme doit passer du statut d'enfant de sa mère à celui de la mère de son enfant. L'identification de la femme à la mère est donc au centre de ce processus. Elle élabore une nouvelle identité, celle d'être mère.

La parentalité pourrait se définir par un « comment habiter » sa fonction parentale, et mettre en œuvre concrètement sa réponse aux méta besoins de l'enfant :

- Répondre aux besoins élémentaires de l'enfant : nutrition, soin, hygiène, et sécurité.
- Offrir une réponse et un engagement affectif à l'enfant : manifestations spontanées de plaisirs de la mère envers son enfant.
- Avoir une attitude positive envers l'enfant : intérêt que la mère porte à ce que fait son enfant et ses manifestations spontanées de valorisation.
- Considérer l'enfant comme une personne distincte : distinguer ce qui appartient à l'enfant et favoriser son individualité.

- Exercer son rôle de parent avec pertinence : la mère se positionne en tant qu'adulte responsable par rapport à son enfant : sécurité domestique, besoin élémentaire et affectif, relation avec le père, cadre structurant, contenant et rassurant, développement global et santé, concilier ses activités professionnelles, sociales, familiales avec le rythme de l'enfant et l'ensemble de ses besoins.
- Etablir un cadre de vie stable, rassurant (rythme de vie, activités, relations) et les limites appropriées que doit fixer la mère : ce qui est autorisé et interdit.
- Favoriser la socialisation de l'enfant.
- Répondre aux besoins intellectuels et éducatifs de l'enfant : activités et jeux adaptés.

➔ **Notre rôle est de mettre en avant les compétences parentales de la mère afin de la valoriser et lui permettre d'établir un lien sécurisé avec son enfant.**

Toutes les actions, tous les échanges, les discussions, sorties, visites à domicile, et autres entretiens permettent à la résidente de sortir de son isolement et de la relation duelle avec son enfant.

Nous devons transmettre en réunion d'équipe les événements et avancées, **les informations utiles et nécessaires**, et convenir ensemble de la répartition des différentes actions en fonction du **projet personnalisé**, coordonné par la cheffe de service.



L'équipe de la Crèche

Bien plus qu'un mode de garde mis à la disposition des résidentes afin de leur permettre de travailler, d'élaborer leur projet individuel, leur projet professionnel et leur accompagnement global personnalisé, la crèche est un lieu de vie, d'éveil, d'apprentissage et de plaisir où l'enfant doit se sentir sécurisé et sa famille rassurée et confiante.

Au sein du centre maternel, elle permet de proposer un relais stable aux mères pour confier leur enfant et propose aux enfants un cadre respectueux de leurs rythmes et de leurs besoins.

La crèche est aussi un lieu d'observation des enfants dans une optique de prévention des difficultés développementales ainsi qu'un lieu de soutien des compétences parentales.

Pour cela, nous proposons :

- De créer les conditions spécifiques d'un accueil réfléchi et adapté aux besoins de l'enfant et de sa famille, afin d'instaurer une atmosphère de confiance entre tous.
- De stimuler le développement psychomoteur de l'enfant en veillant à la proposition d'activités d'éveil et d'expérimentations qui respectent son rythme de développement, son équilibre et son bien-être.
- De soutenir et d'accompagner la mère dans la relation à son enfant (et le père lorsqu'il est présent), en l'aidant à évaluer ses besoins et à solliciter l'aide et les conseils appropriés auprès des professionnelles.
- D'observer les interactions mères/enfants et d'en échanger en équipe

Les 3 axes principaux de l'accueil et de l'accompagnement

- L'enfant au cœur de nos préoccupations

Au sein de la crèche, tous les enfants sont accueillis dans leur individualité, avec leur personnalité et leurs particularités, propres à chacun. Notre préoccupation majeure est de contribuer, pas à pas, à leur éveil et à leur épanouissement.

L'équipe veille au bien-être psycho-affectif et psychomoteur des enfants lors de leur accueil au quotidien. L'enfant est pris en compte dans sa globalité et les propositions pédagogiques sont ajustées au plus près de ses besoins.

- La collaboration entre les mères et les professionnels

Les mères sont les premières éducatrices de leur enfant. Les professionnelles favorisent alors l'établissement d'un lien de confiance avec elles dans le respect et l'écoute de leurs besoins spécifiques, ressentis et/ou difficultés.

Les professionnelles adoptent une posture bienveillante dans l'acceptation inconditionnelle des familles accueillies quelles que soient leur origine, leur situation ou leur choix de pratiques éducatives, à partir du moment où ces dernières n'entrent pas dans les critères spécifiques de la maltraitance ou ceux des violences éducatives.

Lorsque cela est possible, nous faisons aussi la place au père de l'enfant.

- L'accompagnement des enfants

Observer et respecter le rythme individuel de l'enfant :

Que ce soit en termes de rythme de développement ou rythme biophysologiques, chaque enfant évolue à propre rythme.

L'observation des enfants dans le collectif et le choix de la réponse adaptée à leurs besoins, demande une attention particulière à chaque enfant, même si nous ne pouvons pas toujours dans un groupe assurer à chaque jeune enfant une disponibilité immédiate.

Favoriser l'éveil des enfants et la mise en place d'activités :

Dès la naissance, le jeu est primordial pour l'épanouissement sensoriel, psychique et moteur du bébé. L'activité « éveil » auprès des jeunes enfants passe par une observation de l'enfant et des groupes d'enfants afin de proposer des activités adaptées au développement de chacun. Le jeu est l'activité principale de l'enfant ; quel que soit l'âge, il est source de plaisir, de découverte et de partage.

Favoriser l'autonomie :

Les professionnelles de la crèche participent aux acquisitions futures des enfants puisqu'elles les accompagnent à faire leurs propres expériences, leur offrent la possibilité de faire des choix, dans un cadre contenant et sécurisant et en mettant à leur disposition des propositions pédagogiques adaptées à leurs besoins et âge de développement.

Fiche-action n° 10 Actualiser le projet pédagogique de la Crèche

Les modalités d'accueil

La crèche de la Résidence maternelle les Lilas accueille uniquement des enfants dont les mères sont prises en charge au centre maternel. Les enfants peuvent être accueillis à partir de 10 semaines révolues et jusqu'à la veille de leurs 3 ans. Une demande exceptionnelle de prolongation peut être faite auprès du SEAPPE en fonction de la situation de chaque famille.

La crèche est ouverte du lundi au vendredi de 7h30 à 19h et ce, durant toute l'année (hors jours fériés suivant le calendrier de l'année en cours).

Des accueils en effectif ou en horaires réduits sont mis en place à l'occasion des ponts, entre Noël et le Jour de l'An et durant les deux mois de l'été. L'équipe bénéficie de journées pédagogiques au nombre de 3 ; ces journées sont considérées comme des jours de fermeture.

Au cours de l'année, les familles sont incitées à prendre une semaine de congés aux alentours de Noël et du Jour de l'An et deux semaines de congés pendant les 2 mois de l'été (Juillet/Aout).

Ces informations, susceptibles d'être modifiées en fonction de situations imprévues, sont affichées à l'entrée de la Résidence et de la Crèche.

A compter de la rentrée de septembre 2022, la crèche est organisée en 3 espaces de vie organisés en tranches d'âge :

- La section des bébés où sont accueillis les enfants entre 3 mois et 15 mois
- La section des moyens où sont accueillis les enfants entre 13 mois et 26 mois
- La section des grands où sont accueillis les enfants entre 24 mois et 3 ans.

Les tranches d'âges sont indicatives. L'accueil et le maintien dans une section, comme le passage d'une section à une autre se font en fonction de différents indicateurs et des observations croisées de toute l'équipe pluri professionnelles : sécurité affective et émotionnelle, acquisition de la marche, capacité à suivre une organisation collective, besoin de stimulation et/ou de contenance ... chaque situation et chaque cas sont discutés en équipe.

Les enfants peuvent être accueillis selon 2 modalités :

- L'accueil à temps plein est réservé aux résidentes qui ont un emploi à temps complet. Il peut aussi être proposé de façon temporaire en fonction des besoins repérés de l'enfant et en fonction du projet personnalisé de la dyade.

- L'accueil à temps partiel est la règle pour les résidentes n'ayant pas d'activité professionnelle. L'accueil est proposé entre 3 et 4 jours maximum voire en demi-journées en fonction de la situation familiale, du projet de la section et pour le bien-être de l'enfant. Il permet aux résidentes de pouvoir travailler sur leur projet individuel et à l'enfant de bénéficier d'un étayage éducatif différent.

L'équipe de la crèche souhaite renforcer le dialogue et les échanges avec les mères, lors des temps quotidiens pendant les transmissions du matin et du soir, partager avec elles nos observations sur les évolutions et les progrès de leurs enfants, mais aussi les difficultés que ces derniers peuvent rencontrer à la crèche. D'autre part, l'équipe souhaite créer des temps quotidiens de partage et de coopération avec les mères.

Fiche-action n° 11 Proposer des temps d'intégration des mères au sein de la Crèche



L'accueil d'enfants porteurs de handicap :

Conformément à la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, et rappelé par la charte nationale pour l'accueil du jeune enfant (arrêté du 23 septembre 2021) : « les enfants qui ont des besoins spécifiques, notamment parce qu'ils sont en situation de handicap ou vivent avec une maladie chronique, participent autant que possible aux activités prévues avec tous les enfants, moyennant, le cas échéant, un aménagement ou un encadrement particulier. Il peut, dans ces situations, être utile d'ajuster les modalités d'accueil de ces enfants, en combinant des temps en accueil collectif et des temps en accueil individuel ».

L'équipe de la crèche

L'équipe éducative est constituée de 15 personnes incluant la cheffe de service.

Chaque membre de l'équipe participe à l'accueil et l'accompagnement des enfants en lien avec leurs mères. C'est accompagné d'une équipe solidaire, impliquée et attentive que chaque enfant pourra développer sa confiance en lui qui lui permettra de bien grandir.

Les éducatrices de jeunes enfants (EJE) – 2.8 ETP

Les différentes missions des EJE contribuent au développement harmonieux de l'enfant, de son autonomie et de sa socialisation.

Accompagner l'enfant dans son développement :

A partir de leurs observations et celles de l'équipe, les EJE repèrent des besoins, les analysent et mettent en place des actions et des activités adaptées et diversifiées, avec la collaboration de l'équipe. Ensemble, elles pourront ajuster, changer d'activité après avoir observé le comportement des enfants, leur attention, et leur besoin de se mouvoir dans l'espace.

Accompagner l'équipe dans sa pratique :

L'éducatrice de jeunes enfants se rend disponible et à l'écoute des questionnements de chacun. L'EJE peut être un atout à solliciter lors de situations complexes (échanges ou transmissions avec une famille par exemple) si l'équipe se trouve en difficulté, ou bien si le relais doit être passé. L'EJE veille également à la bonne application du projet pédagogique, dans toutes ses déclinaisons.

Soutenir et accompagner le parent et son enfant :

L'éducatrice de jeunes enfants a un rôle essentiel dans l'accueil des familles et favorise le soutien à la parentalité. Son travail, en collaboration avec les mères, l'équipe crèche et l'équipe globale, lui permet d'assurer un accompagnement de l'enfant et de sa famille, adapté et répondant aux besoins spécifiques de chacun. La posture bienveillante de l'EJE doit permettre de tisser un lien de confiance, nécessaire au cheminement et à l'épanouissement de la dyade.

Les auxiliaires de puériculture et les agents de soins – 10,5 ETP

Les auxiliaires de puériculture ont pour mission d'accueillir les enfants et d'assurer leur accueil, leur éveil, et leur bien-être au sein de la crèche et de la section adaptée. Elles participent aux activités d'éveil et accompagnent l'enfant dans toutes les étapes de la vie quotidienne : éveil/activités, repas, soins/change, accompagnement à l'endormissement etc.

Par leur accompagnement et leur posture bienveillante au quotidien, elles valorisent les compétences de l'enfant et les ressources parentales. Elles mettent en place des actions d'étayage ciblées en fonction du développement de l'enfant et des besoins spécifiques de la dyade (accompagnement à l'allaitement, à la diversification alimentaire, aux soins d'hygiène etc...). Les auxiliaires de puériculture sont garantes de l'état de santé général de l'enfant au fil de la journée et s'assure de la continuité des soins (traitements médicaux, nursing ...)

Les agents de soins sont là pour répondre aux besoins fondamentaux des enfants et accueillent les enfants en respectant leur rythme et leur développement psychomoteur.

Elles veillent également à son épanouissement en lien avec les autres professionnelles de sa section. Elles participent à l'organisation des activités avec l'auxiliaire de puériculture et/ou l'EJE.

L'infirmier(ière) et le pédiatre

L'infirmier/ière est responsable des bonnes pratiques d'hygiène dans les soins aux enfants, du respect des normes HACCP et de la sécurité pour l'alimentation et l'entretien des locaux. Il assure et coordonne le suivi médical de chaque enfant en collaboration avec le médecin de la crèche. Il(elle) participe à la prévention des familles et anime des temps d'échanges sur des thèmes paramédicaux. Il organise et veille à la mise en place d'un PAI lorsque c'est nécessaire.

Complémentaire de la PMI et du travail des médecins traitants, le pédiatre de la crèche s'assure du respect des conditions d'hygiène et de sécurité au sein de l'établissement. Il veille également à la mise en place d'un accueil favorable au bien-être et à l'éveil de chaque enfant.

Le médecin de crèche réalise par ailleurs les visites d'admission des bébés de moins de 4 mois ainsi que des enfants porteurs d'un handicap ou souffrant d'une maladie chronique afin d'élaborer un Projet d'Accueil Individualisé.

Le poste d'infirmière est à confirmer avec le projet de rénovation de la Crèche et l'ouverture aux familles externes à la Résidence maternelle Les lilas. La recherche d'un médecin à temps partiel est une préoccupation du service pour ce poste actuellement non pourvu.

Cf. Fiche-action n°7 Actualiser les fiches de postes

Les services administratifs et généraux

Sous la responsabilité directe de la Directrice, les salariés des services Administratifs et Généraux, régulièrement en contact dans la vie quotidienne des résidentes, ont un rôle important auprès d'elles, en dehors du cadre strictement éducatif aussi. Il est fondamental qu'ils soient régulièrement écoutés et conseillés dans leurs rapports avec les résidentes et tout en gardant la spécificité de leur technicité qu'ils comprennent les modes de prise en charge et le projet global de l'établissement.

Le service administratif est composé de quatre personnes et l'ensemble du service a un devoir de confidentialité :

L'agent d'accueil standardiste : il assure l'accueil physique et téléphonique. Par la place centrale qu'il occupe qui implique une dimension éducative, il a un rôle d'interface avec les usagers et les visiteurs. Il assure la vente des tickets repas et effectue certaines tâches de secrétariat.

L'agente administrative : en relation avec la directrice, la comptable et le responsable RH et qualité qu'elle assiste, elle est chargée d'effectuer les tâches principales de secrétariat. Elle centralise les achats et négocie les devis de matériels par son contact avec les fournisseurs, veille à la gestion des stocks et à la bonne tenue de la caisse. Elle est chargée du recouvrement des participations des résidentes. Elle effectue les remplacements ponctuels de l'agent d'accueil.

Le responsable des ressources humaines et qualité : Il a un rôle essentiel dans le suivi administratif des prises en charge. Garant de la bonne forme des communications écrites adressées par la résidence à ses partenaires et de la mise en forme des documents contractuels en lien avec le projet de séjour des résidentes.

Il est garant des éléments comptables qu'il établit pour la facturation liée à la prise en charge en relation avec le comptable, et des données statistiques qu'il transmet. Il rédige les différents contrats de travail et veille au respect des procédures en matière de législation sociale et du travail. Il gère également le suivi des formations professionnelles. Enfin, référent qualité, il gère les tableaux de bord liés aux résidentes et aux références, mais également les données statistiques qu'il transmet et tout ce qui est en relation avec les procédures qualité.

La comptable : collaboratrice immédiate de la directrice, elle a à ce titre, un devoir de confidentialité. Elle a en charge la responsabilité de la comptabilité générale et de la gestion financière des ressources humaines. Elle participe à la proposition et négociation du budget avec les partenaires et à son élaboration définitive.

Les services techniques et généraux

Trois agent(e)s d'entretien ont en charge l'entretien de la crèche et des espaces collectifs des bureaux et des espaces communs.

Le surveillant d'entretien est chargé de l'entretien et de la maintenance des bâtiments pour les petites réparations. Il est l'interlocuteur de nos prestataires extérieurs concernant les contrats de maintenance et des interventions ponctuelles.

La lingère entretient le linge de l'établissement et en particulier celui de la crèche.

Une cuisinière assistée d'une commise de cuisine réalisent les repas et goûters de la crèche, en tenant compte d'indications spécifiques à chaque groupe d'enfants et des circonstances particulières (maladies, régimes, etc.). Les repas sont préparés à heures fixes pour toutes les sections. Elles réalisent également les repas du midi pour les résidentes et le personnel.



F. L'organisation des réunions

Les réunions de service

- L'Equipe Accompagnement global

× La réunion d'équipe hebdomadaire animée par la cheffe de service de l'équipe accompagnement global à laquelle tous les professionnels participent ainsi que la psychologue pour :

- L'organisation du travail de l'équipe
- La coordination des accompagnements des résidentes et de leur enfant
- Les transmissions et le partage d'informations concernant les familles accueillies
- La présentation des demandes d'admission
- La réflexion autour des situations et la mise en place des actions collectives

× La réunion clinique une semaine sur deux animée par la cheffe de service et la psychologue.

- L'équipe de la Crèche

× La réunion de fonctionnement animée par la cheffe de service de la Crèche, elle concerne l'organisation de la Crèche et s'organise chaque semaine par section d'enfants.

× La réunion clinique une semaine sur deux animée par la cheffe de service et la psychologue. Les objectifs se situent autour de l'évaluation et de la réflexion sur les situations.

× La journée pédagogique, tri-annuelle, animée par la cheffe de service et la psychologue avec la possibilité de solliciter des intervenants extérieurs.

L'équipe de direction

× La réunion hebdomadaire des cheffes de service et du responsable Ressources Humaines et Qualité est animée par la directrice pour :

- L'organisation du travail – Stratégie – Management
- La définition des axes de travail
- La coordination des actions des services
- Les échanges autour des situations des familles une fois par mois avec la psychologue et plus fréquemment si besoin.

X **La réunion des services généraux** pour traiter l'organisation et le fonctionnement des services support. Animée par la directrice, l'ensemble du personnel d'entretien et de la cuisine est sollicité chaque trimestre.

X **La réunion des veilleurs de nuit** chaque semestre est animée par la directrice en présence des cheffes de service. L'objectif se situe autour de l'échange d'informations et de pratiques.

Les réunions interservices

× **Les synthèses**, hebdomadaires, animées par les cheffes de service, y participent tous les professionnels agissant autour de la situation dont les référents : projet, crèche, emploi, psychologue. Dans le cadre du renouvellement de prise en charge, chaque situation fait l'objet d'une synthèse. Il s'agit d'une évaluation globale du projet individuel de la résidente et de son enfant qui concerne l'atteinte des objectifs du contrat précédent et la qualité de la relation mère/enfant. Les évolutions et difficultés rencontrées permettent d'élaborer de nouvelles orientations éducatives qui sont contractualisées avec la résidente lors du retour de synthèse.

× **Les réunions de coordination**, mensuelles, animées par les cheffes de service auxquelles participent les professionnels de l'équipe de l'accompagnement global, un professionnel par section du pôle petite enfance et la psychologue. L'objectif est de coordonner les actions des professionnels de la crèche, de l'accompagnement global et de l'accueil bébé autour des situations.

× **Les réunions exceptionnelles** autour d'une situation lorsque survient un évènement qui interroge la prise en charge. Animées par les cheffes de services, y participent les différents professionnels dont les référents : projets, crèche, emploi, psychologue.

× **L'analyse de la pratique professionnelle**, mensuelle, animée par une intervenante extérieure, y participent en deux groupes mixtes, les professionnels des deux équipes. L'objectif est d'accompagner les professionnels dans leurs pratiques.

× **La réunion institutionnelle** chaque semestre : y participe l'ensemble du personnel de la Résidence maternelle. L'objectif est la transmission d'information d'ordre général et pouvant aussi concerner des évènements exceptionnels en cours et à venir. L'objectif est le partage d'informations et la coordination des services.

Les rencontres entre résidentes et professionnels

- × **La rencontre avec la directrice**, post admission, pour la signature du contrat de séjour et du règlement de fonctionnement

- × **Le retour de synthèse**, il rend compte de la réunion de synthèse, y participent la résidente, le référent projet et la ou les cheffes de service. Moment important et déterminant dans l'accompagnement, étape essentielle qui permet de faire le point sur l'évolution du projet individuel. Temps d'échange et de re-contractualisation des engagements de part et d'autre, il s'agit aussi de valoriser la résidente dans son parcours.

- × **La rencontre de la résidente et de son enfant avec la cheffe de service** de la crèche dans le cadre de l'inscription de l'enfant au sein du mode de garde.

- × **La rencontre avec la cheffe de service de la crèche, à la demande de la mère ou des professionnels**, elle permet de faire le bilan de l'évolution de l'enfant au sein de la crèche. Y participent la cheffe de service, le référent de l'enfant, l'EJE de la section et selon la situation, la psychologue.

La participation des résidentes

- × **Le Conseil de la Vie Sociale (CVS)** qui réunit chaque trimestre la présidente élue par les résidentes, une professionnelle et la directrice de l'établissement ainsi qu'un référent du siège de la FADS. En tant qu'instance représentative des résidentes, le CVS donne son avis et émet des propositions sur les questions liées au fonctionnement de l'établissement.

- × **Les réunions d'étages** animées chaque semestre par la cheffe de service de l'accompagnement global, y participent les résidentes de l'étage concerné par alternance ainsi que les professionnels présents sur le service. Ce temps d'échange permet d'informer les résidentes sur le fonctionnement, de rappeler les règles de vie en collectivité et de prendre en compte les remarques ou propositions des résidentes.

Fiche-action n° 12 Créer un référentiel du contenu des différentes réunions

G. Le partenariat

La Résidence maternelle est implantée à Paris, dans le 19^{ème} arrondissement et travaille avec les acteurs du territoire tout au long de la prise en charge de l'enfant et sa mère.

Mobiliser les ressources de ce réseau et de ces partenariats liés aux missions spécifiques de la Résidence est essentiel pour permettre :

- aux professionnels, de développer des liens de travail, fonctionnels et efficaces, dans le cadre de leurs missions auprès des familles. Au-delà de la prise en charge spécifique, les échanges réguliers permettent d'assurer la continuité et la cohérence des actions mises en œuvre au cours de la prise en charge.
- aux résidentes et leurs enfants, d'avoir accès aux dispositifs communs et, si nécessaire, spécifiques en fonction de leurs besoins.

La Résidence maternelle se donne aussi pour objectif d'assurer une continuité et de développer son réseau et ses partenariats pour remplir au mieux ses missions, mutualiser les moyens afin de permettre la qualité des prises en charge, réaliser des projets inter-institutionnels afin de répondre aux besoins du territoire et des éventuels bénéficiaires des compétences et des moyens d'un Centre maternel.

Ce réseau et ces partenariats sont :

- la Protection de l'enfance : le SEAPPE, Olga Spitzer, la DASES – ASE du 19^{ème}...
- l'accompagnement de la parentalité : le BébéLab de la Villette, l'UPB, la Maison des liens Familiaux, la DFPE...
- la santé : les PMI et centre de santé de secteur, , le CAMSP, l'EPOC, l'EFOM, l'EFP
- l'insertion professionnelle : la Mission Locale, Pôle Emploi, le PLIE, l'Espace Insertion Flandres, l'Agence Béa, le SAMELY, l'EPAHD Hector Berlioz
- les administrations : la CAF, la CPAM, la MDPH, la DRIHL...
- la justice : le Barreau de Paris Solidaire, l'Association Droits d'Urgence, la Cimade ...
- la culture : LIRE, le Musée du Quai Branly, les bibliothèques de la Ville de Paris ...
- la solidarité : Paris Tout Petits, les Restos du cœur, les AMAP Solidaires, le Panier Salulaire, Citizen Care

La Résidence a formalisé certains partenariats par des conventions annuelles avec LIRE, Citizen Care, le Barreau de Paris, l'EFOM école d'ostéopathie Boris Dolto, l'EFP - école de psychomotricité de la Pitié Salpêtrière.

H. L'accompagnement spirituel

L'accompagnement spirituel est l'une des composantes du projet de la Fondation de l'Armée du Salut et s'inscrit dans chacun de ses établissements et services en résonance avec les valeurs chrétiennes et d'humanité de l'Armée du Salut.

Il est encadré par la Direction de l'Accompagnement spirituel au Siège.

Les jeunes dames sont accueillies au sein de notre établissement dans leur globalité, à savoir : leur dimension physique, psychique, sociale et spirituelle. Cette proposition d'accompagnement spirituel est une manière concrète de vivre l'inconditionnalité de l'accueil des personnes dans le besoin. C'est un service en plus que l'Armée du Salut rend à la personne accueillie et accompagnée afin que sa singularité soit pleinement prise en compte.

Les besoins spirituels sont variés, et nous n'essayons d'y répondre qu'à la demande explicite de la personne voire de la direction de l'établissement. Cela veut dire que nous partons de la personne, son arrière-plan spirituel, ses traditions, sa culture, et on chemine ensemble selon ses désirs et ses besoins spirituels, que la personne soit croyante ou non-croyante.

Ce service d'accompagnement spirituel s'accomplit au travers de l'écoute, et dans le respect de la confidentialité, de la liberté de la personne ainsi que de l'exercice du secret professionnel.

L'accompagnement spirituel s'exerce dans le strict respect de la laïcité et sans prosélytisme actif.

Les professionnels également peuvent en bénéficier dans l'exercice de leurs missions par la proposition d'un temps d'échanges, notamment autour des questions éthiques. C'est une manière de prendre du recul par rapport au quotidien et de poser d'une manière autre la réflexion autour des questionnements existentiels, religieux ou philosophiques.

L'Accompagnement spirituel est assuré par un accompagnant spirituel formé à l'écoute active. Il exerce dans le cadre des établissements et services de la Fondation tel que prévu dans les projets de la Fondation et de l'établissement.

Son attitude est faite de respect de la différence de l'autre. Il veille à ne pas privilégier les activités de sa propre confession religieuse ou communauté spirituelle.

Il rend compte de son activité à l'équipe de direction de la Résidence au moins une fois par trimestre. Il rédige annuellement un bref rapport d'activité, qui sera intégré dans le rapport d'activité consolidé de l'établissement, avec une copie à la Direction de l'Accompagnement spirituel au Siège.

V. LES OBJECTIFS D’EVALUATION, DE PROGRESSION ET DE DEVELOPPEMENT

A. Les préconisations de l’enquête RPS : les priorités retenues

En mai 2021, la direction et les membres élues au CSE de la Résidence maternelle Les Lilas ont demandé la mise en œuvre d’une enquête/expertise RPS, par un intervenant externe.

A été votée le 27 mai 2021 une délibération concernant le principe d’une expertise CSE- Risque Grave, au regard de plusieurs constats inquiétants concernant les Troubles Psychosociaux au sein de l’établissement.

Un courrier du médecin du travail a également alerté sur les conditions de travail, « *en lien avec le management* ».

Cette intervention s’est axée sur l’analyse de l’activité réelle des professionnels, telle que déclinée dans les différents contextes organisationnels.

Mesurer l’écart entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé au travail a permis de comprendre les tensions, comme les résolutions possibles ; comme par exemple lorsque l’objet du travail du professionnel diffère de celui de son collègue, alors qu’ils doivent tous deux collaborer pour une même mission (notamment la mission commune d’**accompagner la parentalité mère-enfant**), avec cette particularité qu’un professionnel peut s’occuper au quotidien de l’enfant (professionnel équipe de la crèche) et l’autre plus essentiellement de la mère (professionnel équipe de l’accompagnement global).

Complétée par une analyse psychosociale, cette intervention a permis de dresser les différents points clés, propices à comprendre à quel moment les conditions de travail comme les ressentis de souffrance au travail des salariés ont pu se déclarer, voire se dégrader alors que les choses pouvaient bien se passer à un instant T.

Une analyse discursive tant individuelle (entretiens menés avec tous les acteurs institutionnels) que collective a été menée afin de repérer les conflits de l’activité, et ce qui fait référence à l’organisation du travail.

C’est dans cet esprit, et conscient de ces enjeux, tant managériaux qu’organisationnels, que le directeur de transition et son équipe ont travaillé, entre autres, à l’élaboration de ce projet d’établissement.

La mise en place et le travail de ce « COPIL-Projet d'Établissement » témoignent, parmi bien d'autres actions, de cette volonté de changement managérial, totalement souhaité, porté et soutenu par la gouvernance associative gestionnaire : La Fondation de l'Armée du Salut, via sa Direction de Programmes « Jeunesse-Handicap-Dépendance-Soins ».

Les priorités retenues, en termes d'axes d'amélioration, trouvent leur source principale dans **le management**.

Il a été nécessaire (et cela devra perdurer !) de mettre en place un management participatif et collaboratif, pour reconstruire la confiance, et gagner en efficience.

Nous l'avons évoqué, notamment dans le rôle de la direction (directeur et cheffes de service), **l'impulsion** venant du management, il a été primordial de réinstaller la confiance, par des actions concrètes, par une présence physique effective dans la structure, une écoute, un partage et **un soutien dans les situations de travail, et des décisions prises**, bien évidemment ; et ce au fil de l'eau de l'actualité souvent dense de l'établissement et des problématiques de son public accueilli.

La communication interne fait l'objet d'une attention/préoccupation constante, afin là encore de gagner en efficience, et pour fédérer l'ensemble de l'équipe autour d'un même but : le meilleur accompagnement possible. Il est important que chaque acteur bénéficie de l'information dont il a besoin, de façon cohérente et complémentaire avec ses autres collègues. A titre d'exemple, nous avons mis en place un temps d'échange qui n'existait pas : la réunion de coordination spécifique entre les deux services crèche-accompagnement global.

La poursuite du travail est engagée pour redonner du cadre. Ainsi, par exemple, l'équipe de direction, en lien et en réponse avec les souhaits qu'expriment usagers et professionnels (lors des réunions collectives d'étages d'hébergement par exemple), a amorcé à l'été 2022, un travail de réactualisation du règlement de fonctionnement. La question des règles de fonctionnement, en particulier celle de la sanction à appliquer en cas d'attitudes inappropriées, vont faire l'objet d'une réflexion et d'une élaboration communes. Des groupes de travail doivent se mettre en place avec l'équipe accompagnement global et les mères accueillies permettant de confirmer une version actualisée et validée par les parties prenantes.

La relation avec l'autorité de contrôle et de tarification fait également partie de ces changements opérés et à pérenniser. Le dialogue, le partage des informations dans la transparence permet d'enrichir la réflexion, et d'adapter les meilleures réponses dans le champ des possibles, et par conséquent la qualité du service rendu aux résidentes et à leur enfant.

Deux nouvelles cheffes de service recrutées en septembre et décembre 2021 participent à l'amélioration continue des missions des services pour la prise en compte des besoins.

B. La démarche qualité

Concernant la Qualité, l'année 2021 a été particulièrement innovante et riche en transformations :

Procédures Covid

Conformément aux directives gouvernementales et recommandations des instances sanitaires (guides, plans et fiches mesures de l'ARS, PMI...) liées à l'épidémie de la Covid-19, les procédures rédigées en 2020, mises en place et communiquées auprès des salariés et des résidentes sont toujours d'actualité en raison de la crise sanitaire, et elles sont régulièrement actualisées pour les protocoles attendus.

En référence au dernier projet d'établissement, une meilleure utilisation d'Ageval est à l'œuvre. Ce logiciel de la Qualité est celui qui a été choisi par la Fondation de l'Armée du Salut pour l'ensemble de ses établissements :

- Suite aux départs de professionnels, une mise à jour des acteurs dans les différents plans d'action a été effectuée et certains axes n'étant plus d'actualité ont été supprimés. Un nouveau plan d'action y sera enregistré en relation avec le Projet d'Etablissement.
- Suite à la formation dispensée le 07/10/21 par la Conseillère technique pour la Qualité et la gestion des risques, Ageval est priorisé pour y faire les déclarations d'« événements indésirables ».
- Les reportings semestriels 2021 et 2022 ainsi que le DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels) à mettre à jour annuellement, y sont également enregistrés.

De nouvelles procédures :

Avec l'arrivée de la nouvelle direction en juin 2020, diverses actions nécessaires ont été mises en place en relation avec les préconisations de l'évaluation interne de 2018. Une clarification des processus en même temps que des procédures liées à l'accompagnement et la prise en charge des résidentes a été entamée :

- la réécriture des procédures d'accueil, d'admission, de sortie et de synthèse dont certaines sont en cours de validation,
- la réécriture des fiches de poste réalisées en juillet 2021 pour les équipes Accompagnement global et Crèche nécessite d'être partagées avec les salariés,
- la refonte du contrat de séjour et du projet personnalisé qui met davantage l'accent sur les objectifs de l'accompagnement et les moyens à mettre en place pour les réaliser mais également la coordination des actions des membres de l'équipe pluridisciplinaire,
- l'actualisation du règlement de fonctionnement en cours de validation.

C. La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et la Qualité de Vie au Travail (QVT)

Des efforts ont été fournis pour améliorer les conditions de travail ainsi que les prestations proposées aux familles et ce, dans un souci de qualité de vie au travail, de développement durable, d'économie d'énergie et de sécurité.

- La sécurisation des bâtiments avec des clefs électroniques était devenue nécessaire afin de lutter contre les intrusions et les vols.
- Les espaces de travail ont été réaménagés pour une meilleure efficacité de la communication interne et afin de mieux répondre à l'accompagnement renforcé proposé aux résidentes :
 - l'équipe Accompagnement global qui est regroupée sur un plateau au 1^{er} étage sera redéployée sur les deux étages d'hébergement.
 - des bureaux à proximité des studios (dont l'auxiliaire de puériculture de soirée)
 - les deux cheffes de service qui partagent un bureau en commun.
- Le projet de rénovation globale de l'établissement a été ralenti pour nous permettre de penser le projet pédagogique et éducatif afin de mieux l'ajuster.
- La salle du personnel a été équipée pour devenir un espace plus convivial, plus confortable, chaleureux et davantage fréquenté ; une salle de personnel mieux accessible aux salariés de la crèche est investie.
- A l'accueil, une machine à café à grains a remplacé une machine à capsules.
- L'installation de la fibre a amélioré la qualité de la transmission des données.
- L'isolation des plafonds et du réseau hydraulique de chauffage au sous-sol réalisé en 2021 permet de répondre aux exigences du développement durable. De même, le remplacement de néons par des leds a été poursuivi pour une meilleure consommation énergétique liée aux fluides.
- les robinets et douchettes des studios ont été remplacés en 2020 par du matériel permettant une diminution de la consommation d'eau.
- la lutte contre les parasites et les rongeurs qui ont connu une recrudescence depuis les travaux de voirie et les divers confinements est menée par une entreprise prestataire mais elle doit être accompagnée d'actions pédagogiques auprès des résidentes (gestion des aliments, hygiène...).
- Une utilisation du moteur de recherche solidaire « Lilo » va être généralisée à l'ensemble des postes.
- Lors des réunions « vie de l'établissement » entre la direction et les résidentes, ces dernières souhaitent la création d'une friperie, destinée à redonner une seconde vie aux poussettes, vêtements de bébés... sous forme de dons en interne.
- Tous les jeudis, une Amap « la courgette solidaire » fournit des produits frais bio invendus qui sont mis à la disposition des résidentes.

- La réduction de l'utilisation du papier au niveau du service administratif
- Sur le plan des ressources humaines et de l'organisation du travail, la mise en place du télétravail pour le personnel administratif dans le cadre des accords du 9 novembre 2021 a été accélérée par la crise de la Covid commencée en février 2020.
- De même, la généralisation des RTT autrefois réservées à l'équipe de direction et au personnel administratif à la totalité des salariés.
- Lors du dernier projet d'Etablissement, la migration informatique vers office 365 et le renouvellement du parc en 2018 ont amené un réel changement dans la qualité de travail (optimisation des process de communication interne, meilleure efficience).

La crise interne (le turn-over y compris de la direction, les postes non renouvelés) n'a pas favorisé le développement concret et pérenne du projet de modernisation des outils de gestion. Les moyens humains, restreints, ont fait défaut.

Cependant, l'impact de la crise Covid a accéléré la prise en main des nouveaux outils de gestion que le siège a mis en place dès 2019 : Rendo, Office 365, Octime, Plateforme d'Action Bénévole, Ageval...

D. La Règlementation Générale de la Protection des Données

De nombreuses actions ont été menées et d'autres sont toujours en cours d'étude ou de développement afin de répondre aux exigences de la RGPD notamment en ce qui concerne l'amélioration de la qualité de la communication interne et de la transmission des données personnelles telles que :

- Le principe de sécurité (physique et juridique) est assuré : sécurisation des accès aux bureaux et l'information concernant la protection et le traitement des données personnelles, a été renseigné sur les contrats de séjour des résidentes et les contrats de travail des professionnels suite à l'audit qui avait été fait par le siège en 2020,
- La suppression des cahiers de transmission physiques,
- L'utilisation du logiciel de communication Teams par l'ensemble du personnel est engagée et reste à développer auprès de tous,
- Une première étape de numérisation de dossiers physiques administratifs pour l'établissement (feuille de congés, factures, devis et bons de commande), les salariés (dossier RH) et les usagers avant le basculement sur le Cloud et Nemoweb, logiciel de suivi des usagers (dossier unique) dont la mise en place est prévue en 2022,
- Le traitement de l'archivage est en cours de réalisation pour l'ensemble de l'administratif (à hauteur de 30% des documents début 2022).

Il faut noter que la tendance forte est à la numérisation de l'ensemble des documents à l'exception de ceux qui sont envoyés au SEAPPE à ce jour et avant le passage au Cloud, un classement des dossiers physiques et numériques devra être opéré.

VI. CONCLUSION

La Résidence maternelle poursuit sa nécessaire évolution et adaptation aux besoins nouveaux. L'histoire de l'établissement, les crises successives, souvent liées au mode de management, montrent qu'il nous faut continuer à être attentif, et ce dans une situation anxiogène de crise sanitaire toujours présente, ainsi qu'une ambiance morose du secteur médico-social, du fait de son manque d'attractivité. La période de crise qu'a traversée la Résidence est une opportunité pour réfléchir sur elle-même avec les bonnes parties prenantes, c'est-à-dire les professionnels, les mères accompagnées, les autorités... En effet, les acteurs du changement sont à l'intérieur de l'établissement, l'extérieur est chargé d'inspirer. L'avenir pour la Résidence est de savoir se transformer pour se pérenniser !

« Seul on va vite, ensemble on va loin » dit le proverbe... c'est la ligne de conduite que doit se donner cet établissement en restant centré sur les valeurs de la Fondation de l'Armée du Salut, conservant son niveau d'exigence et faisant preuve de transparence et d'écoute pour vivre un changement apaisé.

La crise Covid a révélé des talents, des personnes qui se sont démenées face à l'adversité, ont déployé une énergie incroyable avec courage. La crise a réaffirmé un point fondamental, à savoir que la structure est un corps social plus que jamais vivant. Les salariés se sont engagés fortement dans leur mission, ce qui signifie qu'ils vont attendre beaucoup des temps à venir... La responsabilité incombe aujourd'hui aux cadres, de les écouter et de les former, pour les aider à déployer pleinement leurs potentiels. Les ressources humaines, la gestion des talents, sont donc prioritaires dans un contexte de révolution copernicienne de la vision du travail en général. Les responsables de l'établissement vont devoir être encore davantage à l'écoute, faire preuve de compréhension et développer un management de la singularité pour tenir compte des aspirations de chacun : en un mot, penser l'établissement autrement.

Le « travailler ensemble » est une longue route semée d'embûches, où seul un « **esprit d'équipage** » pourra donner tout son sens à la mission conférée à la résidence maternelle, en particulier dans **l'accompagnement à la parentalité**, qui doit être portée par l'ensemble des salariés de manière transversale. C'est la raison pour laquelle nous avons développé tout particulièrement cet axe de travail dans notre projet d'établissement.

Les 14 fiches actions partagées nécessitent de se regrouper et d'échanger ; elles sont un formidable levier pour confirmer notre ambition de travail et trouver les moyens de toujours mieux soutenir les familles en construction.

Face aux fragilités repérées des jeunes mères très isolées au moment de ce moment particulier de la maternité et de devenir parent, nous sommes engagées dans les différents combats de la prévention des placements et attachés aux valeurs des droits de l'enfant et de la famille.

La question des personnes ayant des droits incomplets sur le territoire nous préoccupe fortement quant aux faibles possibilités de relais au sein de l'hébergement social et à la nouvelle séparation qu'il engendre.

Notre établissement bénéficie d'un agrément renouvelé le 3 janvier 2017 pour une durée de 15 ans.

Nous confirmerons en 2023, le projet de rénovation du bâtiment et de la crèche avec des travaux maintenant anciens et réalisés en 1999. Des travaux d'amélioration de l'isolation, du chauffage, de la plomberie et des installations électriques sont à prévoir ; l'accessibilité du bâtiment et la création de studios mieux adaptés aux personnes à mobilité réduite est nécessaire ; le réaménagement des locaux de la crèche doit permettre de mieux répondre aux besoins des enfants et des professionnels ; la valorisation des espaces disponibles pourra être repensée afin de favoriser les espaces dédiés aux activités mères/enfants ; le confort des studios pourra gagner en qualité et en ergonomie.

Fiche-action n° 13 Engager la rénovation du bâtiment et de la crèche

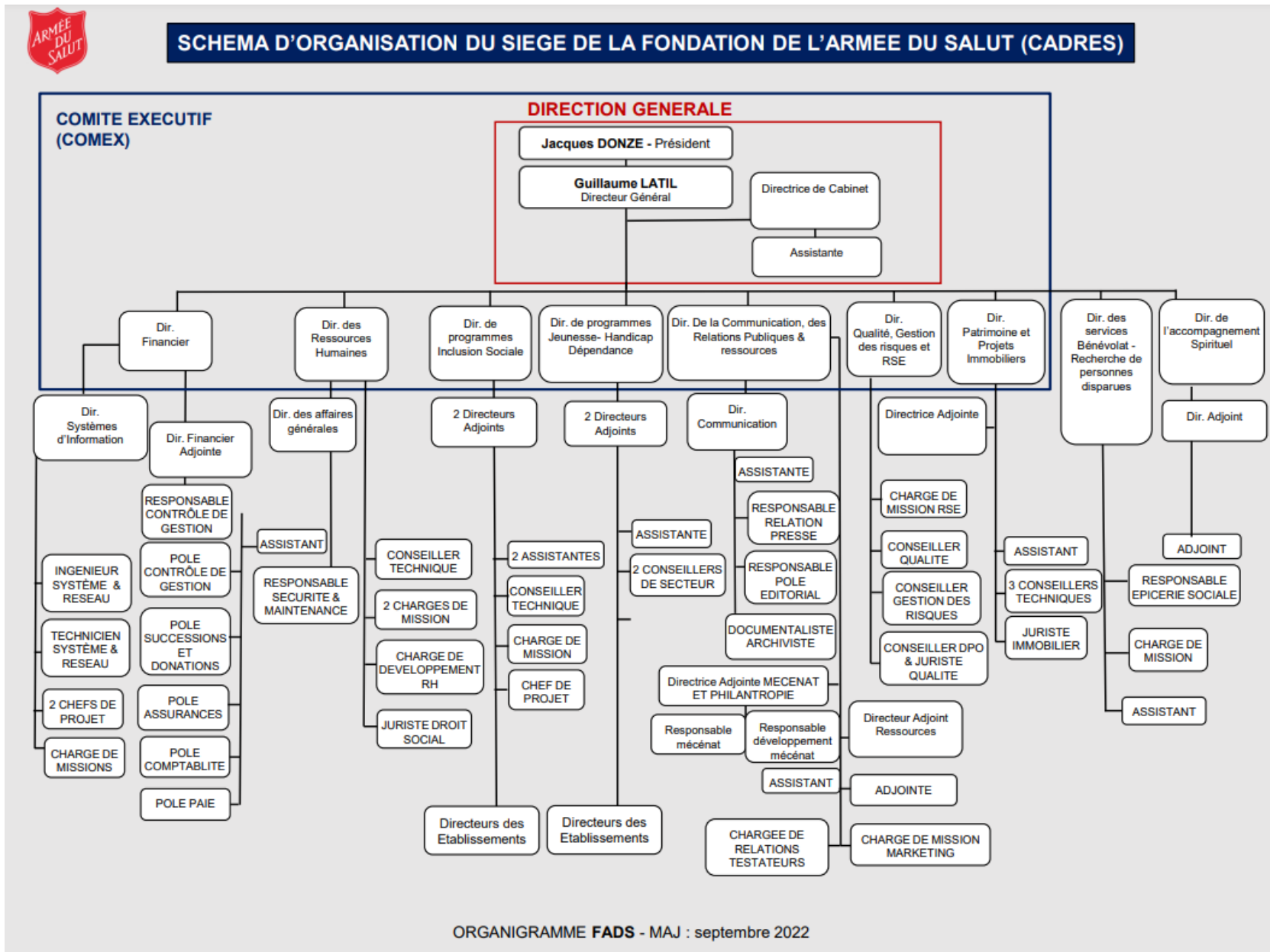
Fiche-action n° 14 Ouvrir l'accueil en crèche aux familles du quartier



VII. ANNEXES

- Annexe 1 : Organigramme du Siège
- Annexe 2 : Organigramme de l'Établissement
- Annexe 3 : Fiches actions

Annexe 1 : ORGANIGRAMME DU SIEGE

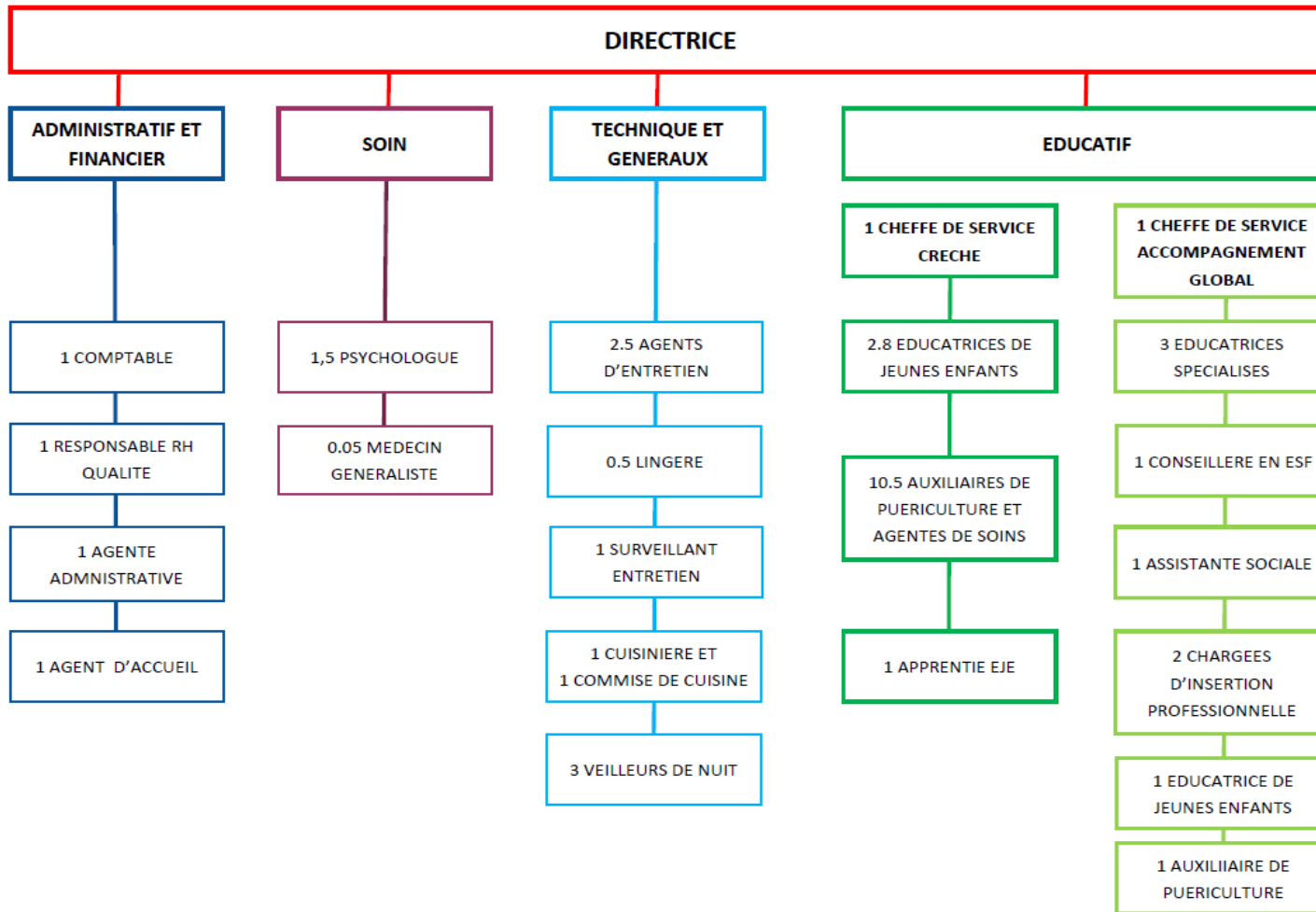


ORGANIGRAMME FADS - MAJ : septembre 2022

Annexe 2 : ORGANIGRAMME DE L'ETABLISSEMENT



RESIDENCE MATERNELLE LES LILAS—ORGANIGRAMME



Date mise à jour : Octobre 2022

Annexe 3 : SYNTHESE DES FICHES ACTIONS 2022 – 2027

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FICHE ACTION N°1		X	X	X	X	X
Favoriser l'accueil des pères						
FICHE ACTION N°2						
Préciser les conditions d'accueil en appartement extérieur		X	X	X	X	X
FICHE ACTION N°3						
Favoriser l'intégration sociale des personnes en cours de régularisation		X	X	X	X	X
FICHE ACTION N°4						
Accompagner la formation continue des professionnel(le)s	X	X	X	X	X	X
FICHE ACTION N°5						
Formaliser les processus et les procédures		X				
FICHE ACTION N°6						
Préciser les conditions du partage d'informations		X				
FICHE ACTION N°7						
Actualiser les fiches de poste		X				
FICHE ACTION N°8						
Rédiger une charte bientraitance		X				
FICHE ACTION N°9						
Elaborer de nouvelles activités mères-enfants		X	X	X	X	X
FICHE ACTION N°10						
Actualiser le projet pédagogique de la Crèche		X				
FICHE ACTION N°11						
Proposer des temps d'intégration des mères au sein de la Crèche		X	X	X	X	X
FICHE ACTION N°12						
Créer un référentiel du contenu des différents réunions		X				
FICHE ACTION N°13						
Engager la rénovation du bâtiment et de la crèche		X	X	X	X	X
FICHE ACTION N°14						
Ouvrir l'accueil en crèche aux familles du quartier				X		

FICHE ACTION n°1

Favoriser l'accueil des pères

Objectifs	modalités	délais	référent	critères d'évaluation
<p>Préserver le lien familial de l'enfant avec son père</p> <p>Impliquer les pères dans l'éducation des enfants</p> <p>Permettre la coparentalité</p>	<p>Groupes de travail équipes AG et Crèche</p>	<p>2023 à 2027</p>	<p>Directrice, Cheffes de service et Psychologues</p>	<p>Nb de pères accueillis sur la structure</p> <p>Nb d'animation réalisées en présence des pères</p> <p>Nb de rendez vous réalisés avec les pères</p>

FICHE ACTION n°2

Préciser les conditions d'accueil en appartement extérieurs

Objectifs	modalités	délais	réfèrent	critères d'évaluation
<p>Diversifier les modes d'hébergement</p> <p>Favoriser et/ou soutenir l'autonomie de la mère</p> <p>Préparer le relogement</p>	<p>Groupes de travail équipe AG</p> <p>Identification des besoins du SEAPPE</p>	<p>2023 à 2027</p>	<p>Directrice et Cheffe de service AG</p>	<p>Nb d'appartements utilisés</p> <p>Nb de mères accueillies en appartement extérieur</p> <p>Conditions d'entrées pour les mères accueillies en appartement extérieur</p> <p>Nb d'état des lieux réalisés</p> <p>Nb de bailleurs concernés</p>

FICHE ACTION n°3

Favoriser l'intégration sociale des personnes en cours de régularisation

Objectifs	modalités	délais	réfèrent	critères d'évaluation
<p>Faciliter l'acquisition de la langue française</p> <p>Valoriser les compétences</p> <p>Renforcer l'estime de soi</p> <p>Développer le lien social à l'extérieur de l'établissement</p>	Groupes de travail équipe AG	2023 à 2027	Directrice et Cheffe de service AG	<p>Nb de mères accompagnées par les référents insertion professionnelle</p> <p>Nb d'actions collectives proposées</p> <p>Nb de partenaires sollicités</p>

FICHE ACTION n°4

Accompagner la formation continue des professionnel(le)s

Objectifs	modalités	délais	réfèrent	critères d'évaluation
<p>Développer les compétences individuelles et collectives</p> <p>Renforcer la qualité de l'accompagnement</p>	<p>Plan de développement des compétences</p> <p>CPF</p> <p>OPCO</p> <p>FADS</p> <p>Autres</p>	<p>2022 à 2027</p>	<p>Directrice et Responsable des ressources humaines et qualité</p>	<p>Nb de formations réalisées chaque année</p> <p>Nb de formations individuelles</p> <p>Nb de formations collectives</p> <p>Nb de salariés ayant bénéficié d'une formation</p> <p>Nb d'organismes de formation sollicités</p>

FICHE ACTION n°5

Formaliser les processus et les procédures

Objectifs	modalités	délais	référent	critères d'évaluation
<p>Clarifier les modes de coopération</p> <p>Améliorer la dynamique institutionnelle</p> <p>Faciliter l'intégration des nouveaux professionnels</p>	<p>Identification des processus et procédures à rédigées</p> <p>Groupes de travail équipes AG et Crèche</p>	2023	Directrice, Cheffes de service équipes AG et Crèche et Responsable ressources humaines et qualité	Nb de processus et de procédures rédigées et validées

FICHE ACTION n°6

Préciser les conditions du partage d'informations

Objectifs	modalités	délais	référent	critères d'évaluation
<p>Améliorer la dynamique institutionnelle</p> <p>Renforcer l'accompagnement des mères et des enfants</p> <p>Confirmer l'éthique des métiers</p> <p>Prévenir la survenue d'un évènement critique</p>	<p>Groupes de travail équipe AG et Crèche</p>	<p>2023</p>	<p>Directrice, Cheffes de service et Responsable ressources humaines et qualité</p>	<p>Rédaction d'un document partagé et validé</p>

FICHE ACTION n°7

Actualiser les fiches de poste

Objectifs	modalités	délais	référent	critères d'évaluation
<p>Clarifier l'organisation</p> <p>Faciliter la mise en œuvre des processus et des procédures</p> <p>Faciliter les recrutements</p>	<p>Identification des différentes fiches de poste à actualiser</p> <p>Rédaction des fiches de poste avec le(la) salarié(e) concerné</p> <p>Validation des fiches de postes déjà modifiées</p>	2023	Directrice et Responsable ressources humaines et qualité	Nb de fiches de postes actualisées

FICHE ACTION n°8

Rédiger une charte de bientraitance

Objectifs	modalités	délais	référent	critères d'évaluation
Confirmer notre raison d'être Lutter contre la maltraitance	Groupes de travail équipes AG et Crèche	2023	Directrice et Cheffes de service AG et Crèche	Validation d'une charte bientraitance partagée

FICHE ACTION n°9

Elaborer de nouvelles activités mères / enfants

Objectifs	modalités	délais	référent	critères d'évaluation
<p>Renforcer le lien d'attachement</p> <p>Soutenir les compétences éducatives</p> <p>Créer le lien de confiance</p>	Groupes de travail équipe AG	2023 à 2027	Directrice, Cheffe de service AG et Psychologues	<p>Nb d'activités proposées</p> <p>Nombre de mères ayant participé</p> <p>Nb de salariés ayant animé une activité mère-enfant</p>

FICHE ACTION n°10

Actualiser le projet pédagogique de la Crèche

Objectifs	modalités	délais	référent	critères d'évaluation
<p>Préciser les objectifs et les missions</p> <p>Confirmer la dynamique de l'équipe</p> <p>Faciliter l'intégration des nouveaux professionnels</p>	<p>Groupes de travail équipe Crèche</p>	<p>2023</p>	<p>Directrice, Cheffe de service Crèche et Psychologues</p>	<p>Validation du nouveau Projet pédagogique</p>

FICHE ACTION n°11

Proposer des temps d'intégration des mères au sein de la Crèche

Objectifs	modalités	délais	référent	critères d'évaluation
<p>Renforcer les compétences parentales</p> <p>Valoriser les compétences des enfants auprès de mères</p> <p>Faciliter l'intégration des nouveaux professionnels</p>	Groupes de travail équipe Crèche	2023 à 2027	Directrice, Cheffe de service Crèche et Psychologues	Nb d'accueils réalisés de la mère et de l'enfant

FICHE ACTION n°12

Créer un référentiel du contenu des différentes réunions

Objectifs	modalités	délais	réfèrent	critères d'évaluation
<p>Favoriser la communication</p> <p>Améliorer la dynamique institutionnelle</p> <p>Faciliter l'intégration des nouveaux professionnels</p>	<p>Groupes de travail équipes AG et Crèche</p>	<p>2023</p>	<p>Directrice et Cheffes de service AG et Crèche</p>	<p>Nb de réunion identifiées et</p> <p>Nb de réunion ayant un contenu rédigé (Qui, quand, quoi, comment)</p>

FICHE ACTION n°13

Engager le projet de rénovation du bâtiment et de la crèche

Objectifs	modalités	délais	réfèrent	critères d'évaluation
<p>Améliorer les conditions d'accueil de la mère et de l'enfant</p> <p>Améliorer les conditions de travail et d'exécution des missions professionnelles</p>	<p>Avec les équipes :</p> <p>Contributions à la rédaction du projet social et au recensement des besoins</p> <p>Avec le siège :</p> <p>Rechercher des financements</p> <p>Choix de l'architecte et sollicitation des cabinets d'étude pour le projet finalisé</p>	<p>2023 à 2027</p>	<p>Directrice et Direction patrimoine et projets immobiliers FADS</p>	<p>Date de finalisation de l'avant-projet définitif</p> <p>Sélection de l'architecte</p> <p>Nb de financements complémentaires / Etat / AAP / Mécénat</p> <p>Date de permis de construire</p> <p>Date de début des travaux</p>

FICHE ACTION n°14

Ouvrir l'accueil en crèche aux familles du quartier

Objectifs	modalités	délais	réfèrent	critères d'évaluation
<p>Favoriser la mixité</p> <p>Diversifier le financement</p> <p>Renforcer les liens avec les PMI de proximité</p>	<p>Rénover la crèche</p> <p>Préciser la capacité d'accueil à mobiliser</p> <p>Solliciter l'autorisation départementale</p> <p>Estimer le montant de la participation financière</p>	2025	<p>Direction des programmes FADS, Directrice et Cheffe de service Crèche</p>	<p>Nb de places disponibles</p> <p>Nb de places occupées</p>

SECOURIR, ACCOMPAGNER, RECONSTRUIRE
La Fondation de l'Armée du Salut



RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE

RESIDENCE MATERNELLE LES LILAS

9, Avenue de la Porte des Lilas
75019 PARIS

Tél : 01 48 03 81 90

Mail : resmlilas@armeedusalut.fr