

50377
2004
26-2

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES de LILLE 1

THESE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE LILLE 1

Discipline SOCIOLOGIE

Présentée et soutenue publiquement par

Hélène CHERONNET

Décembre 2004

La structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'Education spécialisée.
L'exemple des directeurs d'établissements sociaux et médico - sociaux et des chefs de service éducatifs

Thèse dirigée par Lise Demailly : Professeur des Universités

Tome 2



13/12

A RETOURNER LE

- 4 NOV 2005
PERS 29408

50377
2004
26-2

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES de LILLE 1

THESE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE LILLE 1

Discipline SOCIOLOGIE



Présentée et soutenue publiquement par

Hélène CHERONNET

Décembre 2004

La structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'Education spécialisée.

L'exemple des directeurs d'établissements sociaux et médico - sociaux et des chefs de service éducatifs

Thèse dirigée par Lise Demailly : Professeur des Universités

Tome 2

TABLE DES ANNEXES

- Liste des tableaux
- Liste des principaux sigles utilisés
- Liste des missions et des tâches selon les entretiens réalisés avec les chefs de service éducatifs
- Liste des missions et des tâches selon les entretiens réalisés avec les directeurs
- Les différentes observations des réunions de cadres
- Guide d'entretien pour les chefs de service éducatifs
- Entretien n° 7 réalisé avec un chef de service éducatif
- Chef de service un statut de cadre
- Entretien n° 6 réalisé avec une directrice
- Comptes – rendus des entretiens réalisés avec les directeurs généraux
- Le projet de décret relatif à la qualification des directeurs d'établissements sociaux ou de services sociaux et médico – sociaux

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Répartition des directeurs selon le sexe et le secteur d'activité

Tableau n°2 : Les différents emplois occupés par les 363 directeurs interrogés dans le cadre du Contrat d'Etude Prospective

Tableau n°3 : Répartition des directeurs selon la durée moyenne d'activité professionnelle et leur secteur d'activité

Tableau n° 4 : Nature des diplômes des personnels de l'enfance et l'adolescence handicapées

Tableau n°5 : Nature des diplômes des directeurs du secteur adultes handicapés

Tableau n° 6 : Nature des diplômes des personnels du secteur de la protection de l'enfance

Tableau n° 7 : Nature des diplômes des personnels du secteur des adultes et des familles en difficulté

Tableau n° 8 : Répartition des directeurs selon l'origine professionnelle avant le poste actuellement occupé

Tableau n° 9 : Situations professionnelles antérieures à l'emploi actuel des directeurs

Tableau n° 10 : Les carrières des directeurs chez l'employeur actuel

Tableau n° 11 : Répartition des chefs de service selon le secteur et le sexe de la personne

Tableau n° 12 : Nature des diplômes des chefs de service

Tableau n°13 : Emplois occupés par les 161 chefs de service éducatifs dans le cadre du CEP

Tableau n° 14 : Durée moyenne d'activité professionnelle avant de devenir chef de service

Tableau n° 15 : Répartition des durées par secteurs et par sexe

Tableau n° 16 : Diplôme et évolution du parcours pour les chefs de service

Tableau n° 17 : Les catégories structurantes des professions sociales et de la profession d'éducation spécialisée.

Tableau n° 18 : Les orientations des politiques publiques et leur incidence sur la professionnalité des cadres.

Tableau n° 19 : La professionnalité des cadres d'encadrement.

Tableau n° 20 : Les logiques de professionnalisation des cadres d'encadrement.

Tableau n° 21 : La professionnalité des cadres de direction.

Tableau n° 22 : Les logiques de professionnalisation des cadres de direction.

Tableau n° 23 : Quelques caractéristiques des directeurs des établissements médico – sociaux. (1)

Tableau n° 24 : Quelques caractéristiques des directeurs des établissements médico – sociaux. (2)

Tableau n° 25 : Quelques caractéristiques des chefs de service interrogés.

Tableau n° 26 : Les modalités d'accès aux fonctions de direction des directeurs du secteur associatif.

Tableau n° 27 : Les registres sur lesquels se structure l'identité professionnelle des directeurs du secteur de l'Education spécialisée.

Tableau n° 28 : Professions et catégories sociales des pères des directeurs exerçant dans la Fonction publique hospitalière

Tableau n° 29 : Professions et catégories sociales des pères des directeurs issus du secteur associatif

Tableau n° 30 : Les différentes modalités d'accès à la fonction de chef de service.

Tableau n° 31 : Les diverses identifications des chefs de service à leur statut.

Tableau n°32 : Les différents modes d'accès à la fonction de chef de service

Tableau n°33 : L'administration générale de l'établissement.

Tableau n°34 : La définition et la conduite de l'intervention sociale.

Tableau n°35 : L'animation et la gestion des ressources humaines.

Tableau n°36 : La gestion économique et financière.

Tableau n° 37 : Les budgets gérés par les directeurs d'établissement.

Tableau n° 38 : La gestion technique et logistique.

Tableau n°39 : La définition et la conduite du projet d'établissement ou du service.

Tableau n°40 : Les missions et les tâches des chefs de service éducatifs.

LISTE DES PRINCIPAUX SIGLES UTILISES

Liste des principaux sigles utilisés

C.R.O.S.S	Commission Régionale de l'Organisation Sanitaire et Sociale
E.P.D.S.A.E	Etablissement Public Départemental de Soins Adaptés et d'Education
C.T.P	Comité Technique Paritaire
C.A.P	Commission Administrative Paritaire
C.T.C.D	Comité technique de Coordination des directeurs
E.N.S.P	Ecole Nationale de la Santé Publique
CSST	Centre de Soins Spécialisés pour Toxicomanes
UNIFED	Union des fédérations et syndicats nationaux d'employeurs sans but lucratif du secteur sanitaire et social
P.J .J	Protection judiciaire de la jeunesse
ADC - ENSP	Association des cadres certifiés de l'Ecole nationale de la santé publique
ASE	Aide sociale à l'enfance
MECS	Maison d'enfants à caractère social
IME	Institut médico - éducatif
CAFDES	Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social (depuis le décret 2002 – 401 du 25 mars 2002 on parle de certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale.
CAFERUIS	Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale
USIF	Union des syndicats d'ingénieurs français
SPID	Syndicat professionnel des ingénieurs diplômés français
SIS	Syndicat des ingénieurs salariés
AGIRC	Association de gestion des institutions de retraite de cadres.
USIC	Union sociale des ingénieurs catholiques

CEP	Contrat d'étude prospective
FINESS	Fichier national des établissements sanitaires et sociaux
CHRS	Centre d'hébergement et de réinsertion sociale
AEMO	Assistance éducative en milieu ouvert
UNIOPSS	Union interfédérale des œuvres privées sanitaires et sociales
FNARS	Fédération nationale des associations de réinsertion sociale
SYNCASS	Syndicat des cadres de direction, médecins, dentistes et pharmaciens des établissements sanitaires et sociaux publics et privés
DDASS	Direction départementale de l'action sociale
DRASS	Direction régionale de l'action sociale
DEES	Diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé
GNI	Groupement national des Instituts du travail social
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
ANEJI	Association nationale des éducateurs de jeunes inadaptés
CTNERHI les inadaptations	Centre technique national d'études et de recherches sur les handicaps et les inadaptations
CAT	Centre d'aide par le travail
DST	Diplôme supérieur du travail social
DDES	Diplôme de directeur d'établissement social
ANAS	Association nationale des assistantes de service social
ARSEA	Association régionale de sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence
CREAI	Centre régional pour l'enfance et l'adolescence inadaptée
UNAPEI	Union nationale de parents d'enfants inadaptés
CCPD	Commission de circonscription pré – élémentaire départementale
CDES	Commission départementale d'éducation spéciale
COTOREP	Commission technique d'orientation et de reclassement professionnel

DGAS	Direction générale de l'action sociale
CAPSAIS	Certificat d'aptitude aux actions pédagogiques spécialisées d'adaptation et d'intégration scolaire
UTPAS	Unité territoriale de prévention et d'action sociale
CES	Contrat emploi solidarité
CEC	Contrat emploi consolidé
SESSAD	Service de soins spécialisés à domicile
IOE	Investigation et orientation éducative
TPS	Tutelle aux prestations sociales
ES	Enquête sociale

**LISTE DES MISSIONS ET DES TACHES SELON LES ENTRETIENS
REALISES AVEC LES CHEFS DE SERVICE EDUCATIFS**

Entretien N°1 - Internat - (2 foyers)

Les tâches

- Animation des réunions pédagogiques
- Encadrement du personnel éducatif (fonctionnement du groupe , organisation et prévision des vacances des jeunes , mise en œuvre du projet personnalisé , organisation des bilans et des synthèses , planification des rencontres avec les partenaires ex les référents sociaux)
- Contrôle des écrits de bilan et de synthèse des éducateurs
- Inscription des jeunes aux collèges ou aux écoles
- Supervision des retours des jeunes en famille
- Animation avec l'éducateur de service des réunions de groupe des jeunes accueillis .
- Lecture du cahier de bord
- Elaboration des horaires des éducateurs
- Contrôle des tâches réalisées par l'homme d'entretien
- Gestion du budget affecté à l'entretien des foyers
- Prise en charge d'une soirée par semaine
- Réalisation d'un week -end sur deux de permanence
- Chaque semaine , point avec le directeur sur les informations recueillies lors de la tenue des permanences
- Les contacts avec l'extérieur (autres institutions , réunion d'information , commission de réflexion) se font avec le directeur

Les missions

- Contrôle de l'organisation de la vie quotidienne des jeunes
- Gestion des problématiques complexes des jeunes (accompagnement et soutien pédagogique des éducateurs)
- Mise en place du projet personnalisé sous contrôle du directeur et en lien avec les partenaires extérieurs (référents sociaux)

Entretien N°2 - CHRS

(Plusieurs CHRS décentralisés , suivi collectifs , différents types d'actions - Les éducateurs tournent sur les actions -)

Les tâches

- Encadrement des usagers de la structure (fonction éducative) - Un lever et une soirée ainsi qu'un lever d'urgence , étant donné le manque de personnel .
- Participation à deux repas par semaine . (temps de présence pour faire face à des demandes des pensionnaires - avance d'argent ... le chef de service donne à ce moment là des réponses qui sont du ressort de l'adjoint d direction .
- Participation une fois par semaine aux réunions de cadres.
- Réunion avec l'adjoint de direction (pour recueillir des infos et informer l'équipe sur le fonctionnement de la maison , les questions de logement)
- Participation une fois tous les 15 jours à la réunion de direction et de cadres .
- Temps de relation avec le secrétariat .(réponse à des communications extérieures qui sont du registre du cadre)
- Elaboration des horaires des éducateurs .
- Rendez - vous pédagogique (supervision) avec les éducateurs des différents CHRS .
- Suivi des CHRS extérieurs et suivis collectifs . (recueil des participations financières) , - réalisation des tâches matérielles - ex réparer une armoire.
- Réalisation du rapport FSL - CHRS
- Réponse à la demande de divers organismes à des enquêtes sur les caractéristiques des populations accueillies .

Les missions

- Mise en œuvre de l'accompagnement social .
- Réalisation des suivis FSL (actions solidarité logement)
- Animation, coordination des potentiels d'équipe .
- Assurer le fonctionnement des différents CHRS .
- Supervision pédagogique de l'activité des éducateurs .cf réflexion sur les projets d'accompagnement .
- Assurer le lien entre les cadres et l'équipe éducative .

Entretien N°3 - milieu ouvert - Mi -temps chef de service dans une équipe , mi - temps assistante sociale dans une autre . Gestion d'une équipe transversale .

Les tâches

- Planification des mesures d'IOE (suivi du rendu des rapports au magistrat , rencontre avec les différents professionnels des différents services qui ont procédé aux investigations .
- Organisation de réunions de bilans et de synthèse avec l'équipe pluri - disciplinaire. (évaluation des situations)
- Participation aux collégiales : réunions de travail en équipe pluri - disciplinaire concernant une situation et à propos d'un point précis à discuter .
- Consultation des dossiers au tribunal
- Assurer les rendez - vous avec les familles concernées par les mesures .
- Visite dans les familles concernées par les mesures .
- Rencontre avec le directeur pour rendre compte du déroulement de l'activité .

Missions

- Mise en œuvre de la mesure d'IOE en concertation avec le directeur (gestion organisationnelle et pédagogique)
- Animation d'équipe
- Evaluation des situations et rendu de rapports au magistrat .(rédaction de la synthèse du rapport effectué par les différents professionnels)
- Assurer les liens entre le service et les magistrats .

Remarque :

La gestion d'une équipe transversale augmente le système de contraintes , car elle rend plus difficile la communication et l'organisation des rencontres entre les différents professionnels .

Entretien N°4 - internat -

Les tâches

- Encadrement du personnel éducatif (fonctionnement du groupe , organisation et prévision des vacances des jeunes , mise en œuvre du projet personnalisé , organisation des bilans et des synthèses , planification des rencontres avec les partenaires ex les référents sociaux)
- Echanges informels avec le directeur tant sur la pédagogie que sur le fonctionnement
- Disponibilité pour être à l'écoute des éducateurs (régulation de l'angoisse liée à la gestion de situations difficiles)
- Rédaction de la note d'évolution d'un jeune quand un éducateur est en congé
- Participation aux audiences , mais de manière non systématique . Lorsque c'est le cas , rédaction d'un compte-rendu d'audience .
- Lecture du cahier de bord
- Discussion avec les éducateurs sur la base d'éléments relevés dans le cahier de bord .
- Lecture du cahier de veille
- Elaboration des horaires des éducateurs
- Prévision des congés des éducateurs
- Rédaction d divers courriers administratifs (lettre à Transpole à propos d'un PV , note en urgence pour un référent de placement
- Préparation , planification et organisation des réunions de fonctionnement
- Supervision de l'organisation des vacances des jeunes
- Contacts téléphoniques avec les différents partenaires

Les missions

- Contrôle de l'organisation de la vie quotidienne des jeunes
- Mise en place du projet personnalisé en lien avec les partenaires extérieurs (référents sociaux)

Entretien N°5 - Club de prévention

Les tâches

- Participation à la réunion de direction .
- Participation à la réunion des chefs de service avec la directrice adjointe .
- Réunion avec les équipes - supervision pédagogique du suivi éducatif des jeunes .
- Participation à deux permanences sur deux quartiers .
- Suivi de quelques jeunes .
- Réunion avec l'ensemble des éducateurs du club pour faire le point avec chacun d'entre eux sur les interventions extérieures de chacun , pour les suivis en cours , les projets en cours , point sur les positions prises avec le réseau , décisions de mise en œuvre de partenariat avec la mission locale , la mairie de quartier , les CCAS , les HLM - pour compte - rendu à la direction .
- Participation aux réunions contrat de ville .
- Supervision des contacts avec les différents partenaires .
- Montage de projets en lien avec les besoins de la population et en coordination avec les différents partenaires .

Les missions

- Assurer le lien avec les élus .Etre l'interface entre les politiques et les autorités de tutelle .
- Participation à des missions en fonctions de compétences identifiées déléguées par le directeur (gestion des 35 heures , négociation de postes auprès de la tutelle pour mettre en œuvre de nouvelles actions - ex création dans les écoles de poste d'agent de liaison sociale .)
- Représentation du club de prévention dans différentes instances
- (commissions des CCPD ,ou différents autres organismes en lien avec le directeur)
- Mission d'insertion par l'économique - mise en œuvre des emplois jeunes à la demande de la municipalité .Gestion de chantiers dans le bâtiment .
- Mise en œuvre de nouveaux projets en lien avec l'insertion .

Entretien N°6 - Chef de service éducatif - Maison d'enfants à caractère social

Les missions

- Animer et coordonner un service.
- Gestion du personnel (éducateurs, personnel des services généraux - cuisine, veilleurs)
- Gestion financière en lien avec le vécu quotidien des enfants. (activités, habillement, argent de poche...)
- Assurer les relations avec les services extérieurs. (circonscription, juge des enfants, autres établissements, écoles de formation)
- Suivi des projets personnalisés des enfants.
- Assurer les permanences sur l'établissement. (fait partie de l'équipe de direction)
- Remplacement du directeur en son absence.
- Etre garant de tous les écrits.

Les Tâches

- Gestion des horaires des éducateurs
- Participation aux réunions de direction
- Préparation des réunions.
- Animation des réunions avec les équipes éducatives.
- Animation des réunions avec les familles.
- Elaboration des horaires
- Gestion des appels téléphoniques. (pas de secrétariat)
- Rédaction d'écrits divers. (demande d'audience au juge pour enfants par exemple)
- Participer aux entretiens familiaux en lien avec les référents sociaux.
- Gestion des absences de personnel. (modification des horaires ou trouver un remplaçant)
- Participation à des réunions avec d'autres structures de l'association.
- Participation à des réunions inter - établissements.
- Etablissement des éléments de paye (heures supplémentaires, prise de congés...)
- Gestion de l'effectif des enfants. (tenir à jour le cahier de présence)
- Vérification des comptes tenus par les éducateurs.
- Organisation des vacances des enfants.

Entretien N°7 - Milieu ouvert - chef de service mi - temps et éducateur mi - temps dans une même équipe .

Les tâches

- Participation aux réunions de chef de service organisées avec le directeur tous les 15 jours .
- Elaboration de l'ordre du jour et animation des réunions d'équipe .
- Supervision pédagogique informelle des situations durant les temps de pause .
- Planification de l'évaluation des situations suivies et des dates de rendu des rapports au magistrat .
- Contrôle des écrits qui partent pour la frappe
- Dépôt et retour des rapports de la frappe (siège)
- Contrôle de l'arrivée des jugements pris par les magistrats (suite à une décision prise en audience)
- Rencontre avec les magistrats (suivi des mesures etc)
- Gestion matériels de l'antenne (achat de petit matériel , réalisation ation de petites réparations)
- Gestion de la participation des membres de l'équipe aux instances extérieures (commissions , congrès ..)et contrôle des retours faits en équipe .
- Gestion des congés en lien avec l'organisation du travail

Missions

- Animation d'équipe en lien avec le directeur et l'équipe de chef de service
- Articulation de la gestion de l'antenne avec le fonctionnement général de l'institution
- Evaluation des situations
- Contrôle du rendu des rapports .
- Gestion des relations avec les différents partenaires et principalement les magistrats .
- Gestion de personnel et des emplois du temps
- Gestion d'un budget de fonctionnement de l'antenne

Remarque

Les deux mi -temps`augmentent le système de contraintes . En effet ,lors des pauses, les collègues du chef de service en profitent pour aborder leurs situations . Celui - ci entre son activité de chef de service et son activité d'éducateur a peu de temps morts .(deux mi - temps représentent souvent plus de contraintes qu'un plein temps) Ceux -ci sont vite remplis par des tâches liées à l'encadrement .

Entretien n°9 - Chef de service - Maison d'enfants à caractère social

Les missions

- Remplaçant permanent du directeur.
- Assurer les relations avec les familles
- Assurer le fonctionnement de groupes de vie d'adolescentes.
- Assurer les relations avec les différents partenaires.

Les tâches

- Assurer des permanences sur l'établissement. (week - end, jours fériés..)
- Contrôler les horaires établis par les éducateurs.
- gestion d'une partie de la phase de préadmission.
- Gestion d'équipe d'éducateurs (6)
- Gestion de l'effectif des adolescentes. (veiller au taux d'occupation)
- Réception de tous les appels téléphoniques relatifs au suivi éducatif.
- Transmission écrite de l'information. (aux équipes mais aussi à la direction)
- Animation des réunions d'équipe et des réunions de synthèse.
- Participation aux réunions de direction.
- Organisation des week - end. (gestion des autorisation de retour en famille des adolescentes, gestion des projets prévus par les éducateurs...)
- Préparation des plannings pour le week - end.
- Participation aux rencontres avec les référents sociaux.
- Participation à une réunion de supervision avec un intervenant extérieur.
- Participation à la réunion de direction.
- Assurer une présence de soutien auprès des éducateurs le week -end au moment des retours de la famille.
- Animation de commission de réflexion avec les équipes.
- Veiller à l'équilibre dans la composition des groupes d'adolescentes.

Entretien N°9 - CHRS

(plusieurs structures dont un point accueil jeunes dans un dispositif municipal)

Les tâches

- Temps de réunion sur le CHRS (conduite éducative , accompagnement des résidents)
- Rendez - vous avec les jeunes en vue d'une admission .
- Permanence au sein du dispositif municipal .
- Rendez - vous avec les éducateurs lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes à résoudre .
- Rendez - vous avec les éducateurs pour faire le point sur l'évolution de la situation des jeunes .

- Participation à des temps de réunion avec le directeur .
- Participation à des réunions trimestrielles avec l'ensemble des cadres .

- Réunion avec les partenaires extérieurs .(comité local pour le logement , dispositifs municipaux)
- Participation (en remplacement) du directeur à des réunions FNARS .

Missions

- Remplacement permanent du directeur .
- Etre garant du projet institutionnel et des projets individualisés .
- Responsable de l'animation d'équipe .
- Signature APL . Dossier d'admission à l'aide sociale en matière d'hébergement .
- Responsabilité du point accueil jeunes .
- Supervision de l'encadrement pédagogique des jeunes . (animation pédagogique) à compléter .

Entretien N° 10 - Secteur handicap

Les tâches

- Mise en place de projets concernant la prise en charge des usagers .
- Le suivi pédagogique de l'équipe (objectifs pédagogiques à mettre en place sur le trimestre .)
- Elaboration des horaires des éducateurs .
- Assurer les entretiens individuels avec les usagers .
- Mise en place de réunions par appartements avec les enfants et les éducateurs référents .
- La gestion des transports (retour des enfants chez eux par taxi)

- Organisation de réunions inter - services (éducation nationale et santé)
- Le suivi des stagiaires d'école .

- Participation aux réunions de cadre .

Les missions

- gestion de plusieurs services (appartements , section de première formation professionnelle)
- Animer , coordonner l'équipe éducative , des personnels médicaux et para - médicaux .
- Remise de l'établissement aux normes de fonctionnement en lien avec les textes réglementaires .(redéploiement de la structure , remise aux normes des locaux , mise en place de procédures de projet en faveur de l'utilisateur)= mission de recherche .
- Représentation de l'établissement à l'extérieur (conseil régional , conseil général)
- Etre garant de la collaboration inter - services .
- Mise en œuvre des transports (droit de l'enfant à être pris en taxi chez lui , jusque l'établissement .)
- Clarification des statuts de chacun , dans le cadre de la restructuration de l'établissement .
- Etre le lien entre le conseil d'administration , la direction et le personnel .
(alerter les premiers sur les dysfonctionnements , temporiser les aléas entre directeur et personnels)

Entretien N° 11 - Secteur handicap

Les tâches

- Repérer les présences et les absences des enfants .
- Comptabiliser les repas pour le midi .
- Contacter les familles dont les enfants sont absents .
- Gestion des absences au niveau du personnel d'encadrement .
- Planification sur l'année de l'ensemble des synthèses .
- Point avec la secrétaire sur l'organisation administrative .
- Gestion des situations imprévues .

- Animation des réunions pédagogiques .
- Rassembler les informations nécessaires pour la synthèse de l'enfant .
- Transmission des informations à la psychologue .
- Contrôle des écrits des éducateurs .
- Assurer les rendez - vous avec les familles (infos sur le projet personnalisé de l'enfant .)

- Participation à la réunion avec la direction pour faire le point sur l'organisation du service

Les missions

- Animation de l'équipe pluri -disciplinaire .
- Mise en œuvre des projets de groupe et des projets personnalisés .
- Coordination du travail (gestion d'équipe , gestion du nombre de postes attribués , gestion des compétences individuelles pour optimiser le projet en lien avec les besoins de l'enfant)
- Gestion de la comptabilité pédagogique de la section .
- Assurer le lien avec les familles .
- Contacts avec les structures extérieures (associées à la prise en charge de l'enfant ou de la famille)
- Gestion du personnel et organisation matérielle de la section en lien avec les orientations institutionnelles .
- Supervision pédagogique du travail des éducateurs .

Entretien n° 12 - Chef de service - Centre d'hébergement et de réadaptation sociale

Les missions

- L'enquête précise que ses missions étaient floues et qu'il avait une fiche de tâches et non une fiche de poste.
- Etre force de proposition dans chaque registre.
- Implicitement il a développé un organisme de formation, conforté le service logement, créé un service d'accueil et d'orientation et un service d'accueil d'urgence.
- Garant du projet personnalisé du résidant.
- Supervision des services emploi, formation, logement, RMI, administratif, juridique et médico - social.

Les tâches

- Elaboration et gestion des horaires.
- Rencontre des référents internes à l'établissement des résidents pour faire le point sur la situation de ces derniers.
- Rencontre avec les différents services et quand c'est possible animation des réunions d'équipe. (au moins une fois par mois)
- Point sur les situations présentées pour l'accueil d'urgence.
- Lecture du cahier de liaison.
- Interventions de type disciplinaire auprès des résidents.
- Interventions pour réguler le fonctionnement institutionnel. (cf. essayer de mettre plus de transversalité entre les différents services et les personnels dans une organisation de type pyramidale)
- Réception au quotidien des résidents (de manière informelle)
- Participation à des réunions extérieures comme des commissions de chantier. (de façon ponctuelle)
- Distribution quotidienne du courrier.
- Gestion des effectifs et vérification du taux d'occupation de l'établissement.
- Vérification des paiements du taux de participation financière des résidents à leur accueil.
- Application du règlement intérieur.
- Statuer sur les exclusions ou les mises à pied.
- Animer (en l'absence du directeur) la réunion éducative hebdomadaire.

Entretien N°13 - Chef de service - club de prévention

Les missions

- Le chef de service est situé entre le CA et l'équipe. (pas de directeur) Le CA souhaitait mettre en place une fonction hiérarchique pour régler toutes les questions de conflits avec l'équipe, des positions des salariés dans l'environnement et au niveau institutionnel.
- Animation de l'équipe éducative.
- Encadrement de l'équipe administrative.
- Relations avec le CA.
- Représentation institutionnelle à l'extérieur à la demande du bureau et du CA.
- Organisation du secrétariat.
- Assurer le relais institutionnel avec les politiques, les mairies, le conseil général, l'association et le bureau.

Les tâches

- Analyse des horaires établis par les éducateurs pour voir comment se décompose le temps de travail.
- Veiller à l'application des textes du droit du travail. (respect des 35 heures, prise de congés, gestion des heures supplémentaires)
- Animation d'une réunion d'équipe hebdomadaire.
- Animation d'une réunion pédagogique bi - mensuelle.
- Animation de réunion de situations individuelles.
- Elaboration du budget.
- Supervision des dépenses effectuées par le secrétariat.
- Supervision du secrétariat.
- Assumer les relations avec le bureau et les partenaires institutionnels.
- Passages réguliers au local éducatif implanté sur le quartier.
- Rencontre avec tous les responsables des services sociaux et para - sociaux. (responsable de circonscription de service social, directeurs des centres sociaux, responsable du DSU...)
- Assurer les relations avec les professionnels mais aussi les élus dans le cadre du contrat de ville.
- Assurer certaines tâches d'entretien. (changer une lampe, remplacer une serrure, fixer un tableau)
- Pousser les éducateurs à remplacer leur documentation.
- Suivis éducatifs exceptionnels de jeunes qui ont connu la chef de service en tant qu'éducatrice.
- Contribuer à formaliser l'activité. (production d'indicateurs de suivi)
- Aider l'éducateur à écrire un rapport.
- Contrôle du travail des éducateurs. (rendus - compte en terme de planning de travail, en termes de kilomètres parcourus pour le travail)

Entretien N°14 - Chef de service - Centre d'aide par le travail

Les missions

- Responsable de la vie sociale de l'établissement.
- Responsable du suivi médical des travailleurs.
- Responsable d'une équipe de soutien.
- Responsable de l'animation à l'attention des travailleurs handicapés (activités de soutien d'ordre professionnel et extra professionnel.)
- Remplaçante permanente du directeur. (intervenir à ce moment - là autant sur l'aspect éducatif que sur l'aspect commercial)
- Responsable de la restauration et de l'intendance.

Les tâches

- Former le personnel destiné à la restauration.
- Gestion de la sous - traitance de la restauration. (contrôler le travail de la personne handicapée, le nombre de repas prévus, le nombre de repas indiqués, faire la coordination avec la société qui passe commande...)
- Organiser, prévoir, planifier le travail du personnel éducatif.
- Planification des activités de soutien.
- Vérifier que ces activités se fassent et se déroulent dans de bonnes conditions.
- Vérifier que les travailleurs handicapés sont prêts à assumer leur journée de travail dans de bonnes conditions.
- Prendre des mesures lors d'accidents de travail.
- Assurer un soutien relationnel par rapport aux personnes handicapées.
- Assurer un soutien par rapport aux membres de l'équipe qui rencontrent un problème dans l'organisation.
- Réception des familles.
- Assurer les contacts avec les tuteurs.
- Assurer les relations avec les familles.
- Participation aux réunions institutionnelles.
- Animation de réunions d'équipe.
- Participation à des réunions techniques. (en lien avec le directeur et les chefs d'atelier)
- Définition du projet personnalisé, réalisation, évaluation, en lien avec l'équipe éducative.
- Participation aux réunions de chefs de services. (harmonisation du fonctionnement)
- Participation à des rencontres inter CAT.
- Mise en place d'activités inter CAT. (implique un travail d'organisation entre chefs e service)
- Assurer les contacts avec les différentes instances (DDASS. COTOREP..)

Entretien N°15 - Club de prévention (Personne nouvellement embauchée)

Les tâches

- 50% du temps = gestion des contacts relationnels avec les équipes (analyse de la situation de crise) Ceci est indiquée comme une situation provisoire .
- 20% du temps est consacré à la gestion de projets et à la gestion du partenariat (participation aux réunions , aux commissions partenariat , CCPD , autres)
- 20% du temps est réservée à recréer une cohésion d'équipe (suite à une évaluation des autorités de tutelle , l'équipe s'est renouvelée , dont le chef de service)
- Les 10% restant sont de la réflexion en termes d'outils , évaluation , lecture , question de fonds , préparation de réunions)

Les missions

- Définir un cadre institutionnel dans lequel s'exercera le travail (clarification en termes de données sociologiques du territoire d'intervention = diagnostic des territoires)
- En lien avec le diagnostic des territoires , dégager les enjeux pour le club de prévention , liés aux missions de prévention spécialisée .
- Elaborer un projet de secteur et redonner du sens au travail des éducateurs .
- Gestion , organisation et vérification de l'utilisation du temps de travail .
- Coordination des potentiels de l'équipe , en vue de mettre en œuvre des projets efficaces pour les populations , en lien avec la politique associative .
- Gestion des budgets afférents aux activités pédagogiques .
- Communication , valorisation auprès des partenaires des actions réalisées par le club .
- Représentation du club de prévention à l'extérieur .
- Articulation , communication , entre le conseil d'administration et le service en vue de mieux travailler ensemble .

Entretien N°16 - CAT - Chef de service à temps partiel sans service

Les tâches

- Accueil des travailleurs handicapés et réponse à certains besoins (contacter un tuteur , donner des précisions sur un courrier)
- Accueil de stagiaires handicapés d'autres établissements (IMPRO) et supervision du déroulement du stage
- Accueil des personnes handicapées qui cherchent une orientation
- Assurer les rendez - vous (bilans de stage , demande de visite du CAT)
- Accueil téléphonique de demandes d'ordre diverses (demande de stage , de rencontre pour un tuteur ..)
- Organisation de réunions d'équipe , mais la chef de service n'a qu'une collègue monitrice éducatrice
- Réunion de coordination du travail avec le directeur et le directeur adjoint
- Animation des réunions d'expression avec les travailleurs handicapés (en général en co-animation avec le directeur)
- Participation à la réunion institutionnelle hebdomadaire avec l'ensemble des personnels
- Réponse à des problèmes ponctuels posés par les personnes des CAT (maladie d'un travailleur handicapé , personne en crise ..)
- Compte - rendus écrits des rendez - vous pris à l'extérieur ou des contacts avec les personnels de l'institution (cf transmissions)
- Gestion matérielle du CAT (rôle de maîtresse de maison)

Les missions

- Responsabilité de la liste d'attente des demandes d'entrée en CAT
- Responsabilité des contacts avec les services extérieurs (service habitat , service accompagnement au quotidien , assistant sociaux , consultation médico -pédagogique , secteur d'action territorial . Il s'agit d'une fonction de référence par rapport aux services extérieurs
- Soutien par rapport aux travailleurs handicapés (suivi des modules effectués par les travailleurs , des procédures employées dans le travail)

Entretien N°17 - CAT - Chef de service mi - temps sur deux établissements

Les tâches

- Organisation des réunions de bilan et de synthèse
- Organisation des réunions de l'équipe éducative et médico - sociale (fonctionnement , point sur les situations)
- Contrôle de la rédaction des bilans et des synthèses
- Suivi des courriers
- Suivi du renouvellement des accords COTOREP
- Participation à une réunion cadres avec la directrice adjointe , le directeur et le chef d'atelier (réunion commune aux deux CAT)
- Participation à la réunion chef de service
- Coordination avec l'assistante sociale et l'infirmière
- Coordination avec le secrétariat de direction
- Suivi de la mise en place des projets
- Gestion des projets , des objectifs et du suivi des personnes handicapées
- Soutien au personnel du CAT (production) par rapport à des travailleurs handicapés posant des difficultés relationnelles
- Suivi des stagiaires

Les missions

- Coordination des actions éducatives , sociales et médico-sociales de l'équipe pluri-disciplinaire au service des personnes handicapées (soutien et production)
- Mise en œuvre du projet individualisé de la personne
- Supervision du travail des membres de l'équipe pluri - disciplinaire

Remarque , étant donné les contraintes liées aux deux mi -temps , la chef de service n'a que très peu de contacts avec les personnes handicapées .Elle ne rencontre que "les cas difficiles "

Entretien N°18 - Chef de service éducatif - Institut médico - éducatif

Les missions

- Organiser le fonctionnement de deux services.
- Concevoir, mettre en œuvre et évaluer le projet personnalisé de l'enfant.
- Organiser toutes les réunions nécessaires pour mettre en œuvre une prise en charge de l'enfant de qualité.
- Contribuer à un fonctionnement de réseau. (connaissance des autres services, reconnaissance à l'extérieur des services dont le chef de service a la responsabilité.)
- Traduire aux équipes les grandes orientations associatives.
- Retraduire au niveau de l'association ou de la direction les enjeux soulevés par telle décision.
- Assurer une fonction de régulation entre les contraintes externes (consignes politiques..) et les conditions de réalisation du travail. (également disponibilité pour entendre les questionnements des équipes et les faire remonter à la direction)
- Être garant de l'itinéraire de l'enfant ou du jeune dans l'institution et dans son orientation.
- Aider les éducateurs à "prendre du recul" par rapport au quotidien du travail.

Les tâches

- Animation des réunions de synthèse.
- Animation de réunions d'organisation.
- Participation à une réunion de régulation.
- Participation aux réunions de direction.
- Responsabilité de 5 groupes d'enfants (de deux services différents)
- Elaboration des grilles horaires.
- Animation des réunions de pré - admission des enfants ou des jeunes.
- Assurer les contacts et la transmission de l'information à tous les professionnels gravitant autour de l'enfant pour les réunir autour de la réunion de synthèse.
- Assurer la transmission d'un certain nombre d'informations aux parents.
- Passer le matin dans l'ensemble des groupes en vue de recueillir des informations dans ce moment informel.
- Retraduire les difficultés rencontrées par les professionnels en équipe de direction.

Entretien N°19 - Chef de service éducatif - Centre de soins spécialisés en toxicomanie

Les missions

- Embauché comme éducateur mais avec un statut de cadre. Il assure l'intérim quand le directeur est absent.
- Est référent auprès de l'hôpital dans le cadre du programme méthadone.
- Est référent au niveau du sevrage
- Elaboration des dossiers de demande de financement en l'absence du directeur. (en relation avec le comptable).
- "Vaguement" responsable d'encadrants techniques intervenant dans l'un des services. (sa responsabilité est mentionnée dans l'organigramme, mais pas forcément être reconnu dans les faits ni par le chef de service lui - même.

Les Tâches

- Accueil des usagers.
- Maintien à jour d'une base de données concernant les usagers.
- Elaboration du rapport d'activité.
- Montage de projets.
- Animation de réunions de coordination avec les différents services de la structure.
- Gestion des congés quand le directeur n'est pas là.
- Fait l'intermédiaire entre le directeur et l'équipe. (quand un éducateur n'ose pas demander ses congés au directeur par exemple)
- Gestion de la caisse en l'absence du directeur.

Entretien n°20 - Chef de service - Centre de soins spécialisés en toxicomanie

Les missions

- Responsable d'appartements thérapeutiques
- Responsable de familles d'accueil recevant des toxicomanes.
- Responsable d'un centre d'accueil de jour pour toxicomanes.
- Garantir le cadre organisationnel dans lequel les professionnels exercent leur travail.

Les tâches

- Animer les réunions d'équipe.
- Gérer les absences des éducateurs.
- Elaboration des horaires.
- Participation aux réunions de cadres et aux réunions de direction.
- Participation aux réunions associatives.
- Assurer la représentation de la structure dans les instances extérieures.
- Signe les chèques. (il existe un compte pour les différentes structures)
- Etablir un relevé mensuel des dépenses.

**LISTE DES MISSIONS ET DES TACHES SELON LES ENTRTETIENS
REALISES AVEC LES DIRECTEURS**

**Entretien n°1 - Directeur d'un club de prévention
5 territoires d'agrément soit 5 équipes éducatives
financement 95% conseil général sur la base d'un budget prévisionnel**

- **Les missions**

- être garant d'actions et les mettre en œuvre avec une équipe éducative et pédagogique.
- Etre responsable de la mise en œuvre du projet associatif.
- Articuler gestion financière, administrative et pédagogique en lien avec l'objet social de l'association.
- Promouvoir une mission en lien avec l'association employeur et le traduire dans l'organisation du travail des équipes.
- Etre garant des axes d'intervention définis en concertation avec l'association et les équipes. Veiller à ce qu'il n'y ait pas de dérive, rester attentif aux évolutions, continuer à se questionner sur les changements nécessaires.
- Accorder de l'intérêt au travail éducatif et pédagogique qu'on met en place plutôt que de mobiliser toute son énergie sur la collecte des fonds.
- Rappeler les règles et être repérant.

- **Les tâches**

- Veiller à ce que les professionnels développent des actions dans le cadre des moyens budgétaires alloués à la structure.
- Porter la charge administrative des dossiers. (ex: élaboration du budget prévisionnel pour le conseil d'administration)
- Préparation de dossiers FAS. (l'équipe réalise la fiche d'évaluation de l'action sur la sollicitation du chef de service. Le directeur reprend l'ensemble des fiches. Il synthétise et harmonise le tout et y ajoute les éléments financiers)
- Animation des réunions de direction. (le directeur reprend avec le chef de service les situations d'organisation ou les problèmes rencontrés avec l'équipe pour les travailler avec lui et le cas échéant rechercher des pistes de travail)
- Animation d'une réunion générale qui regroupe tous les éducateurs de toutes les équipes. (périodicité hebdomadaire)
- Supervise l'organisation des congés trimestriels.
- Représentation de la structure à l'extérieur. (réunion avec les différentes instances du milieu associatif, avec la municipalité quand elle organise différentes types d'actions - assises de la jeunesse par exemple -)
- Dans la prolongation d'une fonction de représentation, le directeur assume différents engagements bénévoles:
 - administrateur d'une structure de formation.
 - administrateur d'une association qui gère des jeunes en contrat CES en chantier d'insertion (dont le club de prévention est opérateur)
 - administrateur à la mission locale
 - administrateur d'un CAVA
 - Trésorier du centre social du quartier X

- Revendication d'actions spécifiques dans l'élaboration des contrats de ville. (ceci implique les bilans de l'action, son analyse, est - ce qu'on la reconduit de la même façon, est - ce qu'on la transforme ou on la réorganise avec d'autres partenaires.
- Participation à certaines réunions d'équipes pour formaliser un engagement institutionnel vis à vis d'autres structures, pour veiller à la coordination des modes d'intervention des différentes équipes. (cf. ligne de conduite sur les rapports institutionnels qu'on veut développer avec les différents partenaires)
- Recueillir et ventiler l'information (tri du courrier)
- Participation à la cellule de veille dans le cadre de la politique de la ville. (réunion qui rassemble la police nationale, la police municipale, l'éducation nationale, un représentant de la mairie chargé de s'occuper de toutes les difficultés recensées et le directeur du club de prévention.
- rédaction du rapport d'activité pour l'assemblée générale. (implique de solliciter un travail préparatoire des équipes et de pouvoir le reprendre)
- Au début de l'année il faut clôturer les comptes de N-1. (vérifier que toutes les écritures soient bien passées)
- Participation à des réunions diverses et variées. (assemblée générale, réunion de concertation avec des partenaires, comité de pilotage d'actions municipales, aide technique à un centre social pour l'aider à préparer un contrat d'objectifs, rencontre avec le PLI sur le thème des chantiers d'insertion, réunions institutionnelles pour la mise en place du programme TRACE, réunion au conseil d'administration de l'APSN, réunion pour préparer une intervention de prévention pour un quartier qui ne fait pas partie des territoires d'agrément)

Entretien N°2 - Directeur (depuis 2 ans) d'une MECS - (60 salariés - 85 enfants)
Financement conseil général sur la base d'un budget prévisionnel

- **Missions**

- L'association s'est déclarée en 1997 pour reprendre des établissements dépendant d'une congrégation religieuse. Gestion en relais avec des religieuses qui se retirent peu à peu. Etait directeur d'une autre maison d'enfants dépendant de l'association, puis a été nommé directeur de cette maison d'enfants plus importante.
- A un rôle en plus de secrétaire général coordinateur de l'association. Cette fonction l'amène à intervenir sur l'ensemble des établissements de l'association sans fonction hiérarchique. A un dédommagement pour ce travail là. Il s'agit de faire exister l'association dans les différents établissements et de favoriser les contacts entre établissements.
- Dirige également un centre maternel - 6 salariés - 7 jeunes accueillies avec leurs bébés.
- Garant des options éducatives pour un enfant. (est consulté pour la réorientation d'un enfant)

- **Les tâches**

- A négocié les accords ARTT par établissements avec 4 organisations syndicales différentes.
- Restructuration de la maison de retraite. (passage de 19 lits à 45 lits) La maison de retraite est gérée par une sœur qui n'a pas de formation de directrice, mais une formation d'infirmière. Elle travaille de jour comme de nuit)
- Pour la maison de retraite le directeur prend contact avec les salariés, les mobilise sur les réunions, voit les éléments financiers avec l'expert comptable. S'occupe également des éléments administratifs.
- Participe aux réunions de bureau. (rôle consultatif)
- Gestion du personnel
- Relations avec les comités d'entreprise, le syndicat
- La gestion financière (préparation des budgets prévisionnels) en collaboration avec l'URIOPSS et son expert comptable
- Participation aux réunions d'éducateurs (1 semaine/ 2) objectif: se rencontrer, passer les informations générales, occasionnellement sujets éducatifs préparés avant par l'équipe.
- Réunions formelles et informelles avec les cadres. (directrice adjointe + 2 chefs de service) Les décisions se prennent ensemble.
- Animation de réunions qui ont trait à l'organisation générale de l'établissement. (ex projet éducatif de l'établissement)
- Mettre en place des systèmes de communication pour sortir d'un système pyramidal.
- Rédige les fiches de poste.
- Assure les permanences avec les trois autres cadres (notamment pendant les vacances) Les cadres sont amenés à se remplacer les uns les autres, ce qui nécessite des profils de poste qui ne soient pas trop spécialisés et des délégations pas trop circonscrites. (cf. chevauchement indispensable)

Directeur d'un CHRS - entretien N°3 - secteur associatif
26 ans d'ancienneté dans la structure (75 à 83 - 8 ans chef de service - 83 à ce jour - 18
ans d'ancienneté dans la fonction de directeur)

4 autres cadres:

- 1 directeur adjoint hébergement
- 1 directeur adjoint production
- 1 chef de service pour l'externat
- 1 chef de service hébergement

particularité

financement DAS Etat

Parce que les choses sont tellement compliquées, bon une association comme ici, on a deux, on a deux modes de financement. Celui de l'Aide Sociale de l'Etat, donc qui est fondé sur la loi de 1975 qui est appliqué pour l'hébergement et pour le CAV.A, et puis après ce sont toutes des conventions. Donc, on a , je ne sais plus, regardez depuis le mois de janvier jusqu'au 15 février, les dossiers que l'on fait pour, ça suppose, alors c'est le conseil général, F.S.L, c'est état. Le conseil général c'est les C.L.I, hors on est sur plusieurs C.L.I. Alors plus ce qui est de l'Action Sociale de l'Etat qui, pour ce qui est de, en plus il y a le fond interministériel d'aide à la ville, donc qui nous finance aussi. Donc, il faut qu'en même temps, vous connaissez un peu les chapitres, non, 47 - 21 . on, c'est donc l'action Sociale de l'Etat directement DAS, qui s'est coupé en deux, avec le fond d'aide interministériel à la ville . Il y a la moitié du fond d'aide sociale de l'état qui sont passé à la ville. Donc assez fréquemment sur la même action , deux types de financement. Ce qui ne simplifie pas les affaires. Sur le plan des financements, il faut qu'on soit, il faut qu'on soit vraiment des chefs de projet qui puissent aller jusqu'au bout du financement et c'est la finesse de notre travail.

• **Missions**

- les différentes actions que nous faisons étant le prétexte à entrer en relation avec les gens qui sont en rupture, et en essayant de leur permettre de reprendre pied petit à petit avec les différents points d'accrochage qu'on pouvait proposer.
- Structurer des établissements d'une association pour répondre aux problématiques complexes de l'insertion, avec des financements stables (l'innovation étant financée par le redéploiement du personnel) et une association pas forcément persuadée du bien fondée de ces évolutions.
- Au départ il s'agit d'un centre d'hébergement accueillant 50 personnes. (années 1975)
- 1975 / 1985 - il s'agit d'accompagner les personnes plutôt que les problèmes politiques.
- - 1983 - diversification des activités

Ô Mise en place d'un foyer éclaté = logement dans le diffus

Ô Création de structure de réentraînement au travail. (pour des personnes ne pouvant plus trouver de travail, incarcération, désaffiliation)

Ô Diversification des modes d'approche de l'insertion. Après le RMI - actions d'insertion pour les bénéficiaires)

Ô Actions d'insertion pour le logement: FSL

Ô Action d'appui spécifique personnalisé

Ô Création d'un relais travail = entreprise d'insertion. SARL

Ô Mise en place du SAMU social - Coordination avec 21 associations.

Ô Assure la vice - présidence de la FNARS - A ce titre il est associé à l'élaboration du schéma régional de formation.

Ô A un rôle consultatif auprès de la DAS (en tant que vice - président) sur les politiques de santé. Identifier les réseaux et les partenariats possibles. Il donne également un avis consultatif sur le contrat de plan Etat - région.

Ô Mise en place avec un institut de formation d'un séminaire de développement de la vie associative.

Remarque

On notera le versant important de la gestion des ressources humaines. Le développement des actions se fait sur la base de redéploiement des moyens et sur le mode de la transversalité. (les cadres gardent une partie de leur activité sur le terrain y compris le directeur qui a des personnes en référence) Selon le directeur, il manque 4 postes éducatifs pour fonctionner.

• **Tâches**

- Travail de marketing
- Assurer la publicité
- Rechercher les marchés
- Assurer la connaissance des partenaires
- Circulation de l'information - gestion informatisée des informations (équipe de 32 personnes sur des sites éclatés)
- Pour le second œuvre du bâtiment - déclaration des accidents du travail.
- Animation des réunions d'équipe où chacun peut ajuster son travail.

Entretien N°4 - Directeur service de protection judiciaire de l'enfant

3 cadres : 1 directeur

1 chef de service

1 psychologue

financement sur prix de journée alloué par le conseil général sur la base d'un budget prévisionnel mais dont le taux directeur n'évolue plus

"... Il faut vous dire qu'actuellement quand même et ça je l'ai découvert , que l'argent ne fonctionne plus de la même manière dans le social, nous on a un prix de journée qui n'évolue plus hein, la marge financière pour faire certaines choses, il faut aller la chercher autre part et donc il faut des réseaux extérieurs, financiers aussi"

"... Et le social évolue à ce niveau là d'une manière fulgurante. Depuis quelques années c'est, je pense au DSU, je pense au contrat ville, je pense et c'est là que je vais chercher des fonds pour pouvoir faire des choses qui me semblent incontournables pour pouvoir continuer à travailler avec certaines familles."

"...Donc on a fait plein de choses qui ont été innovantes dans les prises en charge, qui ont été financées par des fonds qui n'étaient plus de notre association, ni du conseil général, mais qui étaient d'autres financements parce qu'on travaillait en réseau."

• Missions

- Gestion des équipes (management)
- Connaissance du terrain (cf. relations à décentraliser avec les personnes qui sont importantes à contacter pour un service comme le nôtre sur un territoire)
- Faire connaître l'activité et le rôle des professionnels qui y contribuent
- Assister aux réunions importantes où vont se jouer les enjeux importants relatifs à l'activité du service et au devenir des personnes suivies.
- Assurer le relais de la politique associative (management d'équipe d'une vingtaine de personnes avec des prises de décisions fortement décentralisées)
- Contrôle de l'activité des travailleurs sociaux (cf. "les obliger à dire ce qu'ils font, à dire pourquoi ils sont en surcharge, proposer des solutions pour gérer la surcharge - témoigner de leur efficacité ou de leurs limites et de là où ils en sont de leurs responsabilités)
- Evaluer les enjeux dans lequel le service est plongé (dans la mesure où le directeur n'est plus pris dans le quotidien - "resituer le travail au quotidien dans une dimension plus globale et plus générale")
- Redonner du sens aux différents actes posés, dans la mesure où compte - tenu du poids du quotidien ce sens échappe parfois aux travailleurs sociaux.
- Compte - tenu des enjeux actuels assurer une fonction de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. ("préparer les gens à être mobiles dans leur tête")
- Développer un aspect collectif de la prise en charge par l'animation d'un travail en réseau.
- Gérer les compétences pour passer d'un exercice individuel de la mesure à un aspect plus collectif. ("faire du collectif, mais il faut que les gens annoncent là où ils sont à l'aise")

- **Tâches**

- Délégation faite au chef de service pour évaluer les prises en charge et pour mettre en œuvre le projet et les moyens y afférant en engageant l'institution dans le cadre de ses responsabilités.
- Animation des réunions d'encadrement (directeur, chef de service, psychologue)
- Quand une situation pose une difficulté particulière, le directeur prend le relais pour étudier comment l'institution peut s'engager dans ce type de situation.
- Dans le cadre mentionné le directeur assure le suivi d'une quarantaine de situation sur 1200 situations suivies.
- Intervention directe auprès des familles. (convocation et réception des parents pour relancer un travail possible avec la famille)
- Animation des réunions de service avec l'ensemble de l'équipe éducative. Objectif: redonner du sens au travail sur le plan institutionnel, permettre que l'équipe interroge le directeur sur la pertinence de ses interventions.
- Rencontre une demi - journée par semaine avec les directeurs des autres services.
- Travailler à créer des réseaux.
- Association de différents partenaires aux mesures de protection judiciaires de l'enfance.
- Chercher les financements en questionnant l'éthique. ("ou alors on est pertinent, ou alors on ne fait que de productif")

**Entretien n° 5 Directeur d'un foyer de vie pour personnes handicapées depuis 1993
2 chefs de service**

**un foyer (qui va se transformer en deux lieux d'accueil style résidence)
des ateliers qui vont évoluer vers la forme d'un accueil de jour
un service d'accompagnement**

• **Missions**

- gérer un foyer occupationnel pour personnes handicapées. (mais la gestion n'est pas identique aux orientations de la réglementation en vigueur) en sachant qu'on ne maîtrise rien dans les psychoses et qu'il ne faut surtout pas essayer de maîtriser.
- Est à la fois directeur d'association et directeur d'établissement.
- Devrait assurer le développement des services de l'association. (nécessité de trouver une autre logique)
- Assurer une gestion financière au plus proche des besoins des personnes. (budget = traduction financière de l'activité et non pas se situer comme les financeurs dans une logique de rentabilité indépendamment des besoins des personnes elles - mêmes.
- Directeur de service qui décline la logique d'un même établissement sur différentes maisons.
- Aménager les espaces en fonction des besoins des personnes.
- Mise en valeur des compétences de chacun pour développer le service proposé à la personne.
- Garantir le droit des personnes au sein de l'établissement "pour éviter le recours au judiciaire - tutelle, curatelle - là où l'éducatif est défaillant".
- Favoriser un cadre de travail responsabilisant qui ne passe pas forcément par des délégations mais qui permette aux chefs de service éducatif et aux éducateurs de prendre conscience qu'il y a à faire référence à une instance qui les dépasse à savoir l'institution représentée par l'association et le directeur.
- Poser la loi et travailler le lien entre loi humaine et loi symbolique. Dans ce cadre favoriser la création de dispositifs innovants qui permettent d'enrichir l'accompagnement des personnes accueillies.
- Créer un espace de négociation pour que tant les chefs de service éducatifs que les éducateurs que la personne accueillie elle - même puisse se situer comme sujet.
- Garantir un certain nombre de valeurs comme le respect et la protection des droits des personnes accueillies.

• **Les tâches**

- Tout ce qui est relatif à la satisfaction des besoins de la personne accueillie. (exemple trouver le bon texte administratif qui permette de résoudre une situation)
- A une époque le directeur a assuré les tâches relatives à la fonction de direction et celles relatives à la fonction de chef de service éducatif. (déclassé pour faute)

- Evaluation des dispositifs (en quoi favorisent - ils le réseau et le partenariat à l'interne comme à l'externe)
- Favoriser le lien entre les différents services et personnels de l'association pour enrichir l'accompagnement de la personne. (mise en synergie des compétences)
- Décider d'une demande d'hospitalisation de la personne.
- Evaluation de la délégation technique donnée au chef de service au niveau de l'élaboration des projets et du suivi des projets individuels.
- Arbitre les différends entre chefs de service, éducateurs et personnes accueillies en ce qui concerne la mise en œuvre du projet de la personne.
- Donne les sanctions pour tout manquement au travail.
- Participe aux réunions de bilan concernant la personne.

**Entretien N°6 - Directrice IME - Déléguée régionale de l'Association des Directeurs
Certifiés de l'Ecole Nationale de la Santé Publique
(directrice depuis 93)**

2 chefs de service (1 IME - 1 SESSAD)

1 chef de service (petite structure pour adultes animée bénévolement par la directrice)

1 chef de service administratif

- **Missions**

- assurer la gestion matérielle, administrative, éducative de l'établissement.
- animer bénévolement une petite structure accueillant une vingtaine d'adultes.
- accueil, éducation et soin d'enfants handicapés
- veiller aux dysfonctionnements pour garantir un accompagnement institutionnel de qualité à l'enfant et à famille. (assurer une diffusion correcte de l'information aux familles, assurer une médiation entre la famille et les professionnels du soin pour permettre à l'enfant de bénéficier des soins dont il a besoin, garantir le droit d'éducation de l'enfant mais faire respecter l'obligation d'éducation, si besoin est effectuer un signalement auprès du magistrat si les conditions de vie de l'enfant ou sa sécurité sont compromises, réguler les dysfonctionnements avec les partenaires- ex médecin d'intersecteur quand le secret médical est mis à mal: intervention du médecin inspecteur de la DDASS)

- **Tâches**

- Répondre à différentes enquêtes (Education Nationale, AGHEFIP....)
- Signature du courrier, suivi du travail administratif avec la secrétaire.
- Suivi des factures, points sur les comptes administratifs, supervision des comptes, clôture des comptes...)
- Travail régulier avec le président de l'association et préparation de réunions de travail. (structurer un siège social: analyse des budgets cf. part du budget que chaque établissement consacre aux frais de siège, analyse de la convention collective, du mémento des affaires sociales...)
- Développer des partenariats politiques avec des centres de ressources (par exemple sur les handicaps rares)
- Assurer le lien entre l'association et les différents établissements.
- Contribuer à l'élaboration du projet associatif.
- Participer à des réunions avec les autres directeurs d'établissements
- Organiser des colloques sur des thèmes relatifs aux besoins des personnes handicapées.
- Gestion des ressources humaines en collaboration avec la chef de service administratif et de gestion. (répertorier les absences, les congés maladie, les changements d'indice, les heures supplémentaires, reformaliser les nouveaux contrats dans le cadre des 35 heures)
- Travail avec le conseil consultatif régional issu de l'union régionale des associations de parents. (animation sur des thèmes précis, prise en charge de l'organisation des journées...)
- Structuration et informatisation du secrétariat en collaboration avec l'ancienne secrétaire de direction.
- Négociation et mise en œuvre de l'ARTT.

Entretien N°7 - Directeur d'un service de protection judiciaire de l'enfance

• Missions

Remarque: fonction bâtarde car cumule la fonction de directeur et celle de chef de service. Tendance à prioriser l'un ou l'autre des aspects de la fonction mais la fonction permet surtout de mettre en œuvre des compétences relatives à l'encadrement technique.

- gestion des mesures d'action éducatives
- élaboration de stratégies éducatives
- Conseil, aide à la distanciation des travailleurs sociaux intervenant dans les familles
- suivi des dossiers (cf. comment les travailleurs sociaux mettent en œuvre les mesures)
- relations avec les magistrats (évaluation avec eux de la façon dont les travailleurs sociaux exercent les mesures, de manière plus marginale avec un magistrat: échange sur les projets du service, sur la gestion du personnel)
- Assure la garantie technique du service (fonction de tiers - triangulation) entre le travailleur social et la famille, entre le travailleur social et le magistrat, entre la famille et le magistrat)
- Réflexion avec la direction générale sur la restructuration des services sur la base d'un ressort judiciaire (un directeur de ressort et un chef de service par service)

• Tâches

- Contrôle des horaires une fois par mois (dépassement horaires, modalités de récupération)
- Planning des congés
- Organisation des 35 heures
- Gestion prévisionnel des emplois (capacité à anticiper les départs, les congés maternités, les CDD, les recrutements)
- Gestion d'une ligne budgétaire (budget œuvres sociales à destination des activités faites avec les enfants)
- Participation au groupe bilan (analyse clinique des situations familiales et évaluation de Situations familiales à l'occasion d'un rapport à envoyer au magistrat ou d'une situation qui pose problème)
- Dépouillement du courrier (ce qui vient des circonscriptions de service social, des magistrats, des familles à l'intention des travailleurs sociaux) Ceci permet de maintenir le contact avec l'extérieur
- Synthèse de dossier (quand une mesure d'AEMO est confiée) au service pour ensuite l'attribuer à un travailleur social. (cf. gestion prévisionnelle des attributions)
- Remplacement de travailleurs sociaux quand ceux - ci sont malades. (cf. assurer la Continuité de l'exercice de la mesure. (mais en désaccord avec cette pratique car plus d'aide à la distanciation: celui qui gère la mesure est en même temps celui qui l'exerce)
- Participation bi - mensuelle à la réunion d'équipe de direction. (cf. faire face à l'ensemble Des problèmes qui se posent à l'ensemble des services sur la dimension associative - cf. Aussi relations avec le bureau, avec les membres du conseil d'administration)
- Réunion avec l'ensemble des cadres (directeurs, chefs de service - on aborde l'organisation des services, l'organisation du travail, le développement d'outils communs pour la gestion des 35 heures, les rapports d'activité, la façon de comptabiliser les heures,

réflexion sur l'évolution des politiques publiques et sociales, en quoi elles traversent le secteur de l'éducation spécialisée, en quoi elles impliquent l'association à plus ou moins long terme, comment les services vont - ils s'inscrire dans ces politiques, informations en ce qui concerne les décisions qui ont été prises par le DG suite aux réunions de DP et de CE, ce afin de pouvoir retranscrire dans son service ce qui est de la vie associative et institutionnelle, élaboration du plan de formation)

- Réunion avec les cadres des services implantés sur une même ville
- Gestion des affaires courantes (rendu - compte des travailleurs sociaux sur ce qui a été Difficile à vivre dans une famille, échange sur une décision à prendre à propos d'un Incident dans une famille, échange sur une note à rédiger à l'intention d'un magistrat..)
- Passage au tribunal au moins une fois par semaine (prendre connaissance des soit - Transmis, des jugements, règlement de difficultés avec le greffier - ex mesure arrivée A échéance et que le magistrat n'a pas renouvelée)
- Organisation et archivage de divers documents arrivant du siège de l'association (CR - Délégués du personnel, comité d'entreprise, CHSCT, affichage de différents documents = Gestion quotidienne des relations entre le siège de l'association et le service)
- Assurer une représentation du service et entretenir les relations partenariales (cf. réunion Avec le Secteur d'Action Territoriale, stratégies d'articulation entre les services d'AEMO et les services sociaux du département - enfance, polyvalence de secteur, Protection Maternelle et Infantile)
- Sollicitation pour participer aux réunion du CCPD , de l'espace santé - dans le cadre des politiques de la ville... mais n'y va pas car en formation CAFDES)
- Participation à des synthèses qui réunissent plusieurs partenaires pour des situations particulièrement difficiles. Objet: représenter l'institution et tenir une position d'arbitrage dans les décisions à prendre, les stratégies éducatives à élaborer.

**Entretien n°8 - Directeur d'un CAT
Directeur depuis 17 ans**

**Financement: 4 comptes administratifs
budget commercial
budget DASS Etat
budget section occupationnelle (conseil général)
budget atelier protégé**

8 cadres:

**1 cadre commercial
1 secrétaire de direction
1 directeur adjoint des ateliers
1 chef d'atelier
1 chef d'atelier CAT (implanté dans une autre commune)
1 chef de service d'une section occupationnelle
1 moniteur principal sur l'atelier protégé
1 chef de service pour les actions de soutien à caractère médico - social**

**environ 330 travailleurs handicapés répartis sur plusieurs structures
88 salariés**

• **Missions**

- Equilibrer l'économique et le social (cf. circulaire 60 AS)
- Accueillir des travailleurs handicapés mentaux de différents niveaux
- En lien avec les orientations associatives être garant de la défense du travailleur handicapé ou de l'utilisateur handicapé.
- Mettre en œuvre la certification avec les organismes compétents (norme entreprise ISO 9002) (ateliers métallurgiques - article de classement (fabrication de classeurs) - activités de bois - activité de conditionnement - prestations extérieures comme l'entretien des jardins et des espaces verts)

• **Tâches**

- Restructuration du CAT sous l'impulsion de contraintes économiques et médico - sociales. (cf. faire avec l'historique de la population qui es maintenant trop lourde pour un CAT, historique du vécu administratif qui n'est pas assez lourd pour une gestion administrative, gagner du temps de travail)
- Faire en sorte que tout travailleur arrivant en CAT puisse être affecté à un poste qui lui Correspondre
- Trouver un poste adapté à la personne quand celui - ci ne lui correspond plus (développer la polyvalence de travail)
- Assurer l'orientation de travailleurs handicapés mentaux lourds (arrivés avant 1975) - Depuis 1978, l'organe administrative COTOREP redéfinit les critères de la population relevant du CAT.
- Assurer l'orientation de travailleurs handicapés mentaux vieillissant.

- Organiser les délégations par secteur professionnel et les contrôler (secteur administratif et technique, commercial, production, activité de soutien) et ce sur le modèle de l'entreprise.
- Articuler la spécificité de l'activité ("un chef d'atelier est avant tout un chef d'atelier, il m'organise mes ateliers et me rend compte des productions avec les moniteurs concernés" et la polyvalence (*"j'ai toujours voulu des axes de polyvalence de travail, par exemple le moniteur chez moi peut aussi bien faire de l'action à caractère médico - social que de la polyvalence pure... chez moi, un éducateur spécialisé, je vais vous dire une chose, eh bien il ne fait pas qu'éducateur spécialisé. D'abord, il faut qu'il sache ce que c'est qu'un CAT, et pour savoir ce que c'est qu'un CAT, il faut mettre les mains à la pâte, il faut aller dans un groupe de travail. Eh bien, dans un groupe de travail, il a connaissance de ce que c'est que de travailler, d'organiser un travail, à la fois dans l'ergonomie, dans les processus de travail à caractère technique. Là, il va mieux comprendre un peu ce que c'est que la difficulté d'un travailleur, et ne pas être que dans la philosophie."*)
- Point mensuel de la situation de chaque travailleur handicapé.
- Gérer les ressources humaines (70%)
- Gestion économique pure (30%)
- Favoriser le développement de produits à valeur ajoutée (récupérer une marge sur des investissements lourds qui ne sont pas pris en compte par les organismes de tutelle)
- Gérer la liste d'attente des travailleurs handicapés (environ 280)

Entretien N° 9 - Directeur d'un CAT
2 chefs de service (1 CAT - 1 foyer d'hébergement)
Financement dotation globale¹

Missions

- **Mettre en œuvre un projet éducatif et artistique exigeant qui favorise la promotion de la personne handicapée par le biais de la professionnalisation et de la reconnaissance artistique. (c'est la professionnalisation et le statut de travailleur des personnes handicapées qui permet l'équilibre entre l'économique et le social).**
- **Mettre en œuvre un projet éducatif global avec des moyens différents mais articulés. (foyer d'un côté, travail artistique de l'autre)**

Tâches

- **Participation à la réunion du CAT avec l'ensemble des personnes qui travaillent au CAT.**
- **Participation à la réunion du foyer avec l'ensemble des éducateurs.**
- **Participation au conseil de direction avec les cadres de la structure.**
- **Supervision des travaux - réunion avec l'architecte - réunion de chantier - (construction d'une salle de spectacle)**
- **Gestion des affaires administratives courantes.**
- **Elaboration de plans de trésorerie avec le comptable. (cf polyvalence des tâches car la structure est petite - le directeur fait l'ensemble du travail en relation avec l'économe)**
- **Rendez - vous avec les banquiers pour trouver les modes de financement de la construction de la salle de spectacle.**
- **Gestion du personnel**
- **Animation des réunions avec les délégués du personnel.**
- **Accueil informel des salariés et des travailleurs handicapés.**
- **Accompagnement dans la création d'un restaurant. (activité complémentaire qui permet d'équilibrer le ratio entre l'économique et le social)**
- **Trouver de l'argent pour permettre la mise en œuvre d'une nouvelle création. - coût environ 700 000 francs -(subvention ministère de la culture DRAC, conseil régional culture, conseil général culture, communauté urbaine de Lille, association française d'action artistique)**
- **Rechercher des co production avec les grandes scènes nationales (financements, co - production, achat ou pré - achat de spectacles)**
- **Superviser les répétitions pour s'assurer de l'avancement de la création.**
- **Discuter avec le metteur en scène de la scénarisation.**
- **Assurer les relations avec "les entreprises culturelles".**
- **Organisation de soirées rencontres sur thèmes avec les comédiens de la compagnie théâtrale, les salariés de l'ensemble de la structure (foyer - CAT), le conseil d'administration, les membres de l'association, les proches. (objectif: favoriser les**

¹ Calcul du prix de revient de la prise en charge d'une personne en CAT Nord / Pas de calais 78 000 francs - cette compagnie était à 120 000 francs - moyenne nationale 67 000 francs

rencontres entre l'ensemble des salariés et les membres de l'association et les administrateurs)

- **Mise en œuvre des 35 heures.**
- **Dans un contexte complexe de gestion du temps (organisation des répétitions, des tournées... aide et soutien aux chefs de service éducatifs dans la hiérarchisation des priorités)**
- **Articuler les relations entre deux mondes qui ont des logiques différentes, par exemple vis à vis de la gestion du temps dans le cadre d'un contrat de travail**
- **Arbitrage par rapport à des différends relatifs à l'organisation du travail dans les moments de répétitions ou de tournées (éducateurs - metteur en scène - comédiens)**

Entretien n°10 - Directeur IME - secteur associatif - en poste depuis 3 ans
Financement Etat (prix de journée sécurité sociale)
Capacité d'accueil 92 places

1 section IMP
1 section IMPRO
1 SESSAD
1 section poly handicapés

2 chefs de service (responsables chacun de deux structures:
IMPRO . SESSAD
IMP - Section poly handicapés)

• **Missions**

- Superviser ce qui relève de l'administratif, du financier et du budgétaire en lien avec la comptable (Que le directeur considère comme une chef de service)
- Organiser les délégations pour que chaque chef de service puisse exercer au mieux ce qui relève de son domaine de compétences.
- Gérer l'information et coordonner les informations recueillies
- Prendre en compte les contraintes administratives (normes), repérer les services auxquels elles s'appliquent, cadrer l'activité et mettre des limites. (cf. permettre que chacun puisse explorer au mieux son champ du possible en lien avec les normes en vigueur.)
- Mission d'animation de la vie associative des établissements relevant de l'association de la ville Y.
- Favoriser le travail en réseau.
- Gérer les ressources humaines.
- Renover le projet d'établissement.
- Redéfinition des missions dans le cadre des 35 heures.
- Gérer les nouvelles demandes des parents (être associé d'avantage au projet personnalisé de leur enfant)
- Gérer le durcissement de la relation salarié / employeur.
- Gérer des contradictions liés à l'organisation du travail: "épousez vos heures supplémentaires, si elles ne sont pas épuisées octroi d'un bonus de 10%, partir en transfert sans avoir les moyens de respecter les règles du jeu fixées par la direction au moment où les salariés partent en transfert")
- Etre garant des valeurs tout en faisant appliquer les contraintes administratives. (cf. gérer intelligemment les gains de productivité)
- Assurer une traçabilité des horaires. (mettre au point un emploi du temps par personne)
- Appliquer une rationalisation des moyens par une gestion centralisée. (appliquer dans établissement la même règle que dans un autre dépendant de la même association. À quid des individus et de l'identité de l'établissement?)
- Création d'une unité pédagogique d'intégration.
- Mener une réflexion avec les familles sur l'intégration des enfants handicapés.
- Favoriser la création de dispositifs d'accueil modulé.

- **Tâches**

- Gérer les relations avec les autres. (ex . passer dire bonjour à chacun le matin, discuter 3 minutes avec le chef de cuisine, voir si tout va bien, si personne n'est absent, prendre le café dans un service.)
- Assurer les relations avec l'extérieur. (fonction de représentation de l'établissement)
- Relation avec les hiérarchies (siège de l'association, bureau de l'inspecteur d'académie)
- Représentation avec toutes les commissions départementales de l'éducation nationale (CCPE, CCSD, CDES)
- Participation aux réunions de direction.
- Entretiens dans le cadre d'embauches. (gère les recrutements)
- Rencontre avec les familles.
- Animer une équipe de personnes relevant de différents établissements de l'association pour favoriser au mieux la vie associative.
- Animer des groupes de réflexion, le conseil d'action familiale.
- Animer des projets transversaux (dans le cadre de l'animation de la vie associative) qui ne sont pas du ressort du directeur en tant que technicien)
- Gérer les modifications substantielles des contrats de travail dans le cadre des 35 heures.
- Contrôle les dépenses. (signature de chèques etc.)
- Participation occasionnelle aux réunions de synthèse.
- Veiller à la récupération des heures effectuées en plus des 35 heures.
- Imposer aux salariés de prendre leur congés. (eu égards les contraintes liées à l'aménagement / réduction du temps de travail)

Entretien N°11 - directrice d'une maison d'enfants à caractère social - en poste depuis 3 ans

Financement conseil général

Capacité d'accueil 64 places

2 chefs de service

• **Missions**

- Psychologue, co - directrice de l'établissement de 94 à 97.
- Dès 94 mission de restructuration d'un établissement en difficulté.
- Structurer une équipe de cadres.
- Gestion du personnel.
- Redéfinir le rôle et la fonction de chacun des personnels.
- Stabiliser le taux d'occupation de l'établissement.
- Redéfinir les critères de la population accueillie.
- Redéfinir les missions de l'établissement.
- Redonner confiance aux partenaires extérieurs.
- Piloter un projet de restructuration de l'établissement sur le plan des travaux. (négociation du projet avec l'association, puis avec le conseil général du Nord)
- Fait partie de la délégation employeur pour négocier avec les syndicats un accord sur la mise en œuvre des 35 heures.

• **Tâches**

- Supervise les admissions
- Assure les embauches (en lien avec les chefs de service)
- Assure la gestion comptable et financière de l'établissement. (en lien avec la comptable)
- Participe à une étude de besoin (y a - t - il des demandes d'accueil dans ce type d'établissement?) en lien avec le département.
- Rencontre avec les commissions de sécurité. (risque de fermeture de l'établissement)
- Elaboration des fiches de poste du personnel.
- Elaboration de procédures tant sur le plan administratif que sur le plan matériel. (fiche de stock alimentaire, inventaire de mobilier qui disparaissait)
- Assurer l'ensemble des contacts avec l'architecte.
- Mise en œuvre des éléments de paye.
- Gestion de la facturation.
- Gestion des congés.
- Réunion avec l'association.
- Etre présente la nuit avec les veilleurs quand les adolescentes posaient problème.
- Elaboration d'un outil commun à tous les établissements pour la gestion des 35 heures.
- Elaboration d'une procédure travaux. (contrat avec l'architecte, bureau de contrôle des assurances, circuit emprunté par la facture)
- Participation à des commissions de réflexion transversales aux établissements. (réforme de la loi de 1975, violence des jeunes...)

Entretien n°12 - directeur d'un club de prévention et co - directeur d'un centre de formation - En poste depuis 4 ans.

Financement conseil général pour les activités de prévention

Financements fonds publics (commandes publiques, notamment de la région, pour les actions de formation)

• **Missions**

- Replacer la structure (composée des deux entités) dans une démarche de développement local.
- Intervenir sur une dynamique locale par l'intermédiaire de compétences spécifiques - techniques, environnement, économie sociale et familiale - (chantiers bâtiments, alphabétisation)
- Assurer une restructuration de la structure. (structure gérée depuis une vingtaine d'années par deux directrices "de façon très maternelle" dans un contexte où les contraintes et les cadres institutionnels n'étaient pas les mêmes)
- Permettre le passage d'une gestion d'établissement sur le mode du militantisme associatif à une gestion plus technique en lien avec les valeurs de l'éducation populaire. (passer d'une organisation centrée sur les personnes à une organisation basée sur des repères plus formels et explicites.
- Formaliser la ligne hiérarchique: relation entre les niveaux hiérarchiques en lien avec les missions de chacun.(direction - d'abord tricéphale puis bicéphale¹ - équipes pédagogiques - équipes éducatives - chef de service éducatif - En ce qui concerne l'équipe de prévention, il n'y avait aucun regard de la direction sur l'équipe de prévention, aucun contrôle de l'activité de chef de service)
- Formaliser les missions de chacun.
- Défendre un projet politique et des valeurs (après avoir restructuré l'interne). mais précise - t il "c'est difficile parce que ça repose sur une seule tête et pas sur le conseil d'administration)
- Redéfinir le projet du club de prévention.
- Redéfinir les missions de la prévention.

• **Tâches**

- Mettre en place une organisation du travail basé sur des documents de cadrage et des procédures. (pour permettre que les décisions se prennent, non pas sur l'avis plus ou moins influent de telle ou telle personne, mais au regard de repères clairs et plus objectifs. Ce afin aussi de modifier les relations que les formateurs ou les éducateurs pouvaient avoir avec les usagers. "de la protection à l'exercice de la citoyenneté"- permettre de repérer ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas.)
- Gérer la déperdition de l'information.

¹ On notera une difficulté d'articulation de chacune des deux direction, voire des représentations différentes de la fonction qui ont des incidences directes sur le travail et qui aboutissent parfois au conflit. Le directeur souligne, dans son positionnement, le passage d'une fonction ancrée sur un registre technique à l'interne, à une fonction de représentation de la structure, sur un mode plus politique. Il est vigilant sur "ne pas défendre à tout prix l'aspect gestion, quitte à laisser de côté certaines valeurs". Il note toutefois que c'est plus facile de négocier au niveau du club de prévention. Il y a un partenaire stable qui est le conseil général et des partenaires locaux. Au niveau de la région pour ce qui est de la formation, on est sur une élaboration de diagnostic de besoins de façon annuelle et sur des enveloppes fermées. C'est le diagnostic qui construit le marché (même si certaines actions réalisées ont bien marché avec les partenaires, elles ne sont pas reprises puisqu'elles n'entrent pas dans le cadre du conseil régional) et il s'agit de répondre à un appel d'offre et non pas de proposer de nouvelles actions.

- Professionnaliser l'organigramme et mettre en place les outils nécessaires en y associant les cadres intermédiaires.
- Restructuration de l'organisation comptable. (contrôle d'organismes financeurs dans le cadre de la formation qui ont mis en évidence des carences sur les contrats de travail et sur la comptabilité)
- En matière de formation, fixer en lien avec la responsable pédagogique, un cadre annuel avec des objectifs annuels.
- Traduire ce cadre dans une organisation pédagogique.
- Suivi d'actions territoriales de formation.
- Etablir des passerelles entre les différents services et intégrer le club de prévention dans la structure. ("faire que ce soit une même structure, un même projet politique et institutionnel")
- Elaboration des budgets prévisionnels en lien avec le chef de service.
- Négociation des budgets prévisionnels avec le conseil général.

Entretien N°13 - directeur d'un club de prévention
Financement conseil général
Plusieurs territoires d'agrément
1 centre de formation
2 ateliers de réinsertion

- **Missions**

- Contrat d'objectifs avec le conseil général (qui détermine en lien avec le club de prévention des axes prioritaire. C'est le cadre formel de l'emploi, mais ce n'est pas signalé explicitement dans l'entretien. Les missions sont décrites comme étant de plus en plus compliquées car de plus en plus cernées par des notions de dispositifs et de technocraties qui laissent peu de marge de manœuvre dans le cadre de la prévention spécialisée. "Il faut réussir à adapter un dispositif au public et pas l'inverse"
- Dit s'impliquer éducativement et pédagogiquement: connaissance de la situation des jeunes, de la situation des différents quartiers, analyse des situations familiales)
- Soutenir des projets qui facilitent la réussite de la personne: "imaginer quelque chose qui puisse être le support de la dynamique de la personne" (obligation pour tous ceux qui travaillent dans la structure d'avoir une relation éducative à un moment ou un autre - tutorat de jeunes par exemple)
- Contribue à favoriser le lien entre les différents secteurs de la structure, mais si c'est de la responsabilité du directeur adjoint.
- Gestion du personnel. (constituer des équipes qui soient en cohérence avec la dynamique du quartier)
- Mise en place des 35 heures.
- Gestion administrative et financière. (140 salariés)
- Développer une logique de projet en lien avec le développement d'un esprit de cadres.
- Responsable du secteur des Agents de Liaison Sociale.

- **Tâches**

- Distribution du courrier pour être le mieux informé possible de ce qui se passe sur le terrain.
- Supervision occasionnelle d'équipes par rapport à des difficultés rencontrées sur le terrain. (avec des jeunes ou des partenaires)
- Conseille techniquement les élus, les techniciens chefs de projets en référence aux projets à mettre en œuvre sur les quartiers.
- Impliqué dans le CCPD (comité communal de prévention de la délinquance)
- Mise en œuvre technique et politique de dispositifs d'insertion comme par exemple le programme TRACE.
- Liens avec les différents partenaires institutionnels.
- Accompagne des jeunes en difficultés lors de marathons sportifs.

Entretien n°14 - Directeur d'un ensemble de structures - En poste depuis 20 ans

MECS

Institut de rééducation

Service d'accueil de jour

4 petits foyers (environ 10 places chacun)

1 service de placement familial spécialisé

1 service d'accompagnement éducatif

1 service d'accompagnement psychosocial de bénéficiaires du RMI

? cadres

• **Missions**

- En 1982, restructurer un établissement en crise (en danger de fermeture): diversifier les modes de réponse pour permettre aux jeunes d'avoir des espaces de vie et d'accueil qui répondent réellement à leurs besoins, aux aspirations et aux projets.
- Rendre compte du fonctionnement de l'établissement et des actions menées aux politiques et aux financeurs.
- Rendre compte des actions menées aux différents partenaires (magistrats, référents sociaux, Centres communaux d'action sociale...)
- Trouver des réponses adaptées pour accueillir des enfants ou des jeunes avec des problématiques lourdes et complexes en se référant au projet politique de l'association.
- Assurer les mises en conformités des établissements.
- Restructurer les différents établissements en fonction des besoins de la population accueillie et engageant des budgets importants. (3 milliards et demi de centimes)
- Mise en œuvre des 35 heures en tenant compte des besoins des populations accueillies mais également des impératifs fixés par l'association en ce qui concerne la législation du travail.
- Appliquer un projet d'association sous tendu par des valeurs associatives.
- Etre garant de la mise en œuvre des projets institutionnels, des projets de service, des projets personnalisés. (sens, cohérence, qualité)
- Créer des dynamiques inter - établissements en évitant de cliver le pôle social du pôle médico - social en élaborant des projets transversaux, mais ce n'est plus possible depuis la mise en place de l'ARTT.

• **Tâches**

- Faire du management
- Animer la réflexion des équipes (consultation, interrogation sur la pertinence des réponses à apporter, communication, décision, anticipation, fixer des objectifs..)
- Assurer le fonctionnement matériel des différents établissements (organisation, management...) en lien avec les normes en vigueur - droit des familles - droit du travail - conformité des locaux..).
- Gestion du budget "dans une logique d'entreprise" - disparition des marges de manœuvre - exigence de rentabilité...)
- Gestion des conflits, des désaccords, des contradictions avec les différents partenaires - Prendre en compte des logiques différentes, des contextes différents de travail , des

représentations différentes de la fonction du travail social et du travailleur social - cf. "le poids de l'extérieur sur le fonctionnement de l'établissement et qu'on avait pas avant")

- Participation au conseil communal de la délinquance, au comités d'environnement avec les partenaires du territoire en ce qui concerne les collèges.
- Mettre du liant entre les différents partenaires, "faire du tuilage d'actions pour que ça puisse fonctionner" . (mais ceci est fait sur le temps personnel par manque de moyens - 35 heures, ratio de personnel insuffisant...)

Entretien N°15 - Directeur adjoint d'une Maison d'enfants à caractère social
2 groupes d'adolescents semi - autonomes
Capacité d'accueil 90 places
X chefs de service

- **Missions**

- D'un point de vue général elles restent peu définies par l'association. Le directeur adjoint mentionne que cela change selon l'état des rapports avec l'association.
- Pour lui "il est important de sentir sur le terrain ce qui se dit de ce qui se fait pour pouvoir discuter avec les gens". Cherche à être le plus prêt possible du quotidien pour développer un accueil au plus près des besoins des jeunes.
- Dit se garder une place prépondérante pour la question des synthèses.
- Anticiper les évolutions pour mettre en œuvre des projets en lien avec les besoins des adolescents. (*"le métier d'une MECS c'est de reprendre une situation dans une globalité, avec une famille, avec un quartier, avec un environnement, de remettre des gens, non pas de garder des gens, mais de retravailler sur leur environnement"*)
- N'intervient pas sur les questions financières et administratives sauf quand elles avaient des incidences immédiates dans le fonctionnement des groupes et dans les projets d'établissement. (ne regarde pas la question des investissements et des salaires)
- Accorde une importance particulière à "l'anticipation, l'imagination pour le service, le souci des personnes.)
- "N'est pas un fanatique de la délégation formelle, aime bien pouvoir se réorganiser en fonction des besoins et des gens".
- Définit ses missions de façon implicite par un partage informel du champ d'exercice professionnel avec des directeurs purement administratifs et gestionnaires en représentation extérieure, ce qui laissait au directeur adjoint le champ libre à l'interne.

- **Tâches**

- Animation des réunions de synthèse et autres réunions.
- Evaluer les thématiques à travailler d'une année sur l'autre. (se mettre en situation de responsable, de répondant par rapport au terrain)
- Ajuster les projets en fonction de l'évolution des équipes, des problématiques des jeunes, de l'image de marque de l'établissement.
- Développer l'analyse clinique.
- Travail en réseau ("quand son association l'autorise à sortir") cf. solliciter des institutions autour des besoins d'une personne.
- Ne fait pas de représentation officielle: ne va pas aux négociations de tutelle, ne va pas aux grands messes à droite et à gauche.
- Fait de la représentation purement technique.
- Organiser des réunions avec les adolescents, les chefs de service, la psychologue, les éducateurs pour permettre la circulation de la parole et contribuer ainsi à une organisation faite pour des gens et sur laquelle les gens peuvent s'exprimer.

**Entretien N°16 - Directeur d'une maison de l'enfance - secteur public (statut de directeur départemental) - en poste depuis début 96 -
Capacité d'accueil 30 places
1 cadre socio - éducatif
1 adjoint des cadres**

• **Missions**

- Accueil d'enfants et des jeunes en difficultés sociales.
- Administrer et gérer l'établissement en lien avec les différents textes réglementaires (droit des usagers , conformité des locaux...)
- Dit déléguer tout ce qui est d'ordre pédagogique.

• **Tâches**

- Suivi quotidien des dépenses.
- Prévision des investissements.
- Suivi des relations avec les entreprises de travaux. (contacts avec les entreprises, établissements de devis, suivi des travaux...)
- Suivi des bâtiments: ce qui est à transformer, à réparer, à mettre en conformité. (visite hebdomadaire des bâtiments)
- Prévision des grands axes de travail pour les mois à venir.
- Participation à une réunion d'information qui réunit les équipes éducatives. (information sur ce qui s'est fait la semaine précédente, sur ce qui va se faire la semaine suivante, échange autour de thèmes de réflexion).
- Participation à des réunions transversales organisées par l'EPDSAE. (chantier ARTT : commission d'étude sur l'aménagement du temps de travail et les horaires par roulement - Chantier règlement intérieur: il prévoit un article sur les horaires de camps et de transfert, Chantier projet d'établissement EPDSAE)
- Participation à une cellule de crise (qui s'est montée pour les directeurs en difficulté)
- Participation à une commission sur l'accueil d'urgence dans le cadre des travaux relatifs à l'organisation du schéma départemental.
- Participation à une réunion hebdomadaire avec les deux autres cadres de l'établissement. (objectif: faire le point sur le fonctionnement de l'établissement)
- Elaboration de conventions pour les camps.
- Gestion des admissions. (répondre à un premier appel téléphonique en terme de places disponibles, répondre à un premier entretien avec l'enfant, le référent social et les parents)
- Gestion des recrutements de personnels.
- Elaboration du rapport d'activité de l'établissement.
- Elaboration d'une grille de menus en collaboration avec une éducatrice.
- Participation au Comité Technique Paritaire. (comprend les délégués du personnel et les différents élus)
- Participation occasionnelle à des synthèses d'enfants.
- Participation aux Comités Techniques de Concertation des Directeurs. (c'est le lieu où l'on peut donner des informations sur des incidents graves qui auraient lieu dans tel ou tel établissement, des informations sur les nouveaux marchés qui vont être ouverts, des informations sur la politique d'action sociale du département, des informations sur les rencontres entre le directeur général et le directeur du territoire (Aide Sociale à l'Enfance), retour synthétique sur les différentes commissions de travail)
- Préparation du budget et défense de celui - ci lors des négociations budgétaires.

Entretien n°17 - Directrice d'un Centre d'hébergement et de réadaptation sociale - en poste depuis fin 1999

**Capacité d'accueil 27 places - Financement Etat -
La directrice est le seul cadre de l'établissement**

• **Missions**

- Accueil de femmes majeures avec ou sans enfants en situation de rupture familiale ou sociale.
- Assurer la "modernisation" de l'établissement. (obtient en novembre 2000 le passage en CC - 1966 avec une revalorisation des salaires y compris celui de la directrice)
- En l'absence d'un poste de chef de service, assure également les fonctions de chef de service.
- Impulser une dynamique de travail d'équipe dans un établissement qui hérite de l'exercice autoritaire du pouvoir. (directrice "omnipotente"). Cf. "remettre du jus dans les citrons".
- Etre suffisamment présente, soutenir l'équipe éducative et lui redonner confiance.
- Réorganiser complètement les horaires de travail en lien avec les besoins de la population accueillie.
- Mettre en place un accord sur la réduction du temps de travail.
- Elaborer le rapport d'activités.
- Assurer une communication entre l'établissement et la direction générale, entre l'établissement et les partenaires extérieurs.

• **Tâches**

- Indique qu'au regard de la taille de l'établissement et de l'absence de chef de service elle se situe dans la polyvalence.
- Gestion des horaires (rendu difficile par un faible ratio d'encadrement et par un fonctionnement où l'établissement est ouvert 365 jours sur 365.) en tenant compte des besoins de la population accueillies. (cf. assurer une couverture éducative très tôt le matin et relativement tard le soir.)
- Entretiens, démarches avec les résidentes.
- Assurer des déménagements de résidentes, assurer des activités de loisirs quand l'éducateur est en repos hebdomadaires.
- Assure des astreintes en s'organisant avec une collègue directrice (dans la même association) et qui gère un même type d'établissement à proximité.

Entretien N°18 - Directeur d'un IME - secteur public - En poste depuis 97 après avoir été directeur pédagogique de l'établissement - En demande de détachement de l'éducation nationale pour devenir directeur départemental - Capacité d'accueil 110 places

5 cadres:

- **3 chefs de service éducatifs (IMP - IMPRO - SESSAD)**
 - **L'adjointe des cadres**
 - **Le directeur pédagogique**

• **Missions**

- Mission d'animation de l'équipe éducative autour du projet d'établissement et du projet personnalisé de l'enfant ou du jeune.
- Mission de gestion de l'établissement en collaboration avec l'adjointe des cadres.
- Mission de coordination des différents services.
- Mission de professionnalisation des jeunes accueillis en vue d'une orientation en milieu ordinaire en ce qui concerne le travail. ("démarche de stage dans les collectivités locales, dans les entreprises quand c'est possible")
- Mission d'intégration scolaire.
- Mission d'information et de formation. (cf. accueil de stagiaires de différentes professions, ouverture de l'établissement aux familles, aux associations de parents)
- Travail en partenariat avec l'Education Nationale
- Créer du réseau pour permettre au mieux l'intégration professionnelle des jeunes accueillis.
- Délégation définies sous forme de signature pour tout ce qui est relatif au vécu quotidien (courrier, relations avec les familles...)
- Délègue une partie de sa tâche aux cadres qui gèrent l'IMP et l'IMPRO ainsi que le SESSAD et l'école, "mais la règle générale c'est que je veux être au courant de tout, je veux tout savoir et quand il y a un oubli je ne manque pas de le faire remarquer".

• **Tâches**

- Tri du courrier et répartition dans les différents secteurs concernés.
- Participation aux réunions d'équipe. (cf. ajuster un certain nombre de décisions pour faire un certain nombre de projets)
- Participation à toutes les réunions de synthèse. ("je m'y astreins parce que je crois qu'il ne faut surtout pas perdre la connaissance des gamins, de leurs difficultés)
- Passer tous les jours dans l'établissement et dans tous les groupes.
- Participation à des réunions sur le règlement intérieur de l'établissement public.
- Participation à un groupe de pilotage sur les 35 heures.
- Sentir "l'ambiance de l'établissement" cf. "être à l'écoute de la température des gens, sentir leurs inquiétudes, leurs difficultés, être à l'écoute de leurs problèmes...inviter les gens à me rencontrer, discuter un peu, ça leur permet d'évacuer leurs problèmes)
- Rencontres informelles avec les délégués du personnel quand des points d'ambiguïté subsistent.
- Gestion quotidienne du budget.

- Etat des lieux avec l'adjointe des cadres sur l'évolution du budget.
- Rénovation générale mais progressive de tous les locaux depuis 1997.
- Participation aux bilans avec les familles.
- Participation à tous les projets relatifs aux enfants ou aux jeunes accueillis.
- Réception des familles pour communiquer les résultats de la synthèse.
- Participation à la réception des parents quand l'équipe éducative leur remet, de façon semestrielle, le bulletin de leur enfant.
- Travail avec l'association de "parents d'élèves". (enfants ou jeunes accueillis dans l'établissement)
- Organisation de rencontres entre les parents et des professionnels extérieurs à l'établissement. (sur des thèmes comme la sexualité, la tutelle ou la curatelle...)
- Participation à des commissions thématiques organisées par l'administration générale (cf. les problèmes relatifs à la violence, au handicap...)
- Organisation d'une réunion hebdomadaire des cadres mais pas positionnée de façon fixe. Elle s'organise à la demande du directeur "quand il y a nécessité de se voir pour régler un certain nombre de choses".
- Représentation de l'institution par la participation à différentes instances CCPE, CCSD, CDES -
- Annuellement le directeur établit un bilan de son fonctionnement par rapport aux objectifs qu'il s'était fixés, les perspectives d'avenir pour l'établissement et pour le projet personnel, les souhaits en matière de formation. Ce rapport sert de base à un entretien avec le directeur général et à l'administration d'une note liée à la fonction publique hospitalière.

Entretien N°19 - Directeur d'un foyer de l'enfance - En poste depuis 1998 - directeur depuis 93 - détaché du ministère de la justice - rattaché à l'administration publique départementale

Capacité d'accueil 85 jeunes

3 cadres socio - éducatifs (responsable chacun d'une unité 6 - 18 ans)

1 cadre socio - éducatif (responsable d'une unité 16/18 ans + 1 service jeunes majeurs

1 cadre socio - éducatif (responsable d'un service de jour - enfants venant de l'extérieur du foyer - confiés à des assistantes maternelles)

1 adjointe des cadres

Directeur par intérim de 3 unités pour jeunes en difficultés d'une capacité totale d'accueil de 60 places

- **Missions**

- Accueil d'urgence d'enfants et de jeunes en difficultés.
- Gérer par intérim des unités accueillant des enfants et des jeunes en difficultés.
- Assurer la sécurité et l'entretien des locaux en lien avec la direction générale et les services techniques du conseil général.
- Transmettre aux cadres les directives de l'administration générale.
- Gestion du personnel en lien avec le responsable du personnel.
- Elaboration et gestion du budget en lien avec l'adjointe des cadres.
- Délégation de signature aux cadres socio - éducatifs sur tout ce qui concerne leur unité, les rapports pédagogiques, mais tout est envoyé à la direction générale ou aux partenaires extérieures avec un bordereau signé du directeur.
- Lecture des rapports sur les situations des jeunes transmis au SAT. (secteur d'action territorial)
- Participation aux réunions organisées par l'administration générale. (redéfinition du projet d'établissement, aménagement réduction du temps de travail, cellule de crise)
- Animation de réunion sur l'accueil d'urgence dans le cadre des travaux relatifs à l'élaboration du schéma départemental.

- **Tâches**

- Animation hebdomadaire d'une réunion de cadres par service. (point sur la situation des personnels, sur celle des enfants, sécurité, entretien des locaux, évoquer les problèmes rencontrés par les équipes et les moyens dont elles ont besoin, anticipation des vacances, des temps de scolarité, remontée via les cadres des problèmes du terrain)
- Animation bi - mensuelle d'une réunion de cadre par service au niveau des unités.
- Animation d'une réunion de plateau technique (médecin, médecin psychiatre, psychologue, infirmière, aide - soignante, orthophoniste, psychomotricienne) en vue de réaliser un "mini - bilan", une appréciation des enfants accueillis en urgence.
- Animation de la réunion des admissions. (point sur les entrées et les sorties au foyer de l'enfance - Pour 85 places, il existe un "turn - over" de 250 admissions et 450 pour l'année 2001.

- "Aller d'une équipe à l'autre": soutenir les cadres dans l'exercice de leur mission, dans leurs tâches, au niveau des réunions de leur équipe.
- Recevoir les enfants ou les jeunes soit pour leur donner des informations relatives à leur situation, soit pour resituer une autorité qui a été bafouée dans un service.
- Travail de représentation sur l'extérieur. ("c'est celui qui pâtit le plus lorsqu'on est surchargé")
- Développer un réseau en lien avec la mission d'accueil d'urgence (nécessité de ré - orienter les enfants accueillis) et en lien avec des orientations spécifiques de l'établissement - régularisation des situations de mineurs isolés.
- Animation de réunions bi - mensuelles autour de la situation de mineurs isolés.
- Négociation avec le conseil général de crédits de rénovation. 5mise en sécurité, valorisation des locaux...)
- Organisation de réunions, à l'attention des cadres, préparatoires à l'élaboration du budget et faisant le bilan de l'exécution de la part du budget affectée à leur service.
- Participation aux négociation budgétaires.
- Elaboration du budget en lien avec l'adjointe des cadres.
- Participation à certaines audiences "délicates".

**Entretien n°20 - Directeur d'une maison de la petite enfance - secteur public - En poste depuis 1985 - Nommé par le ministère de la santé -
Capacité d'accueil 85 places
1 cadre socio - éducatif - jardins d'enfants (2groupes)
1 cadre socio - éducatif pouponnière
1 adjointe des cadres**

- **Missions**

- Accueil temporaire de jeunes enfants dont la famille est en difficultés sociales.
- Autonomiser l'établissement pour en faire "un établissement à visage humain" - organisation de type foyer soleil -. (créer une structure indépendante d'un important foyer conçu pour recevoir environ 800 orphelins- cf. rebâtir les bâtiments qui avaient été construits en 1950 juste après la guerre pour accueillir les orphelins et qui étaient complètement obsolètes au niveau de l'architecture.)
- Gestion du personnel.
- Animation pédagogique.
- Garder le sens et la cohérence de la prise en charge malgré un sur effectif quasi permanent. (fermeture de structures identiques sur le territoire mais l'habilitation de la maison de la petite enfance n'a pas changé)
- Responsable du projet individualisé de l'enfant.
- Responsable des orientations architecturales.
- Membre de la commission paritaire. (CAP)
- Membre du conseil de discipline.(1700 agents)
- Développer l'accueil des familles dans l'établissement.
- Equilibrer la prise en charge et le soin. (tout ce qui relève du médical, de l'éducatif)
- Mise en place d'un travail expérimental sur "la bienveillance en institution" soutenue par le ministère de la santé. (cf. opération pouponnières)
- Mettre en corrélation les moyens financiers, les moyens en personnels afin de monter des projets qui facilitent une approche individualisée de l'enfant.
- Délégation aux chefs de service: les écrits produits au niveau des équipes, les bilans d'entrée et autres bilans, relationnel habituel, conduites éducatives. C'est le référent de l'enfant qui s'occupe du parent sauf "s'il y a du réactionnel c'est alors le cadre socio - éducatif, s'il y a du conflictuel, c'est le directeur. Les cadres socio - éducatifs ne sont pas du tout responsables de l'administratif. Ils sont déchargés de tout ce qui est financier et gestion de personnel. C'est l'adjointe des cadres qui gère l'ensemble de ces tâches. Cette délégation est contre - signée par le directeur général

- **Tâches**

- Travail en partenariat avec les autres directeurs d'établissements.
- Entretien du réseau avec tous les responsables sociaux. (cf. en lien avec la réorganisation de l'aide sociale à l'enfance sur la base de direction de territoire)
- Négociation avec les instances judiciaires (procureur de la république) et politiques (président du conseil général - cf. "faire remonter par la hiérarchie les préoccupations de terrain") pour éviter le sur - effectif. (gestion d'un taux d'occupation à 120%)

- Participation à une commission de travail sur l'aménagement / réduction du temps de travail.
- Préparation de réunions de directeurs.
- Préparation des conseils de discipline.
- Administrateur de plusieurs associations. (dont une association qui s'occupe d'insertion scolaire)
- Relation avec le directeur d'un CAT qui assure la maintenance du linge.
- Travail sur le plan de formation. (cf. développer les capacités de l'ensemble des personnels)
- Elaboration du rapport d'activité.
- Responsable de l'engagement des dépenses.

Entretien n°21 - directeur d'une maison maternelle - secteur public - En poste depuis 1996 - (après avoir été "faisant fonction dans un autre établissement du secteur public)

Nommé par le ministère des affaires sociales -

Capacité d'accueil environ 65 mamans et 50 enfants

Financement: prix de journée conseil général - (sur l'aide sociale à l'enfance départementale) ainsi qu'une participation financière des mamans

3 cadres socio - éducatif pour 4 unités plus 1 service de suite

1 chef de bureau

1 infirmière et 1 puéricultrice cadre B

- **Missions**

- Accueil de jeunes femmes isolées enceintes ou accompagnées de leur enfant.
- Restructuration de l'établissement.
- Nommé à la commission de discipline
- Membre de la CAP pour la notation de l'ensemble du personnel de l'EPDSAE (1200 personnes)
- Gestion administrative de l'établissement en collaboration avec la chef de bureau.
- Elaboration et gestion du budget en collaboration avec la chef du bureau.
- Délégation aux cadres socio - éducatifs de l'organisation horaire des équipes, des services, de l'organisation pédagogique, relation directes aux personnes accueillies.
- Délégation à la chef de bureau de toute la fonction gestion du personnel et de la fonction gestion financière. Elle prépare tout le travail administratif (élaboration du budget, suivi du budget, suivi des dépenses, engagement des dépenses, paye du personnel, déroulement de carrière, amortissements, investissements, préparation des formations continues) et tous deux décident des options à prendre pour l'établissement.

- **Tâches**

- Elaboration du rapport d'activité de l'année précédente et bilan social. (comprend les rapports de fonctionnement éducatifs et techniques)
- A partir du rapport d'activité, détermination des grandes orientations de l'établissement.
- Préparation des CTP locaux. (instances de décision de fonctionnement de l'établissement)
- Analyse prospective des décisions budgétaires et argumentation et négociation si besoin est d'un budget supplémentaire.
- Préparation des entretiens de notation de l'ensemble du personnel de l'établissement pour le déroulement de carrière et la note de prime. (entretien et appréciation écrite)
- Préparation des vacances des personnes accueillies.
- Elaboration du tableau des emplois.
- Suivi des budgets internes.
- Suivi des travaux internes.
- Suivi du fonctionnement éducatif interne.
- Entretien d'un réseau pour permettre l'insertion sociale, culturelle et si possible professionnelle des personnes accueillies, pour anticiper avec les circonscriptions les accueils des personnes, pour éviter la déperdition d'informations, pour désamorcer les mésententes. C'est aussi pour pallier à un tableau des emplois et à un plateau technique limité. (collaboration avec des infirmières dépendantes du secteur psychiatrique, avec des établissements traitant de l'accompagnement des dépendances) Ou encore relation avec les

autorités quand il y a danger. L'objectif du réseau est de multiplier les services à la personne pour éviter la séparation mère - enfants.

- Organisation de réunions avec des structures similaires pour échanger sur les réponses à mettre en place et harmoniser la prise en charge des mamans.
- Recherche de formation susceptibles d'aider les équipes dans la prise en charge de ces mamans.

**Entretien N°22 - Directeur maison maternelle - secteur public -
Internat pour 21 mères en difficultés sociales et 25 enfants
1 service d'accompagnement en logements conventionnés
1 foyer de placement familial spécialisé
1 service de prévention précoce et d'aide à la parentalité
4 cadres socio - éducatif
1 adjointe des cadres**

- **Missions**

- Accueil de mères en difficultés sociales.
- Elaboration du projet de la maison maternelle en lien avec un organisme de formation. (mise en œuvre de groupe de travail, d'un comité de pilotage comprenant des directeurs associatifs, des professionnels du centre de formation, et des cadres de la maison maternelle...)
- Gestion du personnel.
- Gestion financière.
- Délégation aux cadres socio - éducatifs: animer, gérer une équipe, élaboration des horaires, animation des synthèses, gestion du partenariat lié aux accompagnements éducatifs, validation des écrits professionnels.
- Souhaite dégager un temps dans son agenda pour de l'informel.

- **Tâches**

- Elaboration du plan de formation de l'établissement en collaboration avec les cadres socio - éducatifs.
- Animation hebdomadaire d'une réunion de cadres et définition dans ce cadre d'objectifs annuels et pluri - annuels. (objectif: assurer une transversalité dans les missions et dans les fonctions)
- Evaluation annuelles du personnel et notation - en collaboration avec les cadres socio - éducatifs.
- Participation une fois par trimestre à une réunion de chaque équipe sur une plage horaire et un ordre du jour pré - défini.
- Participation à certaines réunions de résidentes.
- Chaque matin et soir rencontre des professionnels et des résidentes. (plus dans un esprit d'écoute que de décisions)
- Participation aux réunions de l'administration centrale.
- Elaboration et suivi du budget.
- Participation aux réunions avec les partenaires. ("l'établissement est fortement inscrit sur le communautaire, sur le réseau")
- Rencontres avec les syndicats pour préparer les commissions techniques paritaires.
- Participation aux commissions techniques paritaires.
- Organisation d'un colloque avec un institut de formation sur la parentalité.

- Participation à des réunions avec les collègues du secteur associatif qui gèrent le même type d'établissement.
- Mise en œuvre d'une recherche en collaboration avec un organisme de formation sur la parentalité.
- Participation au conseil de discipline.
- Rencontres de travail avec les stagiaires.
- Gestion des courriers.
- Conception de nouveaux profils de poste. (ex infirmière puéricultrice)
- Points avec l'homme d'entretien sur les contrats de maintenance dans l'établissement.

Entretien n°23 - Directrice d'un foyer occupationnel pour déficients intellectuels - En poste depuis 10 ans -

A postulé au regard de son échelon sur un poste de directeur - A été nommée par arrêté préfectoral - Ce dernier n'a pas été renvoyé au ministère par le directeur général de l'époque et la carrière de l'interviewée est maintenant gérée par le conseil général - (cursus administratif - est montée par voie de concours dans la hiérarchie administrative puis nommée dans le médico - social parce que les concours sont les mêmes hôpitaux et département)

Capacité d'accueil 54 places

1 cadre socio - éducatif

1 adjointe des cadres au niveau administratif

1 surveillante des services médicaux

- **Missions**

- Accueil de personnes handicapés mentales. (cf. un contexte où les personnes handicapés mentales allait soit en hospice, soit en maison de retraite, soit en hôpital psychiatrique - Les établissements pour personnes handicapés mentales et relevant de l'établissement public départemental ont été créés en 87 pour l'établissement où l'interviewée est directrice, 85 et 90 pour les deux autres établissements existants.)
- Définir les rôles et fonctions de chacun et structurer une organisation du travail qui tienne compte de ces paramètres.
- Construire un travail en réseau car l'établissement est un foyer occupationnel mais il ne dispose que de très peu de moyens. (54 résidents et 3 moniteurs d'atelier plus une personne qui fait l'entretien du parc)
- Accueil des stagiaires
- Elaboration de conventions e collaboration avec la direction générale. (camps etc.)
- "Délègue tout, mais signe tout". La délégation aux cadres est formelle et envoyée à l'administration générale.
- Elaboration du budget. (laisse à l'adjointe des cadres tout ce qui est de "la comptabilité pure").
- Assure la régie (gestion de la partie financière du budget attribuée à l'éducatif) en collaboration avec le cadre socio - éducatif.
- Gestion du personnel. (entretiens annuel d'évaluation et notations)

- **Tâches**

- Partenariat avec les CAT pour quelques résidents.
- Partenariat avec des haras pour permettre "un espace de travail protégé"
- Partenariat avec les écoles. (les résidents viennent faire de menus travaux dans les écoles ou faire des animations à des occasions festives)
- Partenariat avec la municipalité pour intégrer les personnes handicapées dans la ville. (accompagner les ouvriers municipaux dans leur travail ..)
- Partenariat avec une Association de Parents et d'Enfants Inadaptés. (participation des résidents à des activités organisées par cette association)
- Participation à une partie de la réunion hebdomadaire des résidents. (cf. groupe de parole)
- Participation à une réunion institutionnelle organisée à l'intention des résidents.

- Membre de la COTOREP.
- Participation hebdomadaire aux réunions COTOREP.
- Bilan d'entrée des personnes avec le psychiatre. (pour déterminer si elles correspondent ou non à l'agrément de l'établissement)
- Réception des familles à leur demande.
- Préparation des camps. (préparer la régie, les documents administratifs, trouver les médecins sur place, les hôpitaux)
- Participation aux CHSCT.
- Supervise l'organisation des services. (évalue le nombre d'intérimaires dont l'établissement a besoin, fait le point sur les stagiaires, les camps, la répartition de l'argent de poche des résidents, point avec les tuteurs en début d'année)
- Assure les relations avec le conseil d'établissement.
- Participation aux réunions trimestrielles de direction.

Entretien n°24 - Directrice d'une maison d'enfants - En poste depuis 4 ans - Est depuis 30 ans dans l'établissement - A gravi tous les échelons: responsable d'une unité de vie - responsable d'une annexe à l'extérieur - chef de service - directrice adjointe - Capacité d'accueil 72 places de 3 à 20 ans (accueil de fratries)

**1 directeur adjoint
2 chefs de service**

- **Missions**

- A d'abord travaillé en tant que directrice adjointe avec un directeur venu de l'extérieur (secteur personnes âgées). (*"Du fait de cette non reconnaissance du travail éducatif il est resté deux ans. Il est parti et ensuite j'ai souhaité reprendre le poste"*) - Avant de devenir directrice - directrice adjointe et remplaçante permanente du directeur démissionnaire.
- Gestion du personnel dans un contexte de turbulences = reconstruire une équipe. (*"Alors ça n'a pas été évident parce ce qu'il y avait beaucoup de choses à remettre sur pied au début avec une équipe éducative qui était un peu perdue"*).)^U importance donnée à la partie relationnelle.
- En lien avec une équipe éducative qui a changé et a rajeuni et avec une augmentation de certains postes (psychologue, secrétariat...) et les 35 heures mise en place d'une nouvelle organisation du travail.
- Redéfinition des rôles et des fonctions de chacun (dont les cadres).
- Mise aux normes des locaux.
- Mener une réflexion sur l'évolution de l'architecture des bâtiments en lien avec l'évolution des populations accueillies dans l'établissement et les besoins (en termes d'accueil) émergents sur le territoire.

- **Tâches**

- Dans le cadre de la restructuration des bâtiments: Travail de réflexion avec l'architecte, avec l'association, rencontre des entreprises, contacts avec la mairie pour les différents dossiers d'habilitation)
- Suivi budgétaire avec le comptable. (projection annuelle des comptes et des dépenses)
- Elaboration du projet d'établissement.
- Réunions avec les collègues cadres pour déterminer les orientations de l'établissement.
- Supervision du travail de la secrétaire de direction qui ne comprend pas toujours la nécessité d'anticiper en diffusant les outils relatifs au suivi du séjour des enfants ou des jeunes dans l'établissement. (cf. tableau de bord avec la liste des enfants, âge par fratrie permettant le suivi des effectifs, le calcul du taux d'occupation, le suivi des admissions, mise en circulation de documents datés, statistiques car les placements sont plus courts, il y a plus de turn - over et il est nécessaire de se repérer...)
- Délégation de certains dossiers à la secrétaire de direction et contrôle de cette délégation (dossier d'assurance - enfants, bâtiments..)
- Contact avec le député. (travail autour de la loi 2002 - 2)
- Suivi des bénévoles (ouverture de l'établissement aux bénévoles)

**Entretien n° 25 - Directeur d'un ressort judiciaire - (regroupant 3 services de protection judiciaire de l'enfance) - En poste depuis 1998 -
795 mineurs en danger suivis sur un territoire - 55 salariés -
3 cadres socio - éducatif**

- **Missions**

- On notera que l'organisation a précédé la définition des postes de directeurs de ressort, ceux - ci sont à l'étude au moment où se déroule l'entretien.
- Garantir le fonctionnement des services pour que les mesures confiées par les juges des enfants soient exercées dans les meilleures conditions possibles.
- Penser l'organisation des services en mettant en place les moyens nécessaires (psychologue, psychiatre...) concourant au bon exercice de la mission.
- Suivi de l'activité en terme d'entrée et de sortie des mesures. (saisine des magistrats)
- Gestion du personnel. (souhait de gérer les compétences des salariés via la formation et de les faire évoluer dans leur poste - cf. variation des tâches proposées - , mais la formation reste gérée à un niveau central)
- Mise en œuvre des 35 heures.

- **Tâches**

- Suivi administratif des mesures.
- Gestion de la facturation des mesures. (prix de journée conseil général)
- Animation des réunions de direction avec les chefs de service.
- Assurer les relations avec la direction générale, les autres collègues directeurs.
- Participation aux réunions des directeurs de ressort.
- Travail avec les chefs de service sur des aspects spécifiques de points administratifs.
- Animation de réunions avec le personnel administratif.
- Animation de réunions d'équipe dans les différents services.
- Travail administratif et relationnel autour du partenariat. (partenariat local, conseil général, Protection Judiciaire de la Jeunesse, magistrat)

Entretien n°26 - Directrice d'un établissement pour déficients sensoriels - secteur public-
Nommée par le ministère de la santé
Passage de concours administratifs - puis passage du CAFDES en même temps que
l'exercice de la direction d'un établissement -
En poste dans cet établissement depuis 1997 après un passage en tant que directrice
dans l'associatif juste après avoir dirigé un établissement du secteur public (pour
personnes handicapées mentales)

Capacité d'accueil: 310 places
1 internat
1 service d'accompagnement familial et d'éducation précoce
1 service de soutien à l'éducation familiale et à l'intégration scolaire

5 cadres
2 cadres socio - éducatifs
1 surveillante des personnels para - médicaux
3 directeurs pédagogiques

- **Missions**

- Accueil, enseignement, éducation d'enfants et de jeunes présentant un handicap sensoriel. Intégration des enfants et des jeunes dans des écoles hors établissement.
- Gestion du personnel autour d'un projet global d'éducation et de soins.
- Rénover la réflexion (via le projet d'établissement) pour une prise en charge différente du handicap.
- Redonner à l'établissement un statut et une fonction d'établissement médico - social là où il n'était situé seulement comme une école- articulation de la "culture" éducation nationale et de la "culture" médico - sociale.
- Restructurer le fonctionnement de l'établissement et notamment l'organisation et le suivi budgétaire suite à un "fonctionnement charismatique" de l'ancien couple de direction - organisation centrée sur des personnes et non sur des procédures -
-
- Réflexion et mise en œuvre des 35 heures.
- Renouvellement du dossier d'agrément de l'établissement - dossier CROSS - (demande dans ce cadre d'un poste de directeur adjoint)
- Mise en œuvre de "pôles territoriaux" (cf. mini institutions où on décentralise les compétences dans tout le département pour développer l'aide à l'intégration dans les écoles par le soutien des jeunes par des intervenants spécialisés et pluri - disciplinaire.) Ceci a également pour effet "une décentralisation de l'encadrement, donc intensification du travail puisqu'il n'y a pas forcément de moyens supplémentaires en personnel)

- **Tâches**

- Travail sur le règlement intérieur. (réflexion transversale à l'EPDSAE)
- Gestion des conséquences de dysfonctionnements d'adulte envers des enfants.
- Organisation de réunions avec les personnels autour des 35 heures.

- Organisation d'assemblées générales pour informer le personnel de la vie de l'établissement. (environ 3 fois par ans)
- Mise en œuvre de partenariats plus souples avec les établissements (publics ou privés) prenant en charge le même type de handicap.
- Partenariat avec l'inspecteur de l'éducation Nationale
- Beaucoup de relations formelles ou informelles avec le personnel pour expliquer, informer, "justifier" les organisations nouvelles.
- Gestion du budget. (signature des factures, suivis des recettes, du nombre de journées réalisées par l'établissement)
- Supervision des planning horaires qui sont retravaillés dans le cadre de l'aménagement / réduction du temps de travail.
- Participation à toutes les réunions de synthèses.

Entretien n°27 - Directeur de petites unités pour jeunes en difficultés sociales - secteur public - 4 unités soit 60 places. En poste depuis 7 ans - Avant dirigeait un autre établissement de l'établissement public départemental - 2 cadres socio - éducatifs

**Directeur par intérim d'un foyer de l'enfance - 4 unités soit 48 places.
3 cadres socio - éducatifs
1 adjointe des cadres**

- **Missions**

- Restaurer une relation de confiance avec l'inspectrice de l'Aide Sociale à l'Enfance qui ne voulait plus placer d'enfant au regard des relations entretenus avec le directeur précédent.
- Coordination de suivi administratif et de relations publiques.
- Partir d'une structure d'accueil d'urgence et proposer des réponses diversifiées à l'interne. (diversifier les trajectoires des enfants à l'interne, collaborer d'avantage avec le secteur associatif, *"au lieu de deux petits établissements , structurer un établissement un petit peu plus important qui puisse avoir un petit peu plus de poids dans la négociation et dans une argumentation avec l'Aide Sociale à l'Enfance, parce qu'on est toujours considéré non pas comme des partenaires, mais comme des prestataires de service avec tout ce que ça comporte en disant nous on cherche une place".*) pour avoir une équipe de cadres socio - éducatifs beaucoup plus importante (6) qui puissent dynamiser les groupes.
- Regrouper les moyens de deux établissements pour plus de cohérence - sur un établissement pas d'adjoint des cadres) et développer une polyvalence du personnel administratif. (mais réaction véhémement des syndicats) - Ce regroupement est d'autant plus encouragé que l'aide sociale à l'enfance se réorganise sur la base de territoires - regroupement de deux secteurs d'action territoriale - Il en est de même dans le projet de l'Etablissement Public Départemental - Dans ce contexte on parle alors plus de création de nouveaux établissements avec un plateau technique)
- Régisseur (gestion d'argent liquide relatif au budget éducatif)
- Elaboration et gestion du budget.
- Gestion des ressources humaines. (organiser les projets en correspondance avec le tableau des emplois en lien avec l'adjointe des cadres et les cadres)
- Réflexion et mise en œuvre des 35 heures.
- Participer à l'élaboration du schéma départemental

- **Tâches**

- Organisation des congés.
- gestion de dysfonctionnements d'adultes par rapport à des enfants.
- Fermeture d'un établissement (suite à des difficultés) et répartition des enfants sur d'autres établissements.
- Animation de réunions et de organisation de rendez - vous individualisés *"pour faire passer le message que je souhaite au niveau de la prise en charge"*
- Elaboration, en collaboration avec le responsable de l'aide sociale à l'enfance, d'un document relatif au projet personnalisé, validé par les deux parties et élargi à tous les établissements du territoire.

- Participation aux réunions d'un groupement inter - établissements (publics et associatifs). C'est un lieu de réflexion au niveaux des cadres socio - éducatifs et des directeurs, d'échange sur les difficultés rencontrées, de mise en œuvre de commissions de projet - ex quel dispositif d'accompagnement pour un enfant qui ne trouve pas sa place en institution.)
- Participation à toutes les réunions organisées sur le territoire.
- Participation à de nombreuses réunions organisées par l'administration centrale. (dans la mesure où c'est plus facile pour des directeurs lillois)
- Participation aux réunions du Comité Technique Paritaire.
- Membre du CTP central.
- Participation au CTCD (comité technique de coordination des directeurs)
- Signature d'un certain nombre de documents. (quittances, rapports pour le magistrats contrôlés d'abord par le cadre socio - éducatif, différents projets qui engagent l'établissement, signature des factures pour l'établissement dont le directeur est responsable et pour celui qu'il gère par intérim.
- Rencontre des parents (pour le moment plutôt quand les choses ne se passent pas trop bien quand la responsabilité de l'établissement ou celle d'un enfant est engagée)
- Essaie d'être présent au bilan d'entrée de tous les enfants.
- Participation du directeur à des synthèses d'enfants ou de jeunes où la position de l'établissement et celle de l'aide sociale à l'enfance est différente.
- Participation aux audiences quand la situation est très conflictuelle (fonction de représentation du point de vue de l'établissement) ou quand plusieurs avocats interviennent. La présence du directeur sert alors à dégager l'éducateur des enjeux.

Entretien n°28 - Directeur d'une structure alternative à l'incarcération
Directeur depuis 1 an et demi

1 chef de service

• **Missions**

- Accueillir des jeunes ayant commis des délits passibles d'incarcération.
- Permettre à l'ensemble du personnel de l'établissement, quelque soit son statut, de partager des médiations avec les jeunes accueillis.
- Animation d'un réseau de lieux de vie accueillant les jeunes en difficultés. ("faire se rencontrer les gens, mobiliser les associations qui gèrent ces lieux d'accueil, faire le lien entre les personnes pour qu'elles n'aient pas l'impression d'être seules...")
- Supervision du travail administratif et comptable. (il existe un poste de secrétaire comptable au sein de l'établissement)
- Superviser les pratiques éducatives en lien avec le chef de service éducatif car les personnes ont des origines professionnelles très différentes et parfois pas de formation.
- Supervision des écrits en lien avec le chef de service. (compte - rendus de synthèses, de réunions, bilan à envoyer aux juges pour enfants, au juge d'instruction, aux avocats éventuellement..)
- Responsable des admissions et des départs des jeunes. (cf. accueil du jeune, présentation du jeune à l'équipe, au réseau, aux centres d'accueil - mettre un terme à l'accueil quand il y a danger ou pour le jeune ou pour les adultes qui l'accompagnent)
- Travail avec la structure qui fédère des associations partenaires et avec l'association qui gère l'établissement.
- Il existe des délégations au niveau du contrat de travail du chef de service éducatif, mais la réalité est plus informelle. (souhait de d'abord fonctionner comme c'est un établissement qui s'ouvre avant de trop officialiser les choses)

• **Tâches**

- Dit "faire tout" compte - tenu du projet de l'établissement.
- Assure une présence auprès des jeunes en se positionnant "en doublure" de l'éducateur lorsque celui ci anime une activité.
- Participation aux réunions de direction.
- Participation à des groupes de travail organisés par l'association.
- Gestion des contacts entre les jeunes et les adultes, entre les jeunes eux - mêmes, entre les adultes eux - mêmes, avec les voisins, la mairie, la gendarmerie, les collègues des autres établissements, les référents sociaux, les magistrats.
- Faire connaître aux partenaires le travail qui est fait au sein de la structure.

Entretien n° 29 - Directeur d'un centre de soins spécialisés pour toxicomanes
Directeur depuis
A été chef de service dans l'établissement où il est maintenant directeur

2 chefs de services éducatif
1 chef de service administratif et financier

6 services:

- un service de consultations
- un centre de post - cure pour adolescent
 - appartements thérapeutiques
 - service familles d'accueil
 - accueil d'urgence
- service de réduction des risques et des dommages

• **Missions**

- Gérer des services ayant pour vocation à répondre aux usagers de drogues à partir de leurs besoins ou de ce que ces personnes sont censées demander. (c'est à dire une mission qui se décline dans des axes différenciés)
- Responsable de l'élaboration du projet thérapeutique.
- Garantir des conditions de travail respectueuses du droit du travail. (cf. Organisation du travail en lien avec des garanties sanitaires puisque la population toxicomane est une population à risque - SIDA)
- Gestion des ressources humaines (que le directeur place avant la gestion financière et administrative). Elle comprend une veille par rapport à la montée en qualification du personnel en lien avec les missions. (cf. accueil d'une population en grande souffrance qui peut confronter le personnel à l'impuissance, à la violence des personnes, accompagnement de personnes qui n'ont pas de demande...)
- Veiller à une organisation du travail qui permette une cohésion des équipes dans la mesure où la problématique des personnes va questionner le cadre et vite toucher les dysfonctionnements éventuels. (cf. = indicateurs de difficulté)
- Gestion financière et administrative
- Suivi du patrimoine.
- Aménagement des locaux en tenant compte des dispositions réglementaires en matière de sécurité, d'hygiène, d'accessibilité aux personnes handicapées.
- Président du comité d'entreprise.
- Assurer par intérim une direction d'un autre établissement de l'association où le directeur est salarié.
- Membre du conseil de direction de l'association où le directeur est salarié.
- Directeur d'un CSST d'une autre association en convention de gestion avec l'association qui emploie le directeur.
- Mise en place de colloques sur la toxicomanie

- **Tâches**

- Participation au moins une fois par mois à une réunion d'équipe par services.
- Participation aux réunions extra - service. (réunions avec les partenaires...)
- Participation ou animation de réunions relatives à la toxicomanie en tant qu'expert sur la question.
- Réunions avec les cadres administratifs et éducatifs de l'établissement.
- Réunion avec les cadres cliniques.
- Réunion du comité d'entreprise.
- Réunions avec les délégués du personnel.
- Proximité avec le staff administratif.
- Gestion des aspects administratifs imposés par la DAS Etat et connaissance et mise à jour des textes réglementaires qui régissent l'activité en lien avec le chef de service administratif et financier. (secteur toujours en évolution car les notions de toxicomanie et d'adolescence sont toujours en mutation)
- Analyse budgétaire en lien avec le chef de service administratif et financier.
- Suivi des comptes en lien avec la comptable.
- Elaborer un prévisionnel et une planification des travaux à effectuer.
- Rechercher de nouveaux locaux quand besoin est pour accueillir un service.
- Comme il connaît le poste du chef de service pour l'avoir occupé, il peut le remplacer quand ce dernier est absent.
- Participation à des travaux internes (mise en place de l'ARTT, des procédures d'évaluation du personnel, d'une formation à l'attention des cadres)
- Supervision des congés.

**Entretien n°30 - Directeur d'unités pour enfants et adolescents en difficultés sociales
Secteur public (4 unités)**

**Directeur depuis 1995
3 Conseillers sociaux éducatifs**

Missions

- Restructuration des unités de vie
- Retrouver un taux d'occupation qui tienne la route
- Redorer le blason de l'établissement (dysfonctionnement dans l'équipe de direction)
- Travailler les relations inter - partenariales
- Mise en place des 35 heures
- Gérer par intérim un autre établissement
- Mettre en place le projet d'établissement
- Mettre en place des projets innovants (parentalité)

Tâches

- Création d'outils permettant de gérer le partenariat
- Présent au début de la réunion (de toutes les réunions d'équipe)
- Animation des équipes
- Elaboration et gestion du budget
- Suivi du dossier des enfants
- Prise de contacts avec les référents sociaux ou avec le magistrat quand il s'agit de cas très lourds ou d'orientations difficiles.
- Gestion des admissions d'enfants
- Participation aux réunions de direction. (Comité Technique de Coordination des Directeurs) et aux réunions extérieures.
- Rencontre des principaux de collèges et présentation de l'établissement
- Gestion et entretien des immeubles (travaux, entretien, machines qui tombent en panne, entreprises à recevoir)
- Visite régulière des 4 unités (pour contrôler la propreté, avoir un contact avec les éducateurs)
- Prise de repas avec les enfants

LES DIFFERENTES OBSERVATIONS DES REUNIONS DE CADRES

Observation n°1 – Foyer de l'enfance – Secteur public

Equipe de cadres

1 directeur

3 cadres socio éducatifs (responsable chacun d'une unité 6 - 18 ans)

1 cadre socio - éducatif (responsable d'une unité 16 / 18 ans + 1 service jeunes majeurs)

1 cadre socio - éducatif (responsable d'un service de jour - enfants venant de l'extérieur du foyer confiés à des assistantes maternelles + 5 places pour des enfants du foyer de l'enfance)

1 adjointe des cadres

Déroulement de la réunion

<u>Différentes thématiques</u>	<u>Observations</u>	<u>Commentaires</u>
Organisation de la réunion	<ul style="list-style-type: none">• Réunion prévue à 10 heures - démarrage à 10h30 Le directeur doit recevoir une délégation de hauts responsables roumains accompagné du responsable des relations internationales du conseil général. Le rendez - vous a été pris la veille à 16 heures.• Démarrage de la réunion avec 2 CSE. L'adjointe des cadres n'est pas venue car elle doit boucler les dossiers en vue de la clôture du budget.• 10h50 - arrivée d'un troisième CSE• 11h - arrivée du directeur adjoint d'une MECS de l'association X. (il est invité avec d'autres cadres dans la perspective de développer un partenariat pour orienter des jeunes accueillis en urgence au foyer de l'enfance.• 11h05 - pause café.• 11h10 arrivée d'un éducateur et d'une chef de service d'un autre établissement de l'association X.• 11h20 - arrivée de la directrice adjointe des établissements lillois de l'association X.• 11h25- arrivée du CSE du foyer de l'enfance qui a terminé de faire visiter l'établissement à la délégation de roumains.• 11h45 - Arrivée du directeur des établissements lillois de l'association X.	<ul style="list-style-type: none">• Malgré l'arrivée échelonnée des personnels, l'ambiance est au travail. La réunion se déroule plutôt sur un mode informatif. Le directeur communique un certain nombre d'informations et sollicite l'avis de ses cadres sur les thèmes abordés. Chacun donne son avis avec quelques échanges entre CSE, mais sans qu'un débat s'engage pour autant. On se situe plus dans un relevé de décisions que dans une analyse fouillée des situations. (on peut peut -être mettre en relation les modalités de déroulement de la réunion avec la nature du travail - accueil d'urgence)

<p>Les thèmes abordés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les engagements budgétaires Information du directeur: en vertu de la décision modificatrice du budget n°3, il est nécessaire d'arrêter les comptes et d'engager les dépenses. Après cette date ça ne sera plus possible. <p>Discussion informelle entre 2 CSE concernant les cadeaux de Noël des enfants. Les cadres disent avoir demandé aux éducateurs d'aller à Auchan pour faire des achats (en fonction des besoins des jeunes) pour dépenser l'argent qui reste.</p> • La visite des hauts responsables de Roumanie Ils veulent institutionnaliser le secteur de l'aide sociale en Roumanie. Ils ont des questions d'ordre juridique et veulent des précisions sur la législation française. Ils souhaitent mettre en place un mode d'accueil de type assistante maternelle. Avant la réunion de cadres, le directeur a eu un entretien d'une heure avec eux en compagnie d'un traducteur. • Les travaux Le directeur indique qu'il a reçu avant cette réunion le technicien du conseil général. Il y a eu une délibération du conseil général autorisant le président du conseil général à engager les travaux de rénovation de l'établissement. Le déroulement des opérations sera le suivant: <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic - Elaboration d'une programmation - Exécution des travaux <p>Le directeur sollicite les CSE présents pour qu'ils formulent toutes les remarques par rapport aux aménagements nécessaires dans leurs services. Il s'agit de mettre les bâtiments en conformité avec les besoins des jeunes et des professionnels. (2 jours sont possibles pour faire des propositions: ce jeudi et le mercredi suivant)</p> <p>Discussion entre le directeur et les cadres sur les différents projets possibles. Un groupe de vie va être totalement refait sur la base d'un budget spécifique. (cf. anciennes classes désaffectées - 19 places pour 28 mineurs accueillis. Présence d'amiante - la responsabilité du directeur est engagée.</p> • L'organisation du travail Information du directeur concernant l'absence d'un CSE jusque fin janvier pour maladie. Comment va se régler l'organisation des permanences sur l'établissement? 2 cadres s'arrangent spontanément entre eux pour que les permanences soient assurées. Problème de recrutement: Le directeur informe qu'il a organisé un Comité Technique 	<ul style="list-style-type: none"> • L'ambiance est relativement conviviale. L'organisation du travail se fait sur le mode de l'ajustement mutuel. Il n'y a pas de sollicitation
----------------------------------	---	---

	<p>Paritaire pour envisager un recrutement sur liste d'aptitude. (les personnes qui ont obtenu le concours de conseiller socio - éducatif) Le directeur général de l'EPDSAE a annulé le CTP. S'il n'y a plus de postulants sur liste, le directeur pourra embaucher qui il veut.</p> <p>Inscription à une journée d'étude: Le directeur demande aux CSE si toutes les inscriptions sont bouclées. Dans certains groupes certains éducateurs ne se sont pas encore inscrits. 1 CSE ignore quels éducateurs de son groupe se sont inscrits et comment le service va tourner. 1 autre CSE a la liste des inscriptions et peut renseigner sa collègue.</p>	<p>particulière du directeur. Le fonctionnement est souple et adaptable.</p>
<p>Le réseau et le partenariat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La collaboration avec d'autres établissements pour l'orientation des jeunes Une discussion s'engage entre le directeur et les cadres à propos de l'orientation des jeunes dans d'autres structures. Le directeur invite les cadres à collaborer avec d'autres foyers qui offrent d'autres services que le foyer de l'enfance: <ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'ateliers professionnels internes. - Acceptation de jeunes nord - africains. Le directeur engage les cadres à travailler les orientations des jeunes avec les référents de l'aide sociale à l'enfance. Ces derniers ne sont pas toujours informés de la palette des institutions qu'ils peuvent utiliser. <ul style="list-style-type: none"> • Contact avec l'aumônier de l'inspection académique diocésaine Le directeur explique qu'il a été contacté par cette personne et qu'il la reçoit le 25 novembre et qu'il y aura ainsi pour certains jeunes des possibilités d'accueil dans des établissements scolaires privés. <ul style="list-style-type: none"> • Accueil d'une journaliste stagiaire serbo - croate Le directeur explique que cette personne vient passer la journée au foyer car elle fait un travail sur l'accueil des mineurs étrangers isolés. <ul style="list-style-type: none"> • Contact avec 1 journaliste de la voix du nord Cette personne fait un article sur la scolarité des primo - arrivants. Une CSE demande si l'académie est OK. Elle fait remarquer qu'il faudrait prévenir le siège de l'EPDSAE de cette initiative. <ul style="list-style-type: none"> • Contacts et échanges avec les différents membres de l'association X (gérant des maisons d'enfants à caractère social et des studios en ville) Le directeur annonce les objectifs de la rencontre: mieux connaître l'association X et 	

	<p>mieux se faire connaître d'elle et par la suite pouvoir échanger en confiance sur une situation d'un mineur. Il explique qu'avant cette rencontre chaque fois que le directeur ou les CSE faisait une demande d'accueil d'un mineur dans un établissement de cette association ils essayaient un refus. Il s'agit de trouver les orientations les plus fines possibles pour les jeunes.</p> <p>Le directeur explique que lui - même et ses cadres sont amenés à solliciter les directeurs et chefs de services d'autres institutions car l'accueil d'urgence oblige à recevoir des mineurs pour lesquels le foyer n'est pas outillé. (cf. enfants relevant d'IRP ou de CMPP- La procédure administrative d'orientation est longue: décision de la Commission Départementale d'Education Spéciale. Acceptation ou non de cette décision par l'établissement.</p> <p>Le directeur indique que parfois ce travail de partenariat est mal vécu par les référents sociaux, mais dans l'ensemble ça se passe bien.</p>	
<p>La présentation, par le directeur, du foyer de l'enfance aux directeurs des structures de l'association X</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le foyer a une capacité d'accueil de 85 places. Depuis 3 ans il accueille chaque année entre 350 et 450 mineurs. • L'accueil se fait de jour et de nuit par décision du procureur qui prend une ordonnance de placement provisoire. • Avant la tendance était de confier au foyer de l'enfance à la fin de la garde à vue. On parlait de mineurs en danger moral, alors qu'il s'agissait de mineurs bien connus de la protection judiciaire de la jeunesse et des services éducatifs auprès du tribunal. Refus du directeur de faire le travail de l'Etat (accueil de mineurs relevant de l'ordonnance de 1945). L'accueil se fait dans le cadre de la protection civile de l'enfance.(article 375 du code civil). • Il y a dix ans l'établissement accueillait 98% de mineurs relevant de l'Aide Sociale à l'Enfance (même s'ils étaient aussi délinquants). Aujourd'hui c'est 80% d'étrangers. • Le foyer de l'enfance participe à la régularisation de la situation des mineurs isolés sur la base de l'article 21 - 12. Si le jeune le choisit, sa situation peut - être régularisée après avoir été confié six mois à l'Aide Sociale à l'Enfance. Il acquiert ainsi la nationalité française, d'ailleurs parfois par défaut car le statut de réfugié politique délivré par l'OFPRA et qui donne le droit à un titre de séjour est difficile à obtenir. Le juge d'instance chargé de la nationalité exige de bons pré - requis en français (sinon la demande est ajournée) et une copie intégrale de l'acte de naissance. Le directeur et les CSE échangent sur les "vrais / faux actes de naissances. • Les CSE expliquent le travail fait autour de la langue. Les professionnels s'attachent à ce que les jeunes parlent français. Un emploi - jeune s'occupent des non francophones (albanais - ouzbeks - mongols - angolais - chinois). Il leur apprend le vocabulaire 	<ul style="list-style-type: none"> • La CSE du service d'accueil de jour explique le travail réalisé dans le cadre des ateliers

	<p>(albanais - ouzbeks - mongols - angolais - chinois). Il leur apprend le vocabulaire nécessaire à une vie en foyer. L'apprentissage de la langue se fait aussi par le biais du support informatique (logiciel pour les primo - arrivants) Grâce à ce travail intensif les jeunes peuvent être évalués et orientés vers une classe normale de collège ou de lycée. Il est précisé que les jeunes travaillent dur pour y arriver et qu'en plus du problème de la langue ils rencontrent celui de l'écriture. (cyrillik, chinois, arabe..)</p>	<p>d'apprentissage de la langue.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur des établissements lillois de l'association X demande si c'est un autre métier. • Un peu plus tard la directrice adjointe demande où sont les enfants accueillis par le passé. Elle fait allusion aux enfants qui devraient être placés et qui ne le sont pas et aux refus d'accueil auxquels sont confrontés les référents sociaux. • Le directeur de l'association X intervient à nouveau pour signaler qu'il n'est pas facile de travailler l'orientation des jeunes avec un directeur de l'Enfance et de la Famille qui refuse que des mineurs soient installés en chambre.
<ul style="list-style-type: none"> • Visite de l'établissement pilotée par les CSE avec les professionnels de l'association X 	<ul style="list-style-type: none"> • C'est un temps plus informel. La visite se fait par petits groupes. On compare les ratios d'encadrement. On interroge sur la façon de gérer la mixité. Les professionnels de l'association X constatent que le foyer a réfléchi sur des questions où eux - mêmes démarrent des projets (accueil de jour etc.) Il y a un souhait de part et d'autre de garder contact, de profiter de l'expérience du foyer de l'enfance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les représentations changent. On passe d'une représentation d'une grosse structure un peu "usine" à la perception de professionnels mieux situés dans leurs pratiques quotidiennes, leur expérience et leurs compétence. • Le directeur de l'association X fait part du souhait que ses chefs de service viennent passer un moment au foyer de l'enfance. (indicateur de la reconnaissance du professionnalisme) • Durant la visite de l'établissement le directeur de l'association X reste avec le directeur du foyer de l'enfance. Nous apprendrons au repas que ce dernier lui a présenté deux jeunes candidats à une orientation dans l'un de ses établissements. (l'informel et le convivial permet d'ouvrir des portes essentiels pour le travail d'orientation du foyer de l'enfance)
<ul style="list-style-type: none"> • Repas 	<ul style="list-style-type: none"> • prolongement du moment de convivialité et d'échange qui vient confirmer des positionnements ou engagements pris pendant la réunion. 	

Observation n°2 – Club de prévention

Equipe de cadres

4 chefs de service (1 par quartier d'implantation)
1 chef de service (absent - congés)
1 responsable équipe de formation
1 responsable comptabilité
1 directeur
1 directeur adjoint (absent pour maladie)
1 directeur plateau technique

soit 11 cadres pour 140 salariés

Le directeur précise que la réunion de cadres a lieu toutes les semaines. Cette réunion ne permet que de traiter que les urgences. Il existe donc en plus une journée de travail par trimestre et un séminaire de 3 à 4 jours chaque année. Ce dernier se déroule loin du lieu de travail (à l'étranger parfois) pour prendre du recul

Différentes thématiques	Observations	commentaires
Organisation de la réunion	<ul style="list-style-type: none">• Démarrage prévu 9h30• Démarrage effectif: 9h40• 9h50 le chef de service en congés fait irruption dans la réunion pour donner un certain nombre d'informations• La réunion va se dérouler sur un mode informatif. Dans un premier temps c'est le directeur qui va donner un certain nombre d'informations. Puis ce sera au tour de chaque chef de service d'informer le directeur de ce qu'il a effectivement engagé avec l'équipe dont il est responsable.• Avant de commencer la réunion le directeur s'assure qu'un des participants fera le compte - rendu de la réunion	
Les thèmes abordés	<ul style="list-style-type: none">• Les frais afférents à la consommation téléphonique <p>Le directeur constate que les frais téléphoniques sont énormes sur chacun des secteurs. Toutes les factures sont en augmentation. Un point a été fait avec France Telecom- Arrêt du 9. Un point a été fait sur les lignes de chaque quartier. (le directeur a négocié un numéro gratuit sur chaque ligne) Il est impossible d'être en inflation sur ce poste</p>	

budgétaire. Si cela n'est pas possible de gérer cela avec les équipes on arrivera à un système forfaitaire. Quand le système sera atteint, il n'y aura plus de possibilité de passer d'appel. Un point de fonctionnement sera fait dans 4 mois. Le directeur demande de retransmettre aux équipes.

- **La commission inter ministérielle concernant le manquement à l'obligation scolaire**

Le directeur a participé à une rencontre au ministère de la famille pour présenter les différents projets initiés par le club de prévention:

- les agents de liaison scolaire
- les adultes relais
- les groupes socio - éducatifs

Etaient présents à cette réunion:

- un responsable de l'union des associations familiales
- un magistrat
- un représentant de la protection judiciaire de la jeunesse

Le directeur indique le magistrat a été intéressé par les actions du club de prévention. Il a apprécié la façon de travailler du club notamment en ce qui concerne la souplesse dans l'utilisation de la notion de secret professionnel. Le directeur indique à l'équipe qu'il est important de valoriser auprès des partenaires le travail réalisé d'autant plus que le conseil général a repris les 14 postes (ALS - adultes relais)

- **Déplacement du directeur à Leeds dans le cadre du jumelage Lille - Leeds (séminaire organisé par la ville de Leeds)**

Le directeur va présenter les actions ALS - Adultes relais en compagnie d'un élu municipal responsable du jumelage et d'un autre élu - responsable technique. Un directeur général d'une association lilloise exerçant les mesures de protection judiciaire de l'enfance présentera la question des drogues en France.

- **Information sur l'assemblée générale de l'association pour la prévention spécialisée nord (APSN) à laquelle adhère le club de prévention**

Le directeur demande que l'on s'assure qu'au moins la moitié des 24 adhérents à l'APSN soit représentée. En ce qui concerne ce club de prévention la présence des emplois jeunes est souhaitée. Le directeur dit "qu'il est important d'y aller en force" car il est envisagé une modification des statuts pour une approche plus fédérale. On envisage une disparition du collègue salarié. Chaque association désignera son représentant.

- Le directeur s'étonne du choix fait par les élus, mais en ma présence les commentaires restent discrets.

hip - hop) Il s'agirait donc d'une intervention globale qui comprend la reprise de la maison de quartier qui "plonge". Mais ce n'est pas possible pour le moment car les élus n'ont toujours pas dit à la présidente de la maison de quartier que ses actions ne répondaient pas aux objectifs de prévention. En ce qui concerne le centre social, la situation paraît aléatoire. Le trésorier n'a qu'une idée approximative des comptes de 2001. Le club de prévention prend de la distance tant que les choses ne sont pas plus claires.

- **Conseil d'administration du club de prévention**

Le directeur n'a pas souhaité participer au conseil national ville car c'est la place du président. Celui - ci laisse souvent la place au directeur. Ce sera discuté en CA. Les thèmes qui seront abordés lors du CA:

- l'absentéisme scolaire
- La prévention spécialisée dans quel cadre?
- Calendrier des CA et des thèmes abordés. (projet Léonardo, création d'entreprise d'insertion) Le directeur demande aux chefs de service d'impliquer les équipes et de faire remonter les thèmes.
- Réflexions sur la gestion de personnel.
- Approche sur la parentalité (groupe technique sur la parentalité)

- **Participation à la CODAC (commission départementale d'accès à la citoyenneté)**

Le directeur indique qu'il s'agit d'une réunion de 200 à 300 personnes. Le club de prévention a été nommé pour y participer mais aucun des cadres ne peut s'y rendre car une autre journée de travail est prévue. Le directeur demande aux chefs de service si un éducateur peut s'y rendre. Si un éducateur est disponible le directeur le briefera.

Il s'agit d'un rôle de représentation plutôt que de rendre compte des actions menées. C'est la première fois que l'on verra le sous - préfet intervenir en public ainsi que le nouveau procureur de la république.

- **Rappel des élections prud'homales**

Le directeur rappelle que le salarié peut aller voter sur son temps de travail mais il souhaite que les chefs de service veillent à ce qu'il n'y ait pas d'abus. (cf. le bureau de vote n'est pas très loin du club de prévention, le salarié ne doit pas mettre plus d'un quart d'heure)

- **Gestion de personnel**

Le directeur demande si on l'aborde ou si on fait tout pour ne pas l'aborder.

- un éducateur part en congé parental. Le directeur fera une lettre au conseil général pour avoir l'autorisation de le remplacer. Il a déjà pris contact avec une éducatrice

- Le directeur propose au chef de service la participation d'une salariée. Mais cette dernière est à 25 heures supplémentaires. Le chef de service craint sa réaction le lendemain, si la réunion ne sert à rien. Le directeur rappelle qu'il n'y a pas d'obligation.

- Les chefs de service sont ici bien situés dans leur rôle d'organisateur d'un service.

- Les participants rient.

d'un autre club de prévention qui a été licenciée économique. Si elle est embauchée, elle ne travaillera pas sur le même quartier.

- Le directeur n'a pas de nouvelles d'une éducatrice qui a le projet de quitter le club de prévention. Son chef de service propose de l'appeler. Le directeur demande de laisser venir.
- Le directeur informe qu'il y aura une réorganisation de l'accueil au centre de formation. Il y aura un bouleversement de certains plannings mais c'est difficile car les gens sont bien ancrés dans leurs habitudes. Le directeur vérifie que la personne qui doit changer de poste est informée, le responsable de l'équipe formation dit que non. Le directeur demande donc de ne pas le noter dans le compte - rendu. Il indique que cette personne passera d'agent administratif à agent principal. C'est une revalorisation de la fonction qui lui apportera 15 points supplémentaires "pour faire passer la pilule".
- Sur un des quartiers, il y a des arrêts maladie, l'équipe tourne au ralenti. 1 Salarié va peut - être demander un mi - temps. Le chef de service se pose des questions sur sa conscience professionnelle: "il est là sans être là" Il le reverra pour le questionner sur "ses semaines calibrées et sur sa conscience professionnelle"

Un éducateur est en arrêt. Il s'est fait piquer par une seringue contaminée et il lui est difficile de reprendre. Une discussion assez vive s'engage entre le directeur, le responsable de l'équipe formation et le chef de service. Cet éducateur se demande s'il va rester ou pas. Le chef de service demande ce qu'on lui a proposer pour l'encourager à rester. Le directeur dit qu'il n'est pas inquiet, il souhaite qu'il reste. Il le lui a dit et aussi que c'était quelqu'un d'intéressant. Cet éducateur s'étant fait voler et dégrader sa voiture le directeur précise que s'il rencontre des difficultés financières il peut demander un prêt au Comité d'Entreprise. Il indique que l'employeur ne remboursera pas les frais. Il n'est pas possible de compenser les difficultés encourus dans le travail. Le salarié doit aussi être prudent car il travaille dans un milieu à risque.

Le chef de service monte le ton en disant qu'il faut aussi entendre le message délivré par ce salarié. C'est une question d'intimité, il s'est fait voler à l'intérieur de sa maison. Son message entendable.

Le directeur estime qu'il a été soutenu et qu'on ne peut rien faire de plus. La responsable de l'équipe de formation rappelle que l'on a mis en place des mesures pour que l'éducateur ne soit plus en face à face avec les jeunes.

Le directeur dit au chef de service d'arrêter cette discussion. Il n'y a pas été mêlé et n'est pas intervenu. Il estime que le chef de service "fait du prêche" qui ne rime à rien. Il

	<p>reformule la situation et dit que si le salarié veut partir il n'y peut rien. On ne peut pas non plus raccourcir la distance de son domicile au travail, car c'est aussi ça la question.</p> <p>Le chef de service demande pourquoi la question de la distance resurgit. Le directeur demande un coup de main au chef de service: " et toi comment ferais - tu?" Le directeur dit qu'il faut seulement que le salarié prenne patience, quand le service de jour sera réorganisé il y trouvera son compte. Le chef de service continue à soutenir le salarié et dit qu'il faut entendre sa souffrance personnelle et qu'il ne dit rien de plus. La responsable de l'équipe de formation lui dit de faire attention de ne pas entendre qu'un son de cloche.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réunion des présidents de clubs de prévention au conseil général Le directeur dit qu'il n'y est pas allé car le club de prévention ne doit pas être représenté que par son directeur. (le président n'y était pas) • Le plan annuel d'utilisation des fonds de formation Le directeur a fait le point sur les formations accordées. Les dernières négociations DP - CE auront lieu le 20 décembre. Il y a accord sur la formation autour du projet associatif. (2/3 des fonds pris sur 2003 et 1/3 sur 2004) <p>Le directeur a des interrogations sur certaines formations de salariés. Les formations sont-elles pertinentes en rapport au poste de travail ou faut - il proposer d'autres pistes à certains salariés? Le directeur demande à un chef de service de voir ensemble un salarié emploi - jeunes. Il souhaite lui proposer une formation pour lui permettre d'accéder à une qualification.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'y a pas vraiment de place pour le débat. Le chef de service qui essaie d'amener une réflexion et un débat sur cette question est vu comme quelqu'un qui complique les affaires. Le directeur ramène la question sur un plan pragmatique ce qui a pour effet de clore son intervention. • Le directeur fait de l'humour pour relancer l'information sur la gestion du personnel <p>10h50 - pause. La réunion reprendra par le point que va faire chaque cadre sur son activité avec les équipes. La réunion d'équipe est aussi un moment où le directeur va s'assurer que les délégations qu'il a négociées avec ses cadres fonctionnent effectivement.</p>
<p>Point de chaque cadre sur son activité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur du plateau technique L'entreprise d'insertion créée par le club de prévention va passer en société coopérative d'intérêt collectif. (SCIC) Elle s'inscrit donc dans le secteur marchand mais peut embaucher des contrats aidés (CES). Le directeur général dit que sur ce point les textes sont interprétables. Le directeur souhaite rencontrer une organisation passée en SCIC. L'entreprise intervient sur un chantier école mais elle n'est pas la seule, elle partage le marché avec une autre société "qui n'a pas voulu lâcher le morceau". Le directeur indique que la programmation des travaux à réaliser est très serrée. Il y a de plus des arrêts maladie. Il y a 3 semaines de retard sur le programme qui a été arrêté ceci entraîne des difficultés sur 5 chantiers. 	

<p>Collaboration avec les différents partenaires dans le cadre des politiques de la ville</p>	<p>Le chantier école va réaliser des fresques sur un quartier où est implanté le club de prévention. Le directeur du plateau technique explique la collaboration avec la CSCV sur le choix des thèmes à réaliser. (cf. réunions de validation par le groupe de coordination) Il y aura également une articulation à prévoir avec la SLE.</p> <p>Le directeur du plateau technique explique qu'il a eu un contact avec la DRTEFP. Il a des inquiétudes pour les contrats CES (y compris les nouveaux contrats) notamment en ce qui concerne le taux de prise en charge financière dans le cadre des contrats aidés. Actuellement il y a des places disponibles pour recruter des CES mais il n'y a pas de candidature. Il y aurait peut-être lieu de revoir les critères de sélection.</p> <p>Le directeur du plateau technique informe qu'il a participé à la réunion de la bourse d'accès à l'emploi de la ville X. C'était une réunion ennuyeuse mais il a appris que la ville X avait une enveloppe du FSE dont les fonds n'avaient pas été utilisés dans leur totalité. Elle les a redistribués soit 235 000 euros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La chef de service de l'équipe de formation Elle informe que le directeur du centre social cherche à joindre le chef de service de l'équipe intervenant sur son quartier. Il veut savoir ce qu'il en est des nouvelles fiches du contrat de ville. <p>Le centre de formation a effectué un travail de formalisation de ses objectifs. La chef de service a demandé à l'équipe de décliner les objectifs sur les différents ateliers.</p> <p>Elle informe les collègues qu'un "atelier femmes" et un atelier MAO vont démarrer en collaboration avec le centre social d'un quartier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur général rappelle qu'il est pertinent de travailler avec les 2 partenaires et de les informer de l'évolution du chantier. • Le directeur général dit qu'on a déjà tranché et qu'il ne voit pas pourquoi on reviendrait sur la décision prise. • Un chef de service intervient pour parler d'une personne qui a refusé un contrat dans une entreprise d'insertion. Actuellement elle est dehors et est à la recherche d'un statut pour être hébergée en foyer de jeunes travailleurs. • Le directeur demande de voir ce qu'on peut proposer en matière d'emploi ou de stage. • Le directeur général intervient pour dire qu'il aura une discussion avec certaines formatrices car il s'est aperçu qu'elles avaient des "fantasmes" sur des personnes qu'elles ne connaissaient pas. (cf. en ce qui concerne leur possible participation à un stage)
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • La chef de service de l'équipe de formation fait ensuite un point sur les personnes à intégrer dans l'action, puis fait un point sur des situations individuelles. • Chef de service - quartier N°1 Il donne des informations sur ce qu'il fait: 	<ul style="list-style-type: none"> • Un chef de service questionne l'articulation entre le système scolaire et les dispositifs de formation. Une personne a passé un BEP en candidate libre et de ce fait ne peut intégrer une action de formation, car elle est toujours considérée comme inscrite dans le circuit Education Nationale. • On évoque le cas d'une autre personne qui ne peut pas non plus intégrer une action de formation. L'objectif est de travailler sur l'insertion sociale. (en lien avec le financement du conseil régional). La chef de service explique la position d'un éducateur qui ne veut pas intégrer cette personne dans cette action car il pense qu'il n'arrivera pas à la remobiliser sur une insertion professionnelle. • Le directeur général dit qu'avec de telles positions on a toutes les chances de ne rien faire. • Un chef de service s'anime et dit qu'il faut au contraire fait remonter les logiques isolées pour que le conseil régional évolue. • Une discussion assez animée s'en suit. Le même chef de service s'anime et critique la logique du conseiller de la mission locale. • Le directeur du plateau technique demande qui décide. La chef de service de l'équipe de formation dit qu'elle ne va pas mener une bataille sur tous les plans. Il faut tout de même faire attention à ne pas discréditer le centre de formation. Elle fait allusion aux personnes qui fument du haschich dans les ateliers. • La chef de service de l'équipe de formation travaille avec les chefs de services des quartiers. Elle coordonne avec eux certaines actions de formation.
--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Travail avec un couple en difficulté. - Il a été interpellé par la classe relais au sujet d'une famille. Il va rencontrer les professionnels. - Travail en concertation avec les éducateurs qu'il a sous sa responsabilité. Il a reçu un jeune qui s'est montré violent lors d'une permanence, car il n'obtenait pas ce qu'il voulait des éducateurs. (attestation pour s'inscrire dans un parcours d'insertion). Il compte lui fixer d'autres rendez - vous. <p>Le chef de service indique qu'il a participé à la cellule de veille. Il a expliqué le rôle du groupe socio - éducatif. Il s'attendait à être questionné sur le rôle de la prévention spécialisé, mais cela n'a pas eu lieu.</p> <p>Il indique que la correspondante du réseau éducatif d'un lycée souhaite travailler en partenariat avec le club de prévention. De même un organisme de loisirs qui propose des sports extrêmes voudrait passer une convention avec le club de prévention. Cet organisme a une philosophie intéressante mais il souhaite aussi trouver des clients.</p> <p>Le chef de service dit que les loisirs proposés par cet organisme concernent les jeunes marginalisés ou en voie de l'être. Il dit: "je m'en remettrai à la sagesse du directeur".</p> <p>Il a participé à une commission santé du CRES. Il dit que c'était bien préparé, bien articulé et que l'on savait où on allait. (par rapport à d'autres commissions où c'est du bla - bla)</p> <p>Le chef de service a également rencontré différents partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Léo - Lagrange - Les francs et franches camarades - Le centre social <p>Il va les rencontrer entre midi et deux et demande au directeur la prise en charge d'un repas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un chef de service d'un autre quartier demande si c'est tout le temps lui qui va recevoir ce jeune et comment va - t - il passer le relais à l'équipe. • Le directeur général demande qui était présent. Le chef de service lui répond. Il donne des informations sur les présents, les personnes nouvellement arrivés. Il a rappelé la volonté du club de prévention de travailler de manière partenariale. Il donne également des informations sur les différents rendez - vous qu'il a pris. • Pendant ce temps un autre chef de service montre des papiers au directeur. • Un autre chef de service demande: "c'est quoi l'idée?"
--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Projets contrat de ville 	<ul style="list-style-type: none"> • Chef de service - quartier n°2 - Dans ce cadre le chef de service a fait le bilan avec une coordinatrice REP ainsi que le bilan autour du soutien scolaire. Il a eu une discussion avec un éducateur d'une autre structure. 2 signalements d'enfants en danger ont été faits sans prévenir le chef de service. (cf. quel est le sens du travail?) Rencontre avec la directrice d'un foyer de femmes et une responsable d'association de femmes battues pour tenter de coordonner les actions.(quand une femme est menacée à la porte du foyer , ni le foyer, ni la police n'interviennent) Dans le cadre d'une association faisant de l'alphabétisation le chef de service a dépêché un éducateur pour qu'il sensibilise les parents à cette action. Le chef de service a <ul style="list-style-type: none"> - rencontré deux stagiaires éducateurs spécialisés - participé à la commission fonds locaux d'aide aux jeunes - rencontré une personne du quartier pour l'aider à structurer son association - participé à une réunion de projet sur un quartier où il est question de mettre en place un projet artistique de rénovation de l'habitat avec la participation des habitants. - Participé au CA d'un centre de soins infirmiers. Malgré l'équilibre précaire du budget, le centre social maintiendra son activité. Un travail de rue a été fait avec un animateur d'inter - proximité qui oriente les jeunes à problèmes sur le club de prévention. • Chef de service - quartier n°3 Il a participé à une réunion avec une élue municipale. Elle voulait savoir quel était le public touché par la maison de quartier. L'objectif de la réunion était de voir comment se coordonner sur le quartier et comment être complémentaire. Les élus souhaitent que le club de prévention reviennent sur un travail de rue plutôt que de développer l'insertion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateur que le club de prévention est relativement dépendant (il faudrait affiner) de la municipalité à la fois en ce qui concerne la crédibilité portée aux actions mais aussi du point de vue du financement de certaines actions. • Le directeur général dit qu'il n'arrive toujours pas à obtenir une réunion avec l'adjoint du maire de la commune. Il a l'impression que chacun
---	---	---

		<ul style="list-style-type: none">• Le directeur général indique qu'il ne faut pas oublier de souscrire une responsabilité civile car les jeunes sont mineurs.

Observation n°3 – Maisons d'enfants à caractère social Equipe de cadres

**1 directrice
2 chefs de service**

**internat - 4 groupes -
62 adolescentes accueillies**

Différentes thématiques	Observations	commentaires
<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de la réunion 	<ul style="list-style-type: none"> • La directrice prend la parole pour annoncer le déroulement de la réunion. Un des chefs de service va chercher le cahier de réunions. L'établissement est en travaux et certaines réunions de cadres ont été supprimées. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Les points organisationnels (ordre du jour) 	<ul style="list-style-type: none"> • On fait un tour des plannings des différents rendez - vous. (référénts sociaux etc) • Point sur les permanences assurées par chacun des cadres. • Discussion sur le fait de mettre fin à l'accueil d'une jeune. • Point sur les déclarations d'une jeune qui dénonce un abus sexuel. • Evocation d'une synthèse d'une jeune (contrat jeune majeur) • Visite de pré - admission d'une jeune de 17 ans 1/2. • Bilan de l'accueil d'une jeune • Les synthèses • Un chef de service parle d'une éducatrice (qui n'est pas de son groupe) qui n'a pas de journée de repos dans la semaine. Il a dit de revoir avec l'éducatrice de son groupe. • Un chef de service souhaite parler d'un entretien familial. • La directrice évoque la visite du directeur général le jeudi suivant. • L'animation du comité d'entreprise • Les salaires à faire avant la fin de la semaine car le siège est en congé. • La facturation. • La réunion de chantier par rapport aux travaux en cours. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Différents thèmes sont abordés de façon plutôt informelle 	<ul style="list-style-type: none"> • En raison de la fatigue de certains éducateurs, de l'organisation du soutien scolaire, et des aménagements d'horaires, les planning des week - end ont été réaménagés. • La directrice (de permanence le week- end dernier) a eu des coups de fil pour signaler que les lignes téléphoniques ne fonctionnaient plus sur les appels extérieurs. • Une éducatrice a appelé la directrice pour savoir si elle pouvait chercher après des adolescentes avant de faire une déclaration de fugue au commissariat. D'autres filles d'un autre groupe ne sont non plus pas rentrées. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • La discussion a lieu entre les 3 cadres à propos de la fugue des adolescentes. Elles seraient hébergées chez un homme pas très loin du foyer et elles auraient été abusés. La directrice dit qu'il faut faire une note d'incident. • La directrice dit que le week - end a été calme, les filles ont fait leurs décorations de Noël. Il y a un problème de sonnette. La directrice en a parlé en réunion de maison. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Le point a été fait en réunion maison. • Une éducatrice a été nouvellement embauchée. Une autre arrive à 16 heures. • Démission d'une veilleuse. Une autre veilleuse fera une nuit d'essai demain. • Il y a une fin de contrat pour une personne. La directrice a les éléments pour ses congés payés. • Le chef de service demande des précisions car la directrice a interpellé une éducatrice sur les modifications de sa vie familiale. Qu'en est - il? • Arrêt d'une éducatrice jusque fin décembre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une éducatrice téléphone pour savoir si elle peut rester jusque 16 heures 30, alors qu'elle n'est pas prévue sur l'horaire. La chef de service répond par l'affirmative car des filles sont présentes sur le groupe.
<ul style="list-style-type: none"> • Admissions 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion de l'effectif est informatisée (62 adolescentes) • Un point est fait sur les pré - admissions et les admissions. • Il y a eu une admission d'urgence et le chef de service ne connaît pas la jeune. (l'accueil a eu lieu le jeudi et le référent ne viendra que la semaine d'après). La chef de service du groupe où est accueilli la jeune rappelle qu'il y a une audience le lendemain. Elle fait remarquer qu'elle n'a pas eu l'info par son collègue chef de service et elle ne sait pas à quelle heure est l'audience. La directrice veut savoir qui va à l'audience. La chef de service explique que c'est toujours compliqué lorsqu'il s'agit d'un accueil d'urgence. • Visite de pré - admission pour la jeune X. il est difficile de la scolariser. L y a de la place en secrétariat et elle veut faire de la vente. L'autre chef de service suggère un pré - apprentissage. • La directrice parle des 3 jeunes arrivées dans un groupe et demande comment ça se passe. Le chef de service répond que tout se passe bien. • La directrice demande si c'est tout pour les jeunes en attente. Elle souhaite faire le point sur les dossiers en attente. Un point est donc fait par le chef de service sur les différentes pré -admissions. Le chef de service explique qu'une jeune a fait capoter son placement, elle souhaite revivre chez une mère toxicomane. Elle est actuellement placée chez une assistante maternelle. L'autre chef de service demande des informations en ce qui concerne son hébergement chez la mère. La jeune fille est repliée sur elle - même. Elle est abandonnée par la mère et en conflit avec le père. La chef de service de l'autre groupe demande beaucoup de précisions à son collègue sur la situation de cette jeune. Elle suggère que cette jeune puisse faire un stage dans un 	<ul style="list-style-type: none"> • La communication entre les deux chefs de service est plutôt une communication sur le registre pédagogique. Chacun apportant des éléments sur sa vision de l'accueil de la jeune ou de l'accompagnement. • Le chef de service de l'autre groupe fait un commentaire sur cette

<ul style="list-style-type: none"> • Points particuliers concernant certaines situations 	<p>la situation de cette jeune. Elle suggère que cette jeune puisse faire un stage dans un des établissements de l'association (si elle n'en trouve pas) puisqu'elle fait un CAP d'employée de collectivité.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une jeune est partie en fugue et elle a besoin de soins. C'est une fille qui dysfonctionne au niveau du groupe et la directrice dit qu'elle sent que les éducateurs ne sont pas loin de craquer. • La directrice parle de l'absentéisme scolaire d'une autre jeune. • La directrice parle de deux jeunes qui n'ont pas fait parler d'elle. La chef de service demandera le maintien du placement à l'audience, et ce d'autant plus qu'il y a un problème d'exclusion de l'école. • Discussion informelle à propos de situations de jeunes. Le chef de service demande à la directrice de vérifier si l'ordonnance de placement provisoire est arrivée au courrier. • La directrice relance la discussion au niveau des jeunes. Une revue est faite des différentes demandes d'admission. (discussion informelle) • Les visites des parents des jeunes sont évoquées. Certains parents "débarquent" sur le groupe à 18h45. Il y a lieu de préciser les jours et les dates des visites. La directrice dit avoir été choquée de l'accueil de la mère par l'équipe éducative. La chef de service explique que la première fois les éducateurs ont bien reçu les parents, mais cela devient plus difficile dans la mesure où cela se reproduit. • La directrice relance la discussion et revoit de façon informelle les différentes demandes d'admission. Chacun se fait la remarque que les demandes arrivent indifféremment à l'un ou l'autre des chefs de service et ils se les passent entre eux. La chef de service demande à la directrice s'il n'est pas possible de les classer. Il y a une demande qu'on ne peut recevoir, pas de nouvelles, mais la directrice et la chef de service se disent qu'il serait mieux de répondre par la négative plutôt que de classer sans suite. 	<p>fait un commentaire sur cette situation familiale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La directrice refuse de prendre un coup de fil en disant qu'elle est en réunion de cadres.
<ul style="list-style-type: none"> • Points sur la fête de Noël en lien avec la réunion maison 	<ul style="list-style-type: none"> • C'est la directrice qui amène ce point à l'ordre du jour. Le chef de service parle du rôle de la commission animation comme un comité de pilotage. La directrice précise qu'il faut faire attention aux termes. Le comité de pilotage est lui relatif à la mise en œuvre de la démarche qualité. Le chef de service dit que le comité des fêtes est animé par deux personnes, mais il reste succinct sur les explications. La directrice tient à faire part de son étonnement, à la réunion maison il a été demandé par les éducateurs ce qu'il en était de l'organisation de la fête de Noël. L'animateur socio - culturel a répondu que ce n'était pas le lieu. La directrice ne comprend pas cette position et se demande quel est le rôle et la place de l'ASC dans l'institution? Elle a l'impression 	<ul style="list-style-type: none"> • Ce qui nous semble en jeu c'est le statut et le rôle de chacun. C'est aussi dans une organisation donné

que sa place dérape. Alors qu'il devrait en donner, il ne donne pas d'informations sur la fête de Noël. La directrice trouve qu'il n'y a pas de communication entre la réunion maison et le comité d'animation.

La directrice demande qui est invité au goûter, les groupes doivent donner la liste des invités. Il y a lieu de réfléchir à l'articulation entre la vie de l'institution et les différents comités sinon dit la chef de service "on risque d'aborder la question de Noël le 6 janvier"

- La directrice demande des précisions sur les différents comités existants au sein de l'institution. Elle recense:
 - le comité du lien
 - le comité des fêtes
 - le comité du journal interne
 - le comité des sorties et des activités extérieures
 - le comité de soutien scolaire

Pour éviter toutes ces ambiguïtés le chef de service dit qu'il va s'obliger à terminer sa note de service.

La directrice qu'elle ne voit toujours pas l'articulation de ces différentes commissions auxquelles viennent se rajouter la démarche qualité. La place de l'ASC dans ce dispositif ne paraît vraiment pas claire.

La chef de service souligne ça nouveau qu'on est en décalage avec Noël. L'autre chef de service dit qu'on a qu'à définir des principes. La première dit qu'avec les principes on fêtera l'épiphanie et pas Noël.

La directrice fait remarquer que l'animateur socio - culturel cherche une place. Sa façon d'envisager l'animation pose problème car celle - ci devrait être rattaché à l'ensemble de la vie de l'établissement.

La chef de service demande où est l'instance de décision. Que va - t - il se passer si le comité d'animation n'a pas de réponse.

La directrice pense que L'ASC va se situer dans un rôle de chef de service de l'animation plutôt que dans le concret avec les adolescentes. Avant il occupait un poste d'éducateur spécialisé au budget, la transformation de ce poste en poste d'ASC a été demandé au budget. La modification a été acceptée et actée par les changements d'horaires. La directrice remarque que l'ASC a des difficultés, elle demande à ses collègues si ce n'est pas le rôle des cadres de l'aider à se positionner? Même le comptable n'avait pas une représentation très précise de son poste puisqu'il voulait que l'ASC voit comment était dépensé l'argent. La directrice dit que ça c'est le rôle des chefs de services. L'ASC a un nouveau diplôme (MST GDS) que veut - il en faire, quelle place souhaite - t - il occuper?

La chef de service dit qu'on veut un animateur et se demande ce qu'on va faire de ce professionnel avec un tel diplôme.

La directrice souhaite le rencontrer pour repositionner son poste. C'est aux cadres dit - elle

les sphères que les professionnels s'autorisent à investir et les marges de manœuvre qu'ils dégagent. L'ASC est soutenu par le chef de service qui diverge dans ses positions de la directrice et de l'autre chef de service. En confortant la marge de manœuvre de certains acteurs de l'institution, il cherche aussi à dégager la sienne propre.

	<p>à définir son poste.</p> <p>La discussion s'éloigne sur la formation continue (ex d'une femme de ménage qui veut faire une formation informatique) Une divergence s'exprime entre la directrice et la chef de service d'une part et l'autre chef de service d'autre part: Il faut certes utiliser les compétences de chacun mais dans un profil de poste défini. (ce qui n'est pas le cas aujourd'hui)</p> <p>La directrice dit qu'elle était ennuyée car elle n'a pas pu répondre, lors de la réunion maison, sur la place de l'ASC. Elle a l'impression d'avoir perdu le fil de ce qui se mettait en place. Il est nécessaire de clarifier les objectifs, en ce qui concerne le comité d'animation qui décide? Elle se demande maintenant si la commission d'animation a fait ce qu'il fallait pour la préparation. Sinon, dans la mesure où les responsabilités ne sont pas clairement définies, les professionnels diront que la directrice n'a pas fait ce qu'elle devait faire.</p> <p>La chef de service confirme qu'il y aura une salle.</p> <p>La directrice propose qu'on profite de la fête de Noël pour clarifier le poste de l'ASC afin qu'il n' imagine pas autre chose que ce qu'il peut faire).</p> <p>Le chef de service défend les compétences de l'ASC. Sa place est en réunion maison (cf. il souhaite évoluer de l'organisation de la vie de la maison vers une fonction beaucoup plus pédagogique en associant une réflexion sur les dossiers des jeunes.</p> <p>La directrice trouve quand même qu'il a fait beaucoup de formation pour quel travail effectif? Elle remarque que chaque fois qu'il doit se mettre au travail ça coïncide.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Invitations pour la fête de Noël 	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe de cadres fait le point sur les personnes à inviter pour la fête: les familles des adolescentes, les personnels. La directrice demande de faire en sorte qu'il y ait des invités dans chaque groupe. 	
<ul style="list-style-type: none"> • L'aménagement réduction du temps de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • La directrice informe que le groupement de gestion auquel l'association adhère va peut-être fournir un logiciel de gestion pour les 35 heures. (alors que les terrains ont mis en place d'autres outils) . L'inspection du travail est venu dans un des établissements de l'association. Il est donc nécessaire de trouver une cohérence sur le plan associatif dans la gestion des 35 heures, ce d'autant plus que les salariés ont des liens entre eux. 	
<ul style="list-style-type: none"> • La démarche qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a un comité de pilotage pour cette démarche mais il faut prendre garde à ce qu'il n'y ait pas plusieurs pilotes dans l'avion. La directrice se demande comment a se constituer le comité de pilotage. Elle demande si les chefs de service sont intéressés. Aucun professionnel n'est venu demander à la directrice d'en faire partie depuis la présentation de la démarche par l'organisme. La directrice rappelle que la fonction du comité de pilotage est d'être garant des méthodologies. Elle dit aux chefs de service quels éducateurs elle verrait bien y participer. • La directrice demande si les chefs de service voient d'autres points à aborder. 	

	<p>La chef de service souhaite aborder une question diverse à savoir les trop perçus d'APL versés par la CAF. Elle reprecise que si c'est une autre jeune qui occupe les appartements il y a lieu de prévenir la CAF. Une discussion s'en suit entre la directrice et la chef de service sur la façon de faire les déclarations à la CAF. (si l'appartement est au nom d'une seule personne, cela permet de mettre aussi une pré - majeure dans l'appartement) La directrice confie le suivi du dossier à la chef de service.</p> <p>Une date est prise pour une prochaine réunion.</p>	
--	---	--

Observation n°4 – Unités d'accueil – secteur public

Equipe de cadres

1 directeur d'unités accueil (assure un intérim d'un foyer de l'enfance)

4 cadres socio - éducatifs des unités d'accueil(4 groupes recevant des enfants - des adolescents en internat ou en appartement pour les jeunes majeurs soit au total 57 places)

4 cadres socio - éducatifs d'un foyer de l'enfance (4 unités recevant dans des groupes transversaux des petits, des adolescents et des jeunes majeurs soit au total 60 places)

Thèmes abordés	Observations	Commentaires
<ul style="list-style-type: none"> Organisation de la réunion 	<ul style="list-style-type: none"> Démarrage prévu à 9h30 Démarrage effectif à 10h Présents à 10h le directeur, un directeur stagiaire, 4CSE. 	
<ul style="list-style-type: none"> Informations générales 	<ul style="list-style-type: none"> Dates de synthèse Permanences Dates d'audience 	Les informations s'échangent sur le mode d'une conversation informelle.
<ul style="list-style-type: none"> Informations données par le directeur 	<ul style="list-style-type: none"> Le directeur informe l'équipe qu'une directrice d'école a fait un courrier car une éducatrice d'un des foyers s'est permise de commenter le retard d'une institutrice lors d'une sortie de classe. Le directeur a envoyé une lettre d'excuse au directeur de l'école. Le directeur souhaite demander un avertissement pour cette salariée au directeur général. La CSE donne des informations sur la situation de la professionnelle. Celle - ci trouve qu'on en demande beaucoup dans le travail. (cf. le groupe d'adolescents qui fonctionne en sur - effectif) Elle a pris un arrêt maladie. Le directeur informera la salariée qu'il prend une procédure disciplinaire à son encontre. Le DG décidera une majoration ou une minoration de la sanction. 1 CSE donne une info sur la famille K dont l'audience est prévue l'après - midi. 2 CSE (responsable des groupes où est accueillie la fratrie) discutent entre eux de manière informelle. 1 CSE reprend la chronologie de l'incident avec la famille K. La CSE explique que suite à un incident, la référente sociale a suspendu les week - end. La famille sera entendu par le magistrat l'après - midi. Le directeur donne la position de l'équipe de direction: Le directeur sera présent à l'audience. Lors d'un repas avec les personnels d'une autre institution le directeur a pu envisager l'orientation des jeunes de cette famille. Accusation d'un éducateur par une jeune (attouchements sexuels) Le directeur informe qu'un éducateur a été accusé par une jeune d'attouchements sexuels. Cet éducateur n'est pas suspendu mais il ira travailler sur une autre unité et quelqu'un de cette autre unité viendra le remplacer. Le directeur stagiaire demande si c'est toujours la même personne qui remplacera l'éducateur. La CSE de l'unité concernée 	<ul style="list-style-type: none"> Acte qui remet en cause la collaboration avec l'école dans un contexte où l'on valorise le travail en réseau et en partenariat. 10h10 - arrivée d'un 5°CSE. 10h10 - La secrétaire frappe: coup de fil pour 1 CSE. 10h15 - arrivée de 2 autres CSE qui ont supervisé une note de comportement.

<p>demande à ce qu'on y réfléchisse en équipe de direction. Le choix qui sera fait est important sur le plan éducatif. Il faut expliquer le départ de l'éducateur et l'arrivée du nouveau.</p> <p>Le directeur stagiaire dit que c'est mieux que ce ne soit pas la même personne pour ne pas insécuriser les jeunes.</p> <p>Le directeur demande quelles informations on eu les enfants du groupe qui accueille l'éducateur accusé. Ils ont vu l'éducateur anéanti, il attend de pouvoir retourner sur son groupe mais l'établissement ne peut pas se mettre hors la loi tant qu'il n'a pas été entendu par la justice.</p> <p>La CSE de son groupe demande ce qu'on dit aux enfants car ce n'est pas simple pour l'éducateur concerné.</p> <p>Le directeur dit qu'il faut séparer la question des enfants et celle des adultes. L précise que si quelqu'un tient des propos diffamatoires ce sera le conseil de discipline. L'éducateur souhaitait prendre un arrêt maladie, mais le directeur dit que c'est mieux qu'il continue à travailler.</p> <p>1 CSE intervient pour dire qu'il y a une situation d'urgence, l'éducateur est arrivé sur un nouveau groupe, que peut - on dire aux enfants?</p> <p>Le directeur stagiaire répond qu'il faut dire qu'il intègre l'équipe éducative. La CSE répond que les enfants ne vont pas se satisfaire de cette réponse.</p> <p>1 autre CSE intervient et donne des arguments éducatifs pour ne pas donner les motifs du changement.</p> <p>Le directeur stagiaire intervient pour préciser des points d'organisation.</p> <p>1 CSE insiste sur la nature du message à faire passer.</p> <p>Le directeur dit que cette situation va au moins durer jusqu'aux vacances de Noël.</p> <p>1 CSE donne des repères sur l'organisation du travail des éducateurs.</p> <p>Le directeur relance la discussion en demandant que tout le monde s'exprime.</p> <p>1 CSE trouve un argument pour motiver le changement de l'éducateur / au groupe. Il travaillait sur un groupe de petits et souhaite découvrir un groupe vertical.</p> <p>Le directeur stagiaire demande combien de temps pourra - t - il travailler en "doublette" le matin.</p> <p>Le directeur relance la parole.</p> <p>1 CSE est partisan de ne pas donner de fausses raisons aux enfants et de donner un délai sur la présence de l'éducateur sur leur groupe. (cf. combien de temps ça va durer)</p> <p>Le directeur refait le point avec le CSE qui a amené la situation, celle - ci dit que la situation peut durer jusqu'aux vacances de Noël.</p> <p>Le directeur reformule sa position: il faut dire que pour un temps un éducateur est là par décision du directeur.</p> <p>La CSE demande ce qu'il faut dire aux enfants du groupe de l'éducateur?</p> <p>Le directeur dit qu'il a une obligation de protection du personnel. L'équipe du groupe de l'éducateur voit elle les choses différemment car ils ont eu des éléments. L'équipe ne va pas forcément bien et il y a de l'absentéisme.</p> <p>Le directeur récapitule les décisions: c'est une décision du directeur d'affecter un éducateur sur cette unité. Ce sera évoqué en réunion d'équipe. Il y aura lieu de rappeler la nécessaire solidarité institutionnelle.</p> <p>La CSE du groupe de l'éducateur rappelle qu'il est difficile de quitter un groupe où on a engagé des choses.</p> <p>Le directeur stagiaire relance l'échange. Il fait quelques rappels en ce qui concerne l'organisation du travail en lien avec les pistes éducatives suivies. (Il s'agit aussi de ne pas succomber au diktat de la mère de famille en renvoyant l'éducateur par exemple)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur donne des informations sur la convention d'aide aux victimes qui sera résignée pour un an par 	<ul style="list-style-type: none"> • 10h25 - arrivée d'une autre CSE.
---	--

l'EPDSAE

- Point sur les candidatures suite à une ouverture de poste de conseiller socio - éducatif. La CGT a pris contact avec le directeur car une personne est sur un poste provisoire. 1 CSE a eu plusieurs entretiens avec des candidats. D'autres CSE demandent si les candidats sont connus. 1 CSE demande si les candidats sont diplômés. Le directeur informe qu'au 1^{er} janvier il y aura 1,5 poste à pourvoir dans l'une des unités.

- **Point sur la grève**

Il y a deux mots d'ordre de grève pour le secteur (F.O - C.G.T) ce suite à la venue du premier ministre. C'est un mouvement général de la fonction publique. Dans les différentes structures personnes n'est en grève.

- **Recrutement d'une psychologue**

Le directeur annonce qu'il va recevoir une candidate.

- **Point sur les rumeurs concernant l'état de santé de la présidente**

Le directeur explique que la présidente a été malade et que certains syndicalistes intempestifs disent qu'ils ont eu sa peau. Le directeur donne des informations sur l'état réel de la santé de la présidente et dit qu'elle n'est certainement pas démise de ses fonctions par monsieur Derosier.

- **Réunion avec la direction du territoire**

Le directeur a participé à une réunion avec la direction du territoire. Un certain nombre d'informations ont été donnés sur:

- le schéma départemental
- les outils de mis en commun de la prise en charge des jeunes
- la déjudiciairisation

Le directeur donne ses commentaires sur cette réunion. Pour lui les choses restent floues. Il s'agit de mobiliser les troupes sur de nouveaux projets. C'est une démarche centrale qui doit se décliner au local. (cf. comité opérationnel départemental). Mais on n'a pas forcément interrogé comment le territoire voudrait que ça fonctionne. Il a été décidé un travail de réflexion pour mieux clarifier où se trouve l'enfant et où se trouve la famille.

1 CSE demande si les comptes - rendus des ateliers ont été fidèles ou non.

Le directeur indique que les éléments sont repris sans analyse et de manière décontextualisés. On ne connaît pas le rôle du comité plénier et la manière dont il valide ou non les débats.

Le directeur stagiaire indique que la rencontre s'est déroulée selon deux axes:

- l'envie de se connaître
- construire la continuité dans les réseaux

1 CSE intervient pour demander qui apprend à connaître qui? (cf. Les professionnels du terrain se connaissent, par contre que connaissent les institutionnels du travail qui se fait) Est - ce à cela que va servir la mise en place d'un guide des ressources.

Le directeur dit que les référents sociaux ne savent pas ce qui se fait dans les institutions.

Le directeur stagiaire précise que chacun aurait son angle d'attaque. Il serait nécessaire de sortir de ses réseaux personnels.

Le directeur dit que la direction du territoire souhaite établir un 1^{er} mémento des sigles. (exemple: 1 même sigle peut vouloir dire des choses différentes selon deux institutions relevant de l'aide sociale à l'enfance AP = accueil permanent (pour les assistantes maternelles) ou accueil provisoire pour les foyers de l'enfance.

	<p>Le directeur explique que le 2^o temps de la réunion a été consacré à l'analyse des relations entre le territoire et les établissements. Le territoire (direction de l'aide sociale à l'enfance) a constaté des tensions entre les référents sociaux et les établissements. Il souhaite organiser des rencontres.</p> <p>Le directeur donne son analyse: tout le monde est très fatigué notamment par la contrainte des 35 heures. Il est question de revoir la fiche de poste des référents sociaux. Les référents sociaux disent "se faire allumer par les magistrats" car les établissements faxent directement des documents aux magistrats alors que c'est la direction du territoire qui doit le faire.</p> <p>1 CSE demande pourquoi ne pas faxer les rapports directement à la direction du territoire, cela lui permettrait de repérer les désaccords entre les référents sociaux et les établissements.</p> <p>Le directeur dit que de la même façon quand les établissements demandent aux référents sociaux leurs rapports, il n'est pas certain qu'ils puissent les communiquer. La direction va se renseigner sur le plan juridique à propos de cette question. Il mentionne aussi comme, éléments d'explication, que le devenir des référents sociaux est incertain, notamment compte - tenu de la réorganisation des circonscriptions. Leur fiche de poste va bouger.</p> <p>Le directeur indique qu'il a quand même resitué à la direction du territoire ce qui se passe bien dans les relations avec les référents sociaux.</p> <p>Le directeur stagiaire propose de revenir aux documents existants sur le rôle et la fonction de chacun. Il récapitule un certain nombre de décisions:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il faut s'attacher à faire transiter les documents par la direction du territoire avant de passer par le juge. - Il faut recenser de manière systématique les difficultés. - Il faut continuer à demander les rapports des référents sociaux. <p>1 CSE rappelle l'état de tension et de grossièreté qui règne dans les communications téléphoniques lorsque les référents appellent les établissements pour trouver une place pour un jeune.</p> <p>Le directeur souhaite affirmer une position claire au niveau de l'établissement et il ne souhaite pas rentrer dans un jeu qui dirait qui est bon ou mauvais. (il explique le jeu des mutations des référents sociaux, le recrutement est souvent long, on recrute de jeunes professionnels dans des zones difficiles)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Point sur le CTCD (comité central du comité de direction) - Problème d'assurance pour les véhicules d'établissements. L'EPDSAE a un malus de 120%. Entre 2000 et 2002 sur une flotte de 1200 véhicules il y a eu 276 sinistres. <p>Le directeur stagiaire donne des précisions et parle de 65 sinistres pour 2001. Il indique qu'il faut faire attention car sur un budget à moyens constants une augmentation des primes d'assurance aura un impact sur d'autres activités. L'établissement (différentes unités) est à 100% en tort dans les sinistres que les professionnels ont causés.</p> <p>L'adjointe des cadres intervient pour donner des précisions sur un dossier de sinistre à refaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Point sur le patrimoine <p>Les directeurs ont été informés qu'il y aura un audit sur tous les établissements de l'EPDSAE. Le conseil général et le service des domaines feront l'état des locaux pour déterminer la valeur des bâtiments. Il est question de réintégrer le patrimoine dans le budget de l'EPDSAE.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture du concours CSE lancé par la DRASS <p>Ce concours sera organisé sur le premier semestre 2003 sur liste d'aptitude (10 ans d'ancienneté + avoir moins de 40</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'ensemble de ce débat montre l'écart entre le partenariat souhaité dans les textes et sa réalité sur le terrain. • 11h15 - Départ d'une CSE pour une autre réunion.
--	--	---

	<p>ans + rapport professionnel) ou sur épreuves. Il y aura 61 postes d'ouverts + 18 pour les faisant fonction.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les 20 ans de l'EPDSAE Des collègues de l'EPDSAE se sont désignés pour réfléchir à un projet. • Point sur la vigilance et la sécurité dans les établissements. Une réflexion est menée par l'EPDSAE pour faire un vade-mecum. (c. ce qu'il ne faut pas oublier. Certains collègues directeurs prennent un tas de dispositions pour se protéger mais il y a un souhait de l'institution d'uniformiser les pratiques à ce sujet. Par contre pour d'autres établissements les normes de sécurité sont plus floues.) Le directeur stagiaire donne des précisions. On fera revenir la commission de sécurité pour faire constater les travaux réalisés. • Point sur le prochain CA Il y aura un CTP (comité technique paritaire) global et pas de CTP locaux. Il faudra organiser des réunions d'informations avec les représentants du personnel et le président du CTP local. L'objectif étant de faire le point pour chaque établissement de là où on en est des travaux de réflexion à propos du projet global de l'EPDSAE. Le budget des unités d'accueil et du foyer de l'enfance sera réparti selon les grands pôles suivants: <ul style="list-style-type: none"> - internat - ressources orientations - appartements <p>Le CA de décembre ne votera pas le budget . Le conseil général attend la participation de l'état en ce qui concerne l'APA avant de voter le budget. Le budget sera voté en avril 2003 et l sera donc appliqué le principe du 12°. Les nouveaux projets vont donc être différés. Le directeur va demander un rendez - vous au directeur général car ils peuvent financer l'ouverture d'un service (qui va se faire selon une logique de redéploiement des moyens) donc à moyens constants. 1 CSE s'insurge car elle trouve que cette logique ne prend pas en compte l'investissement des agents. Le directeur rassure en disant que même si il y a des problèmes, ce service d'accompagnement familial se mettra quand même en place. C'est un projet qui est porté depuis 4 ans et il n'y a pas de raisons qu'il capote sur le plan administratif. Le poste de psychologue est menacé car le directeur n'est pas certain d'obtenir un temps complet. (2 mi - temps sur deux services: le placement familial rapide et le placement familial centralisé). Le tableau des emplois officialisera au CA d'avril ces 2 mi - temps. 1 CSE demande quel sera, suite à ce redéploiement, l'effectif des groupes. Le directeur dit que sur l'année les groupes accueillent en moyenne 14 enfants, mais du fait de l'accueil modulé ce sera parfois 16 et parfois 12. Le directeur stagiaire donne des informations sur le centre d'accueil de jour et sur le redéploiement du personnel. 1 CSE demande comment vont se négocier les demandes. Le directeur stagiaire explique qu'il faudra faire du démarchage auprès des UTPAS pour se faire connaître. Il va faire des visites dans ces instances avec 1 CSE. Il faut s'ouvrir et amener les gens au service. (accueil de jour avec mise en œuvre d'ateliers) Il faut aussi développer une politique de communication. Les éducateurs doivent être promoteurs d'un certain nombre d'orientations. Il faut faire du marketing auprès de ceux qui décident des orientations. Dans cette</p>	<ul style="list-style-type: none"> • critères indiquant un mouvement de la standardisation de la gestion des établissements • Ce débat monte comment les négociations budgétaires au niveau global peuvent entraver les initiatives et l'innovation sur le plan local.
--	--	--

démarche il y a aussi lieu de se poser à l'interne.

- **Evaluation des agents**

Les agents souhaitent des informations sur le nouvel établissement (refonte des unités d'accueil et du foyer de l'enfance en plusieurs services - accueil de jour - placement familial rapide - placement familial spécialisé - internat) Lors de l'entretien pour la notation certains agents ont fait des suggestions pour le démarrage. Le directeur souhaite que les CSE sollicitent les équipes et soutiennent leurs propositions constructives.

- **Evaluation du taux d'occupation dans les établissements.**

Le directeur stagiaire reprend le travail qui a été engagé et reformule les pistes qui ont été retenues:

- rappel de la circulaire Schaeffer (cf. sortir le jeune de l'effectif au bout de 5 jours quand on a plus de signe de vie)
- Possibilité de faire du sur - effectif à un moment donné pour compenser les absences(ex par moment accepter 20 jeunes même si ça ne correspond pas au maximum fixé).
- Il y a nécessité de mieux se coordonner entre établissements du secteur public mais aussi avec ceux du secteur associatif.

Une 2° réunion a eu lieu sur ce thème. Il a été évoqué la responsabilité du directeur en cas de sur - effectif. (cf. incendie - taux d'encadrement des jeunes) La limite reste implicite. Quand le taux d'encadrement est trop faible, il peut y avoir un défaut d'attention d'un éducateur, qui est alors responsable? On note qu'il y a une grosse disparité dans les taux d'encadrement des différents établissements de l'EPDSAE. Il y aurait nécessité de mieux s'articuler avec l'aide sociale à l'enfance car on ne maîtrise pas la demande des placements. Il faut faire attention aux périodes où il n'y a aucune demande. Par exemple à Valenciennes, les enfants sont orientés vers le douaisis.

Ô On cherche à savoir comment se visibilise le nombre de places disponibles dans les établissements de l'EPDSAE. On a des interrogations sur la demande de placement. (cf. comment se fait - elle? Sur le plan global de l'EPDSAE on a peu d'éléments sur le plan quantitatif et on en a pas plus sur le plan qualitatif)

1 CSE intervient pour dire que ça fait longtemps que ça se fait.

Le directeur stagiaire répond que chaque territoire le fait mais avec des moyens qui lui sont propres. L'idée est d'homogénéiser les outils et les critères d'analyse. (cf. type de demande d'admission, heure, service demandeur, pour un même nom combien d'établissements ont été sollicités et où est actuellement le mineur..) Une grosse association du Nord va faire le même travail. On pourra ainsi faire des comparaisons secteur associatif et secteur public.

Ce groupe ne prend pas de décision stratégique. Un point sera fait dans 6 mois à propos de l'analyse des demandes. Le taux d'occupation a une incidence sur la dépense des autres lignes budgétaires. (il faut faire attention si ça s'aggravait aux conséquences sur le personnel - paiement des salaires)

1 CSE demande ce qu'il en est du taux d'occupation quand les jeunes retournent en famille à la demande du magistrat.

Le directeur stagiaire explique qu'il faut faire une différence entre le taux d'activité (celui auquel le budget est en équilibre) et le taux payé (celui payé en fonction des présences dans l'établissement). L'établissement est passé de 99 à 2001 de 96% à 90% pour le taux d'activité et de 89% à 85% pour le taux payé. Ces écarts ne sont aujourd'hui pas gérés par l'établissement.

Le directeur stagiaire dit que du coup en voyant cela les partenaires peuvent penser que l'établissement n'accueille pas les enfants. Dès janvier la direction de l'établissement demandera à la direction du territoire e préparer la période estivale avec l'ensemble des établissements du secteur public et associatif. La direction du territoire souhaiterait que

- Evolution d'une gestion par établissement des demandes de placement à une gestion sur le plan d'un territoire. Celle - ci inclut de nouvelles formes de collaboration entre les instances de tutelle et les établissements du secteur associatif et du secteur public.

	<p>les établissements puissent accueillir des enfants pendant que d'autres sont en vacances.</p> <p>1 CSE rappelle le sens de la circulaire Schaeffer. Le délai de 5 jours pour enlever un jeune de l'effectif correspondait à une période où tout le monde devait se mobiliser autour de l'absence du jeune. Cette dimension là est maintenant passé aux oubliettes.</p> <p>1 CSE donne l'exemple d'une mineure placée au foyer et toujours en fugue. Qu'est - ce qui est mis en place pour la repêcher? Quand on la retrouve l'établissement la récupère en soirée, en journée c'est le référent social de l'aide sociale à l'enfance. Le plus long contact que les professionnels ont eu avec cette jeune a été de deux heures. Il y aurait une nouvelle méthode de travail mis en place avec les partenaires pour travailler avec des jeunes insaisissables.</p> <p>Ô Le directeur dit que c'est difficile, dans le cadre d'une réunion avec le territoire de faire entendre ce qui est fait dans les établissements.</p> <p>Le directeur stagiaire dit qu'on arrive pas suffisamment à valoriser ce qu'on fait.</p> <p>1 CSE dit qu'il manque de confiance dans l'organisation du schéma départemental.</p> <p>Le directeur répond que l'on manque d'information sur le projet de réorganisation que veut mener le territoire et cela insécurise tout le monde. Il précise que les directeurs de territoire ne sont pas concernés par ce projet.</p> <p>1 CSE trouve qu'il manque de transparence et qu'il y a une absence de communication entre le territoire et les UTPAS. (unités territoriales d'action sociale).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiation d'un travail en partenariat <p>Les établissements de l'EPDSAE, dans le cadre d'un GIE, cherchent à travailler ensemble pour promouvoir l'aspect clinique. Le travail commence avec 2 autres associations et on en rajoutera d'autres ensuite. Il vaut mieux développer des pratiques informelles au lieu d'attendre les décisions du comité de validation. Le risque c'est que les magistrats valorisent cette initiative au détriment de la légitimité de l'aide sociale à l'enfance.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Point sur la réglementation des séjours. <p>De la documentation a été donné sur les procédures à suivre dans l'organisation des vacances des jeunes.</p> <p>Ô L'adjointe des cadres demande les projets des camps avant de signer la convention avec les centres de vacances.</p> <p>Le directeur stagiaire propose que les CSE puissent lire les documents et faire remonter leurs remarques.</p> <p>L'ADC demande quels vont être les menus des différents groupes pour la fête de Noël.</p> <p>1 CSE revient sur l'organisation de la réunion des veilleurs.</p> <p>L'ADC revient sur la façon de mener la réunion avec eux.</p> <p>Le directeur explique qu'un veilleur "dérange" l'ensemble des veilleurs par ses façons de faire, de plus il est sans arrêt en arrêt maladie.</p> <p>L'ADC demande à une autre CSE comment elle mène sa réunion de veilleurs.</p> <p>Le directeur souhaite des précisions sur les congés annuels et les congés détente de l'ensemble des veilleurs. Il faut penser à la période des vacances et envisager la gestion de ce personnel sur un plan global et non pas par établissements. Mais il faut quand même que des personnes soient repérées par établissements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • On voit apparaître de nouvelles formes de travail. L'accueil se fait aussi en dehors des murs de l'institution en articulant les compétences de différents partenaires. • Le directeur indique que cette pratique est possible sur certains territoires et est beaucoup plus difficile sur d'autres. (comme Lille par exemple)
<ul style="list-style-type: none"> • Points évoqués par les CSE 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 CSE souhaite revenir sur l'organisation des séjours de vacances des enfants. Quelle articulation entre les dates de retour en famille prévues par la direction du territoire et les établissements de l'EPDSAE. L'ADC insiste sur la nécessité de donner les dates de départ suffisamment tôt pour pouvoir informer la DT. 1 CSE interroge sur les possibilités de vacances avec le secours catholique. 	

	<ul style="list-style-type: none">• On évoque l'ordre du jour de la prochaine réunion et on fixe un certain nombre de dates pour d'autres rencontres.	patrimoine. (conseil général)

**Observation n°5 - Centre d'hébergement et de réadaptation sociale
Environ 100 places**

**Service insertion logement
Chantier d'insertion par l'économique (environ 50 places)**

1 directeur

1 psychologue

1 conseiller technique

4 chefs de service

1 chef du service insertion par l'économique

1 chef de projet mi – temps

établissement qui a grossi sur 2/3 ans

Equipe de direction qui se constitue

Différentes thématiques	observations	commentaires
Reprise des grilles d'évaluation des risques professionnels à l'attention du CHSCT. (parution d'une circulaire dans le cadre de la réglementation du travail qui oblige depuis janvier 2003 à recenser les risques professionnels)	<ul style="list-style-type: none">• Le directeur demande à chacun de faire le point sur le remplissage de ces grilles. Le chef de service d'une structure accueillant des personnes sortant d'hôpital psychiatrique indique un certain nombre d'éléments :<ul style="list-style-type: none">- Les locaux ne sont pas adaptés.- Fuites.- Souci de santé pour le personnel. (possibilité de contagion)- Risque pour les éducatrices d'une intervention seule dans les appartements des résidents. Une procédure écrite a été mise en place en ce qui concerne l'intervention des professionnels quand quelqu'un appelle et qu'il ne va pas bien du tout.- Risque lorsque le personnel accompagne les résidents à l'hôpital psychiatrique. Si un danger est envisagé on a de plus en plus	

	<p>recours à l'ambulance.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risques lors de l'utilisation des véhicules de service. (plus de risques liés à la spécificité de l'ambulance où il faut prendre fréquemment la voiture) - Nécessité de s'assurer que les professionnels sont couverts quand ils effectuent des déménagements de résidents. • Le chef de service du CHRS indique un certain nombre de points : <ul style="list-style-type: none"> - La porte d'entrée n'est pas privatisée. (on retrouve des seringues dans la chaufferie, le couloir, le lavabo) - La porte coupe – feu n'est pas conforme. - Pas d'affichage des plans d'évacuation. - Nécessité de revoir la centrale d'alarme. <p>Le directeur propose de revoir les points techniques non résolus avec le chef de service.</p> <p>La psychologue demande si les éducateurs n'ont pas évoqué la dangerosité des résidents.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autre chef de service : <ul style="list-style-type: none"> - cache – fil entre les deux bureaux (risque de chutes) - Chaleur élevée dans le bureau cf. ordinateurs, halogène, imprimantes) • Autre chef de service : <ul style="list-style-type: none"> - Agression potentielle du public. (mise en place de supervision) - Risque liés à l'utilisation de la voiture. (contexte du travail en ambulance) - Mise en place d'une procédure quand on intervient de nuit. - Risque de maladies contagieuses (cf . SIDA, hépatite C) - Travail générateur de stress. (mise en place d'une supervision) 	<ul style="list-style-type: none"> • Interruption d'une secrétaire. Elle fait part d'un coup de fil pour une chef de service. (éducateur qui appelle pour un appartement qu'on n'arrive pas à ouvrir)
<ul style="list-style-type: none"> • Retour des négociations budgétaires 	<p>Le directeur tient un propos très technique en ce qui concerne de nouvelles dispositions réglementaires relatives au Plan Départemental d'Insertion.</p> <p>Le service d'insertion et des activités économiques s'inscrit directement dans le champ des CLI (commission locale d'insertion).</p> <p>Le PDI est un dispositif co – géré Etat – Département. Les décisions du PDI</p>	

	<p>s'appliquent de droit sur les 26 CLI co – présidées par l'Etat et le conseil général. Dans chaque CLI il existe un bureau où siègent des représentants des municipalités et des associations comme la FNARS, l'URIOPSS, la fédération des centres sociaux.</p> <p>Le directeur indique qu'on assiste à une perversion du dispositif par des associations pilotées par les mairies. Les territoires ne respectent pas les décisions prises par le PDI.</p> <p>On constate des difficultés entre l'Etat et le département dans le traitement social de l'exclusion. (avec les nouvelles lois de décentralisation le RMI est géré par le département) Dans la même perspective on a vu la fin annoncée des CES puis la décision de les maintenir. (80 000 postes). On s'orientait vers une solution dans le secteur marchand (détaxation du coût du travail) là où le secteur social n'a pas fait ses preuves.</p> <p>Il existe plusieurs types de contrats d'insertion. (CUS, RMA, CIVIS) : avant action globale financée par des dispositifs</p> <p><u>Contexte de négociation des chantiers d'insertion</u> : avant il s'agissait d'actions globales financées par des dispositifs Etat avec des possibilité de financement complémentaire par le département. Aujourd'hui le chantier d'insertion doit être validée par la commission d'insertion et des activités économiques. (CDIAE). Le chantier d'insertion est financé par le conseil général via le PLI – Plan local d'insertion par l'économique)</p> <p>Le circuit normal pour la mise en place d'un chantier d'insertion est donc le recrutement de contrats CES – ANPE - CDIAE – inspection du travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le chef de service du service logement demande un tableau plus précis. il n'a pas intégré toutes ces données et est incapable de les transcrire dans les pratiques. Elle ne comprend pas ces logiques et parle u cas d'une personne sans papiers accueillie au service logement qui cherche du travail et qui ne peut être accueillie dans le chantier d'insertion qui se trouve sur un lieu différent de celui où elle loge. • La psychologue interroge le bien fondé de l'orientation de cette personne dans la mesure où l'orientation dans cet autre chantier d'insertion se faisait par rapport à des projets bien précis. • Le chef de service conteste cette orientation car la personne en question a beaucoup de difficulté qui ne seront pas prises en compte car la structure est beaucoup plus dans l'insertion. Il trouve que les besoins de la personne ne sont pas pris en compte 	<p>Le directeur connaît bien son sujet mais n'est pas forcément suivi par les chefs de service qui n'interviennent pas dans l'insertion.</p> <ul style="list-style-type: none"> • C'est un exemple concret de la logique de territoire par rapport à la logique institutionnelle. L'institution doit orienter la personne vers un chantier d'insertion d'une autre association car il correspond au lieu d'habitation de la personne. (cf. directives du PDI). Ceci génère forcément des résistances des travailleurs sociaux et constitue une rupture par rapport à des pratiques plus anciennes où la personne pouvait avoir toute une trajectoire au sein des
--	---	---

	<p>que les besoins de la personne ne sont pas pris en compte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur réplique qu'il s'agit bien là des problèmes liés à l'absence de co – financement. La CLI de la ville X n'octroie pas de co – financement pour des actions d'accompagnement social. Le financement est en partie pris sur l'insertion et les activités économiques. On peut d'ailleurs s'inquiéter du devenir des postes financés par le conseil général. Incertitude sur les financements à venir. • Le chef de service rétorque que la personne dont on parle a obtenu une carte de séjour pour 6 mois et qu'elle oit apporter la preuve qu'elle travaille. • Le directeur dit qu'il est difficile d'orienter la personne sur le chantier d'insertion de l'association dans la mesure où à ce jour on ne sait même pas s'il va être financé. • La psychologue précise que la personne a un potentiel. • Le chef de service conclut en disant : « finalement la personne n'entre pas dans nos cases ». • Le directeur dit qu'il faut faire passer aux équipes qu'on ne peut pas faire dans la dentelle et qu'il existe une logique de territorialisation des financements. • Un chef de service questionne cette logique de territorialisation. Il faut faire attention car que fait – on d'un CES qui déménage et qui habite sur une autre commune différente de celle où se trouve le chantier d'insertion. Il précise que c'est la même logique qu'en psychiatrie. • Le directeur précise qu'il faut se battre et qu'on est dans des logiques de financements et de cadres administratifs. Il précise que les personnes accueillis au centre d'hébergement situé sur une autre commune ne pourront plus aller au chantier d'insertion. Il y a un réel problème sur les actions d'insertion par l'économique car il n'y a pas d'aide de l'Etat et les gens ne peuvent pas être payés sur des pécules à 60% du SMIC. On reviendrait à une logique de travail humanitaire où il n'y aurait aucune couverture sociale par rapport au travail. Pas de médecine du travail, pas de fiche de travail, jamais les élus ne laisseraient passer cela. Le directeur précise qu'il faut se battre au niveau national sur ces questions. • Le chef de service pose le problème des personnes en situation 	<p>différents établissements de l'association.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur a intégré les cadres administratifs pas les chefs de service qui défendent une prise en charge globale et en continue de la personne. Ils n'envisagent pas de travailler en partenariat avec un chantier d'insertion d'un autre association autour d'un projet centré sur la personne.
--	--	--

	<p>irrégulière qui n'ont que des récépissés de deux mois.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur invite à explorer les territoires pour repérer où il existe des chantiers d'insertion. • La psychologue demande où sont les résistances, s'agit – il d'une difficulté à changer de projet ? • Le directeur indique qu'il se méfie de l'octroi de pécule et précise que ce n'est pas là que doit porter le combat des professionnels. Dans le cas d'une personne qui n'a qu'un récépissé de deux mois on peut aller voir un référent PLI. Ces professionnels sont payés pour voir comment la personne va réaliser son parcours d'insertion. Il précise que le seul moyen de s'en sortir c'est de développer le partenariat. • Un autre chef de service dit qu'il va falloir travailler sur les territoires. (sur quels territoires l'institution est – elle habilitée à intervenir ?) • La psychologue dit qu'elle a l'impression 'une complexité énorme. Il faut changer les pratiques et développer un profil de poste qui recense tout cela pour l'ensemble des services. • Le directeur indique qu'il s'agit du poste octroyé à la structure et dépendant du PLI. Il précise aussi que l'institution va devoir entamer une procédure de labellisation pour aboutir à une charte qualité. La structure adhère au FLES (fond local emploi solidarité). Il faudra développer la VAE car on n'a pas toujours de véritables parcours d'insertion mais plutôt des parcours médico – psycho – social. • Le directeur indique qu'il faut objectiver la situation et voir quelles sont les personnes qui ont des droits et qui ne peuvent pas travailler. • La psychologue précise que la question se pose pour les personnes d'origine étrangère qui ne bénéficient pas du RMI. 	<ul style="list-style-type: none"> • La discussion est très animée et différentes conceptions relatives à l'insertion des personnes sans droit s'affrontent. Opposition entre la raison administrative et une pratique centrée sur les valeurs.
<ul style="list-style-type: none"> • Les négociations avec l'Etat 	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur indique que l'on ne peut être mauvais gestionnaires et accueillir 100% d'immigrés. Il faut respecter la loi, mais il faut aussi être gestionnaire. Pour 2004 40 places supplémentaires d'accueil d'urgence ont été prévues. Mais que va – t – il se passer sur les cinq ans à venir, il n'y a aucune lisibilité des politiques d'Etat. Le budget a diminué de 43 000 euros ce qui correspond à un 	

	<p>poste de salarié et au budget nourriture. L'association va contester le budget.</p> <p>La FNARS constate sur le nord un différentiel de 11% entre le demandé et l'alloué. Les budgets sont fictifs et n'ont pas e sens. La DDASS ne regarde même pas à l'interne si les postes sont financés. Dans les négociations, l'Etat accepte un projet de déménagement pour le centre d'hébergement accueillant des personnes sortant 'hôpital psychiatrique. Le coût octroyé à la place est plus élevé que dans les autres CHRS. L'Agence Régionale d'Hospitalisation fait le constat qu'il s'agit d'un dispositif complémentaire qui répond à des besoins sur un territoire donné.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un chef de service comprend cela comme une volonté de donner la priorité à un public sortant d'hôpital. • Un autre chef de service dit que c'est déjà le critère d'accueil en CHRS à savoir que ce public ait été suivi en psychiatrie. • Le directeur dit que la suppression des 43 000 euros correspond aux places d'extrême urgence et aux lignes budgétaires réservées à l'immigration. L'Etat joue sur les lignes budgétaires sans forcément suivre une logique. Les ministères doivent annoncer les économies qu'ils doivent réaliser dans un contexte de récession économique. • La psychologue dit que ce qu'il l'embête c'est que dans cette absence de logique on ne réfère pas aux missions du services et que l'on ne se demande pas quels sont les projets possibles avec cette population. On ne peut pas faire payer une participation arbitraire aux usagers. • Le directeur dit que c'est aux professionnels à ne pas perdre le sens du projet associatif dans un contexte de financements non pérennes. Les petites associations vont sauter une à une. Il y a un véritable enjeu de développer et d'asseoir de nouveaux dispositifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Logique de planification (organisation des moyens sur un territoire mais aussi de concurrence : le dispositif a autant de chances d'être financé qu'il est en situation de monopole et qu'il répond à des besoins non couverts)
<ul style="list-style-type: none"> • Informations diverses 	<p>Le directeur énonce un certain nombre d'informations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble des congés doit être affiché au 1^{er} mai dont l'état des congés es cadres et l'état des permanences des cadres. - Journée FNARS sur l'intervention sociale. Le directeur demande qui compte y participer ? - Le journal interne d'expression libre. Le directeur a bloqué ce 	

journal car il y avait une question gênante : « globalement êtes – vous satisfait des services offerts par votre établissement ? » Le questionnaire s'adressait à un groupe de résidants et un groupe de professionnels. Le directeur indique qu'il a oublié de préciser qu'un journal avait un directeur de publication qui définissait le cadre d'expression. Il précise qu'il a souhaité différé la démarche pour lui donner du sens.

- Un chef de service précise qu'il y a eu confusion entre le travail sur le décret de la loi 2002 – 2 et le journal.
- Le directeur rappelle que la publication d'un journal doit se négocier avec l'ensemble des composantes institutionnelles. (le conseil de vie sociale, le CHSCT, les DP) Il faut rappeler aux salariés qu'on ne peut pas diffuser un journal librement sans demander l'autorisation à la direction.
- Le chef de service dit que cette initiative émane du conseil de vie sociale.
- Pour le directeur cela n'a pas été débattu en conseil de vie sociale.
- La psychologue remarque qu'il y a beaucoup d'idées qui se croisent en ce qui concerne la participation des usagers ; Qui va rencontrer le directeur pour débattre avec lui ?
- Le directeur dit qu'il va rencontrer le groupe qui travaille sur ce projet .
- Le chef de service explique que la loi 2002 demande de mettre en place un dispositif pour évaluer le service rendu à l'usager. Pour les salariés cela a été compris comme une enquête de satisfaction.
- Un autre chef de service dit que ce n'était pas clair dans la tête des gens et que cette initiative est née dans la continuité du congrès de la FNARS sur la participation des usagers. Il précise que le salarié qui a mis cela en place a été revu.
- Le directeur parle de l'interview, dans le journal, sur la vie en hébergement, il demande où la démarche a – t – elle été validée ? le directeur précise que le message à faire passer dans les équipes est qu'il faut travailler dans le respect des

- Le directeur et les chefs de service ont à contrôler et à encadrer les initiatives des salariés suite à une compréhension individuelle des nouveaux textes législatifs et réglementaires. Ils ont à en proposer une interprétation institutionnelle et une traduction dans les pratiques.

	<p>instances.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le chef de service dit que le salarié est incontrôlable sur la question : « puisque c'est de la censure, je ne m'en occupe plus ». 	
<ul style="list-style-type: none"> Analyse d'une situation posant des difficultés aux professionnels Le traitement des demandes d'accueil 	<ul style="list-style-type: none"> Le chef de service expose une situation d'une famille qui doit quitter le logement suite à une résiliation de bail. Le bailleur, la famille et le référent RMI ont été informés par lettre recommandée. Le chef de service ne souhaite pas aller seul faire l'état des lieux. Il souhaite se faire accompagner par la personne qui répare les logements. La famille n'est pas allée chercher le recommandé. Le directeur pense qu'il faudrait qu'il y ait une prise de contact conjointe chef de service et référent RMI, de type éducatif pour annoncer l'état des lieux. Si cela ne peut se faire le chef de service se fera accompagner de l'homme d'entretien et du directeur. Le chef de service demande qui est le responsable du référent RMI car les contacts avec ce dernier ne sont pas évidents. Le directeur conseille d'aller à la mairie du quartier pour trouver un interlocuteur. Un autre chef de service propose de se rendre à l'atelier logement et peut – être par ce biais de pouvoir rencontrer le référent. Il demande ensuite quelles directives suivre pour les admissions : que faut – il répondre aux travailleurs sociaux qui appellent. Il y a environ 7/8 appels par semaine soit de travailleurs sociaux soit de familles seules. Le directeur répond qu'on fera le point en réunion de cadres car il y a impossibilité d'organiser un système opérant. Le chef de service propose donc alors d'accueillir la première famille qui appelle. Le directeur pense qu'il faut tout de même donner la priorité aux familles françaises. (non pas par discrimination mais par rapport à la logique de financement) Le chef de service demande ce qu'il en est du travail avec un foyer d'accueil qui essaie de « fourguer » ses familles. Il demande aussi des précisions sur la commission d'admission censée répartir, selon les places disponibles, les familles qui demandent un accueil en CHRS. Le directeur indique que l'on ne peut rien demander à un autre CHRS qui reçoit le même profil de famille que cette institution dans la mesure où il n'y a plus de secrétariat et que tout passe par une gestion 	

extrêmement centralisée. En ce qui concerne le dispositif d'admission le directeur dit que tout le monde sait que ce dispositif n'existe plus et qu'on est dans l'hypocrisie permanente.

- Le chef de service rétorque que lorsque les familles appellent et qu'il n'y a rien qui remplace ce n'est pas facile. Il faudrait que les éducateurs puissent répondre quelque chose aux familles. Il dit qu'il en marre d'improviser et que c'est aussi l'image de l'établissement qui en est en jeu par rapport aux circonscriptions.
- Le directeur dit que même si l'on organise une réunion ça ne changera rien. « tout ce que je peux dire c'est que la prochaine famille aura des ressources et ce pour éviter les effets de concentration ».
- Le chef de service dit qu'il en marre de « se taper la souffrance des gens sans avoir de réponse ».
- Un autre chef de service dit qu'on écoute la souffrance des gens et que la seule question qui préoccupe l'institution c'est de savoir si la personne a des ressources ou non. Il dit qu'il trouve cela un peu dingue. Il précise la manière dont il « traite » les demandes d'accueil. Il écoute la demande pour repérer sa lisibilité et en rendre compte au directeur. Toutefois il leur dit qu'il n'y a pas de place et qu'il faut trouver autre chose. Il y a des périodes où il n'y a plus de demandes et puis ça recommence.
- Le premier chef de service précise que le problème c'est qu'est – ce qu'on leur dit pour être cohérent.
- Le directeur dit qu'on est dans une logique partenariale. Les familles devront ouvrir minimum droit au RMI. (on n'a plus les moyens et les nourrir) Si la famille entre dans ces critères c'est celle – là qui rentrera.
- La psychologue demande si on est dans le genre de finesse où dès qu'il y a une place de disponible on remplace.
- Le directeur dit qu'un autre directeur de CHRS a décidé qu'il fera six lits en moins puisque la DDASS ne finance qu'à 90%. Le taux d'occupation diminuera puisque les moyens sont en diminution. Il faudra désormais faire des propositions en lien avec les différentes logiques financières. (urgence, extrême urgence, CHRS hébergement). Il faut s'orienter vers des formes de travail nouvelles : proposer des parcours d'insertion qui tiennent compte des besoins de la personne mais qui coïncident aussi avec un type de prise en charge et donc un type de financement. (les normes ne seront pas les mêmes

- Il existe des outils de planification de l'offre d'accueil en CHRS mais apparemment ceux – ci ne fonctionnent pas très bien. Les coupes sombres dans les financements publics obligent à faire fonctionner des critères discriminants (comme le fait d'avoir ou non des ressources pour payer une participation) en contradiction avec les valeurs des travailleurs sociaux. Le chef de service doit alors « s'arranger » avec ses valeurs et encadrer les équipes en trouvant un compromis entre valeurs des travailleurs sociaux et impératifs économiques. De par son statut et la définition de son travail Il joue un rôle dans la garantie du bon fonctionnement économique de la structure.

	selon les types de financements).	
--	-----------------------------------	--

Observation n° 6 - Foyer d'accueil maternel

1 directeur
3 cadres socio – éducatif
1 adjoint des cadres
1 psychologue
1 puéricultrice
directeur stagiaire (absent)

objectif de la réunion : Passer des informations pour préparer la réunion d'équipe

NB – il existe une deuxième réunion où des thèmes précis sont travaillés par les cadres en vue d'une harmonisation du fonctionnement. Le directeur stagiaire mène une étude sur les demandes d'accueil. 68 demandes pour janvier 2003 et 42 pour février. Il y a actuellement 59 lits installés alors que l'habilitation et la capacité autorisée est de

Thèmes abordés	Observations	Commentaires
<ul style="list-style-type: none">• Informations diverses	<ul style="list-style-type: none">• Le directeur indique un dysfonctionnement de l'alarme incendie. Il a appelé l'installateur et le service construction. Toute l'aile gauche d'un bâtiment est hors circuit. Une maman a tapissé son plafond avec du papier. Le directeur rappelle que c'est interdit car les dalles micro – perforées sont inflammables. Le cadre socio – éducatif dit qu'il ne savait pas que c'était dangereux et que généralement les éducateurs aiment bien quand les mamans investissent leur lieu.• Le directeur communique son emploi du temps de la semaine : participation au comité technique de participation des directeurs. (bilan ARTT). Les CSE seront invités au CSP. (rassembler les idées pour les 20 ans de l'EPDSAE). Participation à un groupe de travail au niveau central sur le projet d'établissement. Il informe qu'un poste de directeur général adjoint alors que le projet d'établissement n'est pas terminé. Participation au CHSCT. Présent sur l'établissement le vendredi après – midi. Il indique également que la semaine prochaine un retour du rapport d'étape sur un travail transversal avec d'autres collègues, et ce à la demande de la présidente.	

	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur demande aux cadres socio – éducatifs de penser à demander avant le 30 mars aux équipes la prévision des congés annuels. Il est nécessaire de s’y prendre assez tôt pour prévoir les arbitrages éventuels si il y a des litiges. • L’archivage des dossiers compris entre 58 et 78 se fera aux archives départementales. Ceux compris entre 79 et 93 seront archivés au foyer de l’enfance. (cf. les fiches sociales, les dossiers médicaux) Les dossiers seront gardés cinq ans sur place. 1 cadre socio – éducatif dit que cela pose parfois problème car on ne peut plus fouiller dans les dossiers pour retrouver des éléments nécessaires à l’enfant ou à sa maman. • Il y a des demandes de stage éducateur spécialisé ou infirmière. Il faut répondre aux demandes. Le directeur demande qui est intéressé ? • Le directeur fait part d’une note du conseiller technique. Des groupes de travail sont organisés sur les mineurs et les abus sexuels. Le directeur demande aux cadres socio – éducatifs de voir dans leurs équipes qui est intéressé. Le directeur demande de voir comment les cadres peuvent – ils s’organiser pour savoir qui y va car il n’y a que très peu de places. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Point sur les situations des mamans 	<ul style="list-style-type: none"> • L’adjoint des cadres a fait le tour des encaissements des participations des mamans à leur accueil. Elles payent plus ou moins bien. Le directeur précise que les élus du conseil administration s’inquiètent des impayés. Il faudrait voir quelles mesures prendre pour recouvrer tout ou partie de ces dettes cumulées. <p>1 cadre socio éducatif dit qu’il faut se pencher sur une méthode de travail pour accompagner ces mamans. Si les professionnels ne sont pas attentifs, comment les mamans en situation de précarité peuvent l’être. Le CSE dit qu’il ne lâche pas mais que c’est infernal.</p> <p>Le directeur précise que quand les éducateurs ont fait pression les mamans ont payés.</p> <p>1 cadre socio – éducatif dit que parfois c’est du harcèlement.</p> <p>1 autre cadre socio – éducatif dit que si ça se passe comme ça c’est qu’il y a un problème dans le respect du contrat de départ.</p> <p>1 autre CSE dit que pour payer les mamans attendent qu’on vienne les chercher alors qu’il les attend dans son bureau.</p> <p>L’adjoint des cadres précise que certaines viennent expliquer qu’elles paieront avec retard .</p> <p>1 CSE dit que ça a des conséquences sur le projet de sortie. Comment aider une maman au relogement si elle n’est pas à jour de ses charges.</p> <p>1 autre CSE dit que c’est un argument mais il précise aussi que ces mamans</p>	

ont peur du départ .

L'adjoint des cadres dit que pour certaines la menace d'une mesure de tutelle fait réagir.

La psychologue dit qu'on peut aussi comprendre autrement leur comportement. Elles sont en effet tellement mal qu'elles estiment que s'occuper d'elle devrait être gratuit.

- 1 CSE d'une autre structure dépendant de l'institution fait le point. La structure accueille au maximum 12 mamans et 10 enfants. Il y a des arrêts maladie qui perdurent et qui sont colmatés. Le chef de service dit qu'il est vigilant car il y a une maman qui accueille son ami alors que c'est interdit. (c. contournement es lois et transgression). Le CSE a fait une note d'incident qui sera transmise à la référente sociale. La maman a demandé un rendez – vous à la psychologue. 1 autre maman est en fin de parcours, il faut l'aider à préparer son départ, à assainir sa situation financière. (le CSE a remplacé l'éducatrice a la concertation)

Le CSE dit qu'il y a des travaux et qu'ils ont eu une incidence sur la vie des mamans. Il précise que les éducatrices ont besoin de matériel pour faire des activités. Il doit voir l'adjoint des cadres pour avoir un budget.

- Le directeur dit que le rapport d'activité est parti à la frappe. Il remercie les cadres socio – éducatifs de leur collaboration.
- Le Cadre socio – éducatif attire l'attention sur le fait qu'on crée un service d'accompagnement mais sans moyens nouveaux. Il n'y a plus de prix de journée pour la maman pourtant celle – ci a toujours besoin d'accompagnement. C'est un éducateur d'internat qui doit faire ce travail. Le directeur dit qu'il compte soumettre cette demande à la présidente. Il y aura nécessité de travailler cette question en transversalité avec les foyers du même type.
- Un CSE de la structure X fait le point. Elle précise qu'actuellement le taux d'occupation est de 16 jeunes femmes et de 16 bébés. La sortie d'une maman avec un bébé est prévue. Elle sera remplacée par une autre maman avec un bébé du même âge. La situation est difficile notamment en ce qui concerne la relation de la maman avec son bébé. Elle rencontre des problèmes d'hygiène. L'équipe éducative travaille avec les partenaires extérieurs. L'adjoint des cadres dit qu'il faut l'envoyer à l'accueil avec son dossier. La situation est préoccupante car l'enfant a été hospitalisé (traces de bleus). La maman a été demande de le conduire. Il avait de la

température et présentait des selles molles. Une autre maman a été surprise en train de fumer un joint. Le CSE l'a revue. Si la situation ne change pas la CSE propose que le directeur la convoque. Le CSE a demandé à cette maman de continuer sa démarche de soins. Il l'a revu quand le joint ne faisait plus effet et la maman n'avait rien « imprimé » de ce qui avait été dit par le CSE. L'adjoint des cadres intervient pour demander qu'hors joint on lui rappelle son plan de financement. Il dit que pour une telle jeune femme il aurait fallu demander une tutelle aux prestations sociales dès le départ. Un autre CSE dit que sortie du cadre institutionnelle elle va complètement déraiper. Il demande pourquoi elle a été accueillie ici.

Le CSE dit que la jeune femme a beaucoup diminué sa consommation de toxiques durant sa grossesse. Elle a mené à bien sa grossesse mais elle a été jugée pour une affaire de vol. Son ami a été incarcéré pour 18 mois après une procédure de comparution immédiate.

Le CSE fait le point sur une autre maman. Elle a un projet de s'installer en couple. Elle a pris un rendez – vous avec un CHRS. Le papa adhère au projet. Le couple honore tous les rendez – vous. Ceci leur permet de vivre une expérience de couple avant un relogement.

Une autre maman va partir sur Denain. Elle visitera une maison qu'elle prendra si celle – ci lui convient. Elle cherche à amener son compagnon sur Denain pour prendre du recul avec la famille de ce dernier.

Il y a deux mamans qui travaillent. C'est difficile pour elles de s'organiser. L'une d'entre elles fait appel au papa et lui confie de temps en temps l'enfant.

- Un CSE de la structure Y fait le point. L'effectif est de 16 mamans avec la sortie officielle d'une personne.

Le groupe va accueillir une personne qui a un long parcours à l'Aide Sociale à l'Enfance.

1 maman n'est pas rentrée depuis samedi soir, une autre est en fugue avec des retours épisodiques. (son enfant est placé et elle est elle – même accueillie dans le cadre d'une ordonnance de garde provisoire. La psychologue intervient pour dire qu'il ne faudrait pas attendre trop longtemps pour qu'elle récupère sa fille, c'est un point d'ancrage pour elle. Le CSE dit qu'il faut laisser prendre du poids à l'enfant d'autant plus qu'avec la mère elle va être bousculée. Il n'est pas facile de trouver un équilibre. La psychologue dit qu'elle est très dépendante de son copain et qu'elle ne peut compter sur sa famille.

Une autre maman est mineure. Le CSE a fait une mise au point avec cette

- Le directeur est préoccupé par l'effectif. Par ses questions il vérifie que le taux d'occupation est correct.

jeune fille et la référente sociale. Elle ne peut donc sortir sa fille n'importe quand.

Le directeur intervient pour poser le problème des mineurs. Il y a un problème de fonctionnement. Il faudrait recréer une cellule séparée car il y a un réel problème de contamination et l'établissement peut devenir maltraitant.

La psychologue précise qu'une autre maman va mal mais qu'elle n'en parle pas car elle a peur de passer pour une folle.

L'équipe s'arrête un moment sur la situation d'une maman. La discussion s'engage sur un versant plus éducatif.

Une maman a sollicité le CSE pour revenir dans l'établissement quand elle récupérera son bébé placé. Le CSE a vu la référente sociale qui dit que ça ne se passe pas aussi bien que la maman le dit. Le directeur dit que ce n'est pas forcément judicieux que cette maman revienne d'autant plus que la liste d'attente est importante. Le directeur indique qu'il souhaite travailler l'harmonisation des demandes d'accueil sur la métropole.

- 1 CSE de la structure Z fait également le point. L'effectif se monte actuellement à 15 mamans et 17 bébés. Il est question du changement de structure pour l'une des mamans. (passage de l'internat en studios). La puéricultrice rappelle que la maman n'a pas mené sa grossesse à terme et que le bébé est atteint de nanisme. Le CSE dit que la maman tient un discours bizarre du type « on va me piquer mon bébé ». La puéricultrice dit qu'elle n'a pas encore rencontré l'équipe médicale. La grossesse n'a pas été suivie avant l'arrivée en foyer. Il y a tout de même eu une amniocentèse pour décider ou non d'un avortement thérapeutique. C'est la 6^e grossesse et la maman a déjà 4 enfants placés. La psychologue demande si cette maman est suivie par une infirmière psychiatrique. La puéricultrice indique qu'elle a dit à l'équipe éducative qu'elle était prête à faire un accompagnement en lien avec les médecins. Le CSE précise que cette maman est une ancienne prostituée toxicomane qui suit un traitement de substitution. Le CSE d'une autre structure se demande comment une jeune femme pareille en est arrivée là. Le CSE précise qu'on ne pouvait pas forcément savoir avant l'accueil. Cette maman toxicomane compense aussi par l'alcool. L'adjoint des cadres intervient pour dire qu'en attendant elle ne paye pas sa participation.
- Le CSE de la structure U fait le point sur le fonctionnement. Il y a un nouveau fonctionnement. L'éducatrice arrive l'après-midi. 3 mamans n'ont pas baigné les enfants le matin. L'éducatrice du matin n'a pas fait les bains

- Effet des politiques sociales qui planifie et organise les moyens sur un territoire. (cf schéma départemental)

	<p>car il n'y avait pas d'auxiliaire de puériculture.</p> <p>Le directeur intervient pour demander que l'on revoie les choses avec les intéressés. Ouvrir la salle de bains pour les bébés n'est pas seulement u ressort de l'auxiliaire. Le CSE répond qu'il n'y avait que 2 éducatrices et pas de maîtresse de maison donc elles n'ont pas assumé les bains et les services. L'adjoint des cadres signale qu'un éducateurs n'a pas fait les effectifs repas et qu'il a prétexté qu'il s'agissait d'une tâche ne relavant pas de sa compétence. Le CSE de la structure Z Intervient sur l'organisation des week – ends. Il y a un problème de transmission des informations. Il y a besoin d'une demi – heure de transmission des informations. Le directeur demande s'il faut vraiment une demi – heure pour passer les informations ? Le CSE de la structure Z répond qu'il n'y a pas de temps prévu pour échanger les informations sans être en supplément d'horaire.</p> <p>L'adjoint des cadres signale que des jeunes femmes doivent aller repasser et qu'elles ne le peuvent pas car les enfants sont refusés en crèche. La puéricultrice explique qu'il y a un problème de place car il y a 14 / 15 enfants l'après – midi. Le directeur répond que c'est un service de l'établissement et qu'il faudrait demander à la maîtresse de maison de faire le planning. L'adjoint des cadres dit que c'est une bonne excuse pour la maman. La psychologue dit qu'on pourrait mettre un parc dans la buanderie. Le directeur n'est pas sûr que l'établissement soit autorisé à mettre un parc dans une buanderie. C'est un milieu pathogène en microbes. Lors de sa tournée le médecin de la DDASS a fait la chasse aux irrégularités. On est assailli par les normes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des normes d'hygiène et de sécurité qui déterminent l'action .
<ul style="list-style-type: none"> • Passage au tri sélectif 	<ul style="list-style-type: none"> • L'adjoint des cadres explique que la ville X a décidé le passage au tri sélectif. 1 CSE dit que ça va être l'horreur et se demande comment gérer cela de l'intérieur. Le directeur dit qu'il va falloir expliquer le tri aux équipes et aux mamans. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Stationnement dans l'enceinte de l'établissement 	<ul style="list-style-type: none"> • A la demande des auxiliaires de puériculture la puéricultrice demande des précisions sur le stationnement autorisé ou non dans l'enceinte de l'établissement car se garer à l'extérieur n'est pas rassurant. 	

Observation n° 7 - Foyer d'accueil maternel – secteur public

1 directeur

1 cadre socio - éducatif internat

1 cadre socio - éducatif externat (prévention précoce – aide à la parentalité – service accompagnement logement conventionné)

1 chargé des finances et du personnel

Thèmes abordés	Observations	commentaires
<ul style="list-style-type: none">Point sur les situations de l'internat	<ul style="list-style-type: none">La puéricultrice de l'internat fait état des situations. Une dame a été accueillie. Il y a un accord de prise en charge pour six mois. Il est renouvelable une fois. Elle sera orientée vers un appartement relais. Un processus de soins a été engagé vis à vis de l'alcoolisme avec un organisme qui traite ces questions. La référente sociale sollicite l'institution pour qu'elle puisse bénéficier d'une aide à domicile. Elle a fait une rechute au mois de janvier. Elle a fait une cure de désintoxication à l'hôpital et bénéficie désormais d'un traitement quotidien. La SLE peut proposer un logement relais mais il faut qu'elle se montre crédible par rapport aux engagements qu'elle prendra. La petite fille de 5 ans ne rencontre pas de problèmes particuliers. Elle a été accueillie sous le régime administratif de l'accueil provisoire chez une assistante maternelle quand la maman a fait une cure. Une éducatrice de l'institution va suivre la situation. Elle participera au pré – état des lieux. L'adjointe des cadres verra ce qu'il est nécessaire de faire par rapport au contrat d'assurance.Le chef de service va participer à la commission logement sur la commune. Elle a un rôle de proposition dans l'attribution des logements. Il y a des problèmes dans le cas de prises en charge spécifiques (prise en charge SALC – service accompagnement logement conventionné -) car les logements sont attribués sous condition d'un suivi social mais avant l'accord de la responsable de l'Unité Territoriale de Prévention et d'Action Sociale.On constate à partir de la commission logement de la commune qu'il y a peu de turn – over. Toutes les mamans veulent être logées sur la commune mais le maire ne souhaite pas reproduire l'institution dans son parc de logements.	<ul style="list-style-type: none">Inscription sur un territoire. Articulation qui n'est pas toujours pas facile entre les élus et les professionnels. (fonction technique)

Thèmes abordés	Observations	commentaires
	<ul style="list-style-type: none"> L'assistante sociale référente fait une demande d'accueil pour une personne réfugiée politique. Cette demande vient d'une autre structure de l'Etablissement Public Départemental. Une demande de régularisation de situation a été déposée à la préfecture au mois de mai. Il faut attendre au moins un an pour la régularisation. Le directeur téléphonera au directeur de l'autre structure pour faire le point et notamment pour éclaircir qui paiera le loyer. L'autre établissement ayant le même agrément que celui – ci accueille un maximum de personnes réfugiées. Si l'établissement ici n'est pas complet et si la personne est mineure, il y a obligation de l'accueillir. On constate une agressivité des travailleurs sociaux quand ils se confrontent au manque de place. (il n'y a que 5 appartements relais) 	
<ul style="list-style-type: none"> Point sur une supervision suite à une difficulté rencontrée par une éducatrice 	<ul style="list-style-type: none"> Le chef de service aborde avec l'éducatrice ses façons de faire. Elle va au marché plutôt qu'à la maison de l'avocat. Le directeur revient sur une note concernant une demande de tutelle aux prestations sociales. Le directeur trouve qu'elle n'est pas bien écrite. Il mentionne la vigilance à avoir par rapport à l'utilisation des comptes – rendus e synthèse. Les écrits ne sont pas toujours satisfaisants et il y aurait peut – être lieu d'envisager une formation. Le directeur dit qu'il n'est pas d'accord avec la conclusion de telle note de synthèse et demande au chef de service de revoir cela. 	
<ul style="list-style-type: none"> Point sur l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Point sur le planning des astreintes à partir du mois de juin. Elles sont à répartir entre tous les cadres jusqu'au mois de septembre. Point sur les agendas. Il y a une réunion de recherche à l'IRTS. Un chef de service ne peut y aller par manque de personnel. (la chef de service de l'externat est en congé maternité) Il est nécessaire de s'organiser avec les personnes de l'internat. Avant 10h30 il n'y a que deux personnes titulaires. La responsabilité de l'établissement est engagée. Il faut respecter le taux d'encadrement. 	
<ul style="list-style-type: none"> Assemblée générale du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Point sur qui fait quoi. Le directeur d'un centre de travail social fera le point sur la recherche sur la parentalité en cours. Le directeur des ressources humaines présentera la démarche du projet d'établissement. Le conseiller technique travaille avec les équipes pour élaborer des tableaux en lien avec le projet d'établissement. Le comité de pilotage validera la cohérence de l'ensemble. Le directeur demande à ce que les cadres socio – éducatifs organisent les horaires de façon à ce que les équipes soient au maximum présentes. L'établissement tournera en effectif restreint et ne seront accueillis que les enfants dont les parents travaillent. Au passage le directeur dit qu'il importe de garder des contacts avec les référents pour prévoir les admissions de septembre. Il précise que les contacts avec la circonscription sont bons. 	<ul style="list-style-type: none"> vigilance sur le taux d'occupation de l'établissement.

Thèmes abordés	Observations	commentaires
	<p>Pour la préparation de l'assemblée générale il existe un comité de pilotage composé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - membres du conseil général - directeur du territoire - directeur général de l'EPDSAE - directeurs d'établissements ou des chefs de service. <p>La mise en forme de l'ensemble sera assurée par la conseillère technique. L'objectif étant de donner corps à l'ensemble et de lier tout cela avec la recherche.</p> <p>Il existe plusieurs groupes :</p> <p>Un groupe à propos des valeurs</p> <p>Un groupe à propos de l'accompagnement au quotidien.</p> <p>Le directeur trouve que dans l'ensemble l'implication du personnel est bonne.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Clarification de la fiche de poste de la puéricultrice à la demande du cadre socio - éducatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Le médecin pense que la puéricultrice n'est pas intéressée par la consultation. Il est étonné que la situation prenne de telles proportions. Il y a une décision de ré – organiser la consultation. (le rôle de l'infirmière puéricultrice serait de structurer la consultation, les prises de rendez – vous, tenir des fiches de consultation) Il y a beaucoup de demandes pour le service d'aide à la parentalité quand il y a suspicion de maltraitance. (cf. protection de l'enfance, dysfonctionnement parentaux) Les places dans les crèches ne sont prévues que pour les parents qui ne travaillent pas. Dans le profil de poste la puéricultrice du service d'aide à la parentalité doit intervenir au cas par cas. Et ce surtout quand la santé de l'enfant n'est pas prise en compte. Elle doit être informée de ce qui se fait pour les enfants. (cf. par le biais de la consultation combler les manques de l'extérieur) Elle doit être vigilante à ce que l'établissement ne soit pas en défaut en ce qui concerne l'accompagnement médical d'un enfant. <p>L'infirmière puéricultrice a des missions diverses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elle accompagne la préparation à la naissance. - Elle fait le lien à l'entrée et à la sortie avec l'équipe de Protection Maternelle et Infantile. - Elle est l'interlocuteur des services médicaux. - Elle vérifie que la radio pulmonaire de la maman a bien été réalisée. - Elle a un rôle de prévention par rapport aux médicaments. - Elle fait l'achat des médicaments. - Elle fait le tour des pharmacies des mamans. - Elle assure les soins médicaux auprès des enfants. - Elle assure les liens avec les structures extérieures. - Elle a un rôle de prévention et de conseil au retour de la maternité. 	

Thèmes abordés	Observations	commentaires
	<ul style="list-style-type: none"> - Elle supervise les menus que les mères préparent à leurs enfants. - Elle participe aux réunions d'équipe. - Elle intervient au service d'aide à la parentalité et à l'internat si possible. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Point sur l'accueil d'éveil 	<ul style="list-style-type: none"> • Un cadre socio – éducatif explique qu'elle s'est renseignée sur les places disponibles pour l'accueil d'éveil dans les crèches. Des contacts ont été pris avec une Unité Territoriale de prévention et d'Action Sociale, avec le Service Social départemental, avec la PMI pour présenter le service d'aide à la parentalité. Des choses intéressantes ont été renvoyées sur le travail à domicile et ces institutions souhaiteraient visiter le service. Il y a des demandes pour que le service puisse réaliser des mesures administratives de protection de l'enfance. (cf. Intervention Educative à Domicile) Il faut cependant être vigilant pour ne pas être intrusif dans les familles. Il faut garder l'esprit de l'intervention d'un service extérieur. Il a pour fonction de repérer ce qui se vit à domicile. Si une IEAD est décidée, financièrement il s'agira d'une deuxième prise en charge car on est dans le cadre d'un accueil modulé. • Le cadre socio – éducatif du SAP fait part du travail avec une dame accueillie à l'internat et dont le bébé est complètement dérégulé. La maman viendra régulièrement au SAP pour bénéficier d'un accompagnement. (pour lui apprendre à donner à manger à l'enfant). Elle réinterpelle le service pour son deuxième enfant. Il s'agit d'un enfant placé. Un droit de visite à la maman a été octroyé et du temps a été dégagé pour l'aider à mieux investir sa fonction de parent. • Le directeur explique qu'on s'oriente vers un maillage des établissements. Le Placement Familial Spécialisé, le Centre de la Petite Enfance et le foyer maternel pourraient se rencontrer pour travailler le lien et penser les bases d'un accompagnement modulé. (trouver un juste milieu entre « le tout » placement et « le tout » retour. Ceci est en lien avec l'objectif du conseil général dans le cadre du schéma Enfance – famille. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau service qui doit se faire connaître par les partenaires. Le chef de service a un rôle de « promoteur » du travail réalisé afin de susciter les demandes. • Organisation des moyens sur un territoire. Ceci implique plus de cohérence entre les différentes institutions mais aussi à l'interne. (établissements des associations ou de l'établissement public départemental)
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Une femme de ménage est en formation. Le directeur demande au cadre socio – éducatif du SAP d'en tenir compte dans l'organisation des horaires. • Une femme de ménage est en arrêt maladie. Le directeur indique qu'il y aura 3 jours de carence puis paiement à mi – temps. Le directeur demande à l'adjointe des cadres de revoir la salarié. • Le directeur fait le bilan de L'ARTT. Il dit que depuis deux ans l'établissement 	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur est vigilant vis à vis du taux d'encadrement. (cf. responsabilité – qualité du service)

Thèmes abordés	Observations	commentaires
	<p>a créé des postes. Il faudra s'attacher à mieux évaluer ce qu'a généré les 35 heures et ce qui pose problème. Il faudra faire le bilan des postes qui ont été augmenté. Les cadres socio –éducatifs ne s'en souviennent pas forcément. Certains veilleurs souhaitent passer à 32 heures en 2004. Il faudra faire le bilan de là où il y a des manques dans les services.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur incite à la vigilance car le gouvernement supprime des CEC et des CES. L'établissement risque donc de perdre ces postes à long terme. Il faudra prévoir de demander des postes aux autorités de tutelles si ceux – ci disparaissent. (anticipation) Le directeur pense qu'il faudra concevoir le pôle entretien comme un ensemble de personnes qui puissent se remplacer les unes les autres. Une réflexion est en préparation et sera poursuivie en réunion de directeurs. (cf. bilan ARTT) Un cadre socio – éducatif intervient pour préciser qu'il ne comprend pas cette intervention. Le directeur répond que si l'établissement dispose de nouveaux locaux ce n'est pas pour autant que de nouveaux postes seront octroyés. Il faut construire un argumentaire pour obtenir des moyens supplémentaires et c'est le lien qu'il fait avec les CES. • En janvier 2004 ce sera le début de la création d'un nouvel établissement. Des architectes vont plancher sur le projet et seront mis en concurrence. 2 architectes seront sélectionnés parmi les 12 retenus. Une commission sera constituée pour faire le choix et le directeur y participera. Le chantier durera 18 mois. 	<p>Evolution dans la manière de gérer les moyens pas toujours suffisant. (rationalisation et anticipation)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 20 ans de l'EPDSAE 	<ul style="list-style-type: none"> • Une enveloppe financière spécifique sera dégagée. C'est un moment festif autour du cirque pour les publics accueillis. C'est un moment de réflexion pour les professionnels. Un comité scientifique se met en place. On y retrouve des partenaires du secteur associatif. Ce comité sera financé par l'association de gestion des fonds de formation continue. Un cadre socio – éducatif intervient pour dire qu'il sera intéressant de voir comment les personnels se sentent appartenir à l'EPDSAE. (notamment dans les groupes transversaux de projet). Le directeur rappelle que l'EPDSAE c'est 4000 personnes accueillies et 1600 salariés. Il y aura création d'une association dont le président sera le directeur général. Elle durera le temps des festivités liées aux 20 ans et elle recevra une subvention du conseil général. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion du travail accompli. Système d'alliance avec l'associatif vis à vis d'élus qui sont aussi des financeurs. (cf. défendre le sens du travail face à une raison technique ou économique)

Observation n°8 Service de protection judiciaire de l'enfance

1 directeur général

4 directeurs de ressorts (plusieurs services regroupés sur le modèle de l'arrondissement judiciaire)

1 secrétaire générale

1 responsable de projets transversaux

Différentes thématiques	Observations	Commentaires
<ul style="list-style-type: none">• Informatisation des différents services	<ul style="list-style-type: none">• Le DG fait le point sur l'installation d'Internet et d'intra net. Un directeur intervient pour signaler des problèmes dans l'envoi des mails. Un autre dit que dans son service ce n'est pas encore installé.• Le DG explique le fonctionnement de la messagerie. Il mentionne la nécessité d'une arborescence avec un mot de passe. (pour que chacun puisse envoyer des mails, de même pour la direction générale). Le DG a le souhait d'un matériel qui fonctionne. Une réunion est prévue avec le prestataire pour échanger avec les cadres sur les procédures. La secrétaire générale explique qu'actuellement on transpose un ancien logiciel sur un nouveau. (cf. . logiciel de facturation des mesures). Un directeur demande alors comment faire pour saisir les nouvelles mesures?. Le directeur général répond que c'est le problème du secrétariat qu'il faut former. La secrétaire générale dit qu'il y aura une double facturation jusqu'en février, puis si tout va bien on supprimera un logiciel pour utiliser l'autre. Le directeur général demande que toutes les secrétaires puissent avoir accès au logiciel. On est dans la configuration d'une mini installation en réseau et le nouveau logiciel doit être installé sur tous les postes. Les secrétaires doivent devenir polyvalentes. Un directeur demande comment accéder aux données à	<ul style="list-style-type: none">• Tout le monde parle tous azimuts. Le DG interrompt et récapitule la mise en œuvre de l'informatisation. • La nécessité d'une meilleure gestion de l'activité (donc de sa facturation) entraîne une évolution u travail du secrétariat vers des tâches plus techniques.

	<p>partir de son ordinateur portable. Il souhaite des précisions sur les manipulations à effectuer. La secrétaire générale explique que tout cela est en cours. Le directeur général souhaite des précisions sur les délais. Il faut pouvoir contrôler le renseignement des fichiers à partir du nouveau logiciel. Il dit également qu'il faut apprendre aux secrétaires à graver les archives sur CD ROM. Elles doivent participer à la formation intra net. Un directeur demande comment on fait quand on est responsable de plusieurs services pour avoir accès aux fichiers. (cf. réseau Intra net). Le DG répond « qu'une fois que la tuyauterie sera au point on pourra voir les procédures ». Le DG donne une date pour faire un point avec les deux prestataires. (cf. les deux logiciels l'ancien et le nouveau). Un directeur râle car il a un matériel qui ne fonctionne pas. Il est par conséquent difficile d'avoir accès aux données pour le rapport d'activité. Le DG répond « qu'attention tout est dans tout et réciproquement, il connaît ». Un directeur reprend pour dire que ça va bientôt marcher. La secrétaire générale dit qu'il faut que ça soit réglé dans une semaine. Le DG trouve qu'il y a trop d'interlocuteurs. La secrétaire générale dit qu'en ce qui la concerne elle voit toujours les mêmes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le DG pose la question du matériel complémentaire nécessaire aux chefs de service. Chaque directeur intervient pour donner le nombre de portables nécessaires à chacun des chefs de service. Le DG demande s'il est utile de mettre 120 000 francs pour que les chefs de service fassent de l'informatique toute la journée ? Si à terme ce serait bien que tout le monde en ait un, il faut déterminer une stratégie équipe – t – on la totalité des chefs de service ou procède – t – on par paliers ? Un directeur réplique que dans un an le matériel ne sera plus compatible. Le DG dit que les personnes peuvent s'arranger avec les postes disponibles et que l'informatique n'est quand même pas indispensable dans le social. Il demande si disposer d'un poste pour deux est rédhibitoire. (cette solution ferait gagner 50 000 francs). Un directeur précise qu'il y aura un problème d'appropriation des postes donc d'exercice du pouvoir. De plus tous les chefs de service ont eu des boîtes e – mails, ce qui induit qu'ils allaient avoir des machines. • Le DG dit qu'il faut être prudent parce qu'on met en communication des tas de gens et qu'il y a donc une propagation de l'information pour le meilleur et pour le pire et que l'on maîtrise pas tout. Un directeur dit qu'il a du mal à avoir un raisonnement indépendant des personnes. X le chef de service voudra s'approprier le matériel, cela correspond bien à 	<ul style="list-style-type: none"> • Il s'agit d'un investissement important pour un service (1 million de francs) • La discussion reprend dans tous les sens. • Des directeurs interviennent pour expliquer l'intérêt que chacun des chefs de service aient un portable. Quand un magistrat téléphone cela permet d'avoir accès à tous les rapports ou notes. En ce qui concerne la gestion des tutelles aux prestations sociales c'est important de pouvoir consulter tous les comptes. • Le DG est vigilant au respect des normes en vigueur et notamment celles qui ont trait au droit de l'usager et au respect du secret professionnel.
--	--	---

	<p>son caractère obsessionnel. Comment va – t – on penser l’articulation entre l’informatique et l’accompagnement des travailleurs sociaux. Le DG dit que cela vaut le coup de rajouter 100 000 francs pour l’équipement informatique car cela permettra d’avoir accès à des données quantitatives et d’être plus performant sur la question de l’évaluation. Sa réticence ne vient pas de l’argent mais des personnes. Certaines ne seront pas raisonnables avec l’informatique. Il dit qu’on ne va pas se perdre en conjectures on va rajouter 100 000 francs et gérer les débordements. La gestion des ressources humaines c’est d’empêcher les débordements plutôt que de gérer des demandes insatisfaites. Le DG demande une hypothèse de financement à la secrétaire générale. Il précise qu’il faut faire attention car il n’y aura pas que du matériel à payer mais aussi des licences. Un directeur demande comment on renseigne l’environnement quand il y a un mineur et deux familles ? Un autre directeur répond qu’un même nom de famille = un même code famille. Le DG acquiesce car la facturation se fait par famille. (on ne distingue pas le mineur qui habite chez le père et chez la mère, et ce alors qu’il existe une nouvelle loi sur l’autorité parentale) Un directeur dit que ce serait bien que pour un service on ait dans la facturation que celle qui concerne les travailleurs sociaux de son service. La secrétaire générale répond qu’effectivement mais que certains salariés travaillent dans plusieurs services. Le DG précise que l’ordinateur doit contenir des données qui ne se voient pas. L’informatique en réseau avec 300 personnes nécessite un verrouillage. C’est le logiciel qui verrouille les données et non pas les travailleurs sociaux. Ce sont les directeurs qui proposent les modifications après concertation avec la direction générale. La secrétaire générale dit qu’elle fera la synthèse e toutes les questions qui se posent avant la rencontre avec le nouveau prestataire de service. Le directeur général demande à un directeur de recenser toutes les questions liées à l’utilisation du logiciel de façon à les renvoyer au prestataire de service avant la rencontre qui aura lieu avec lui.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur indique aux cadres que le budget 2003 n’est pas voté. Il y a eu une première rencontre avec les autorités de tutelle pour négocier. Les règles budgétaires ont été confirmés et on s’approche de la dotation globale. Il y aura désormais des « groupes de dépense ». A l’intérieur du groupe on peut faire ce que l’on veut (de la marge) mais on n’a pas le droit de reporter une dépense relavant de tel groupe dans un autre groupe. Le nombre de familles à suivre par travailleur social pour 	

réaliser l'équilibre budgétaire a été fixé à 17. Ce qui n'est pas réglé ce sont les questions de dépassement budgétaire et d'excédent. On peut avoir de l'excédent sans que le dépassement budgétaire ne soit repris. Le budget prévisionnel n'est pas pris en compte dans les négociations, ce qui compte c'est le réalisé de l'année précédente.

Le directeur général mentionne un désaccord avec le département. Ce dernier apprécie l'activité en se basant sur 2001 où l'excédent d'activité correspond à 4 postes alors que si l'on se base sur les prévisions 2004 il devrait y avoir 400 mineurs suivis en plus. Il y a donc un différentiel de 6 postes. Le directeur général dit qu'il a l'impression de négocier avec un interlocuteur (le conseil général) dont il ne connaît pas les marges. (cf. les crédits nécessaires à l'allocation pour l'autonomie – APA). Par contre le conseil général a bien sûr connaissance du budget prévisionnel de l'association. L'état des négociations permet au DG de dire aux directeurs que l'association couvre les CDD recrutés en 2002 mais qu'il n'engagera pas d'autres risques sur de nouveaux CDD. L'association pourra cependant embaucher des psychologues.

Le directeur indique que le département pratique la théorie du « yoyo ». Quand on a besoin de moyens on les demande au département, quand l'activité est en baisse on les rend au département. Actuellement une autre association qui met en œuvre les mêmes mesures que celle – ci voit son activité baisser. Va – t – elle rendre les postes ?

Le directeur général informe les directeurs d'une enquête pilotée par la DASS concernant les frais de siège des associations. On y retrouve plusieurs instances : l'Etat, la Protection Judiciaire de la Jeunesse, le département, le ministère de la justice. L'association mène une politique de transparence avec toutes ces instances. L'objectif de cette enquête est d'évaluer qui finance quoi. L'idée est d'amener les associations à financer une partie de leurs frais de siège. Il s'agit d'une atteinte à la vie associative et fédérale. C'est un enjeu considérable pour la vie associative, la vie démocratique est niée. La loi 2002 – 2 reconnaît des établissements et non des personnes morales.

Le DG évoque les négociations budgétaires en présence du département et de la protection judiciaire de la jeunesse. Le nouveau responsable de la PJJ n'est pas capable de faire contre – poids au niveau du département. On évolue vers une tarification de l'activité qui ne serait

- Le DG fait un exposé magistral et ne laisse jamais la parole aux directeurs.

	<p>plus conjointe, Le département aurait la compétence exclusive. Si tel est le cas il n'y aurait plus d'enjeux pour la PJJ qui signerait les budgets mais n'interviendrait pas sur la tarification.</p> <p>Le directeur général explique qu'il a voulu négocier un équilibre budgétaire avec un suivi à 16 familles alors que le département reste sur 17. D'autres associations ont accepté 17. Le DG estime que la puissance publique n'assume pas une fonction de régulation dans un secteur non lucratif. Il devrait y avoir des règles du jeu communes mais chacun fait ce qu'il veut au nom de la liberté associative. Les rapports se tendent entre deux associations pour le moment le département reste correct. Le DG fait remarquer que les associations ont plus e charges qu'un service public d'AEMO. Ce dernier bénéficie d'un bâtiment prêté par le département et qui ne figure donc pas au budget. Ceci a des incidences sur le prix de journée, qui pour le coup est moins élevé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eléments attestant du contexte concurrentiel dans lequel s'exerce l'activité et des modalités de régulation de celle – ci. Le Dg fait des commentaires sur le fonctionnement d'une autre association et sur les éléments de concurrence. Cette dernière est plus productive mais on observe des fléchissements dans son activité. Il observe le même phénomène pour le service d'AEMO public qui perd 400 mineurs. De surcroît ce service ne fait pas d'investigation en milieu ouvert, ce qui représente un handicap du point de vue de la pluridisciplinarité. Il y a aussi un essoufflement dû notamment au recrutement. (cf. la logique du concours sur titre influe sur les délais.) Le directeur général précise que la saisine (distribution es mesures aux services par les magistrats)est un indicateur incontournable de la concurrence et que les services sont pris dans une course d'endurance. • Il y a un enjeu pour le département à accepter une norme à 16 plutôt qu'à 17 familles. En effet si on multiplie la différence de 1 par 450 travailleurs sociaux en fonction du prix de journée on arrive alors à 3 000 000 de francs.
<ul style="list-style-type: none"> • Point sur l'activité des différents services 	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur général interroge le directeur sur la faiblesse en mineurs sur le secteur X. Le directeur répond que la baisse en mineurs de son service est plus rapide que dans le service de l'autre association. Cependant tout le monde baisse. Les magistrats cherchent à répartir équitablement les mesures entre les deux associations mais l'autre 	

	<p>association a commencé avec plus de mineurs. De surcroît il y a eu des dysfonctionnements, le parquet a bloqué plusieurs requêtes.</p> <p>Le directeur général invite à être attentif et demande que l'on s'interroge sur les motifs de cette diminution d'activité. La responsable des projets transversaux plaisante en disant que le directeur vieillit et qu'il a moins de pouvoir de séduction donc son service se voit confier moins de mesures.</p> <p>Le directeur général dit que la situation est globalement positive mais il faut être vigilant aux faiblesses par ressorts.</p> <p>Le directeur général a des interrogations par rapport à un autre secteur où il y a plusieurs services. Il constate que les mesures de réparation pénale « ne décollent pas ». Il propose de remettre de la synergie entre les mesures d'Assistance éducative en milieu ouvert et la réparation pénale. Il demande pourquoi le chef de service à mi – temps sur la réparation pénale ne se concerta pas avec celui qui est à mi – temps sur l'AEMO. Il y a un autre service qui fait de l'investigation en milieu ouvert (IOE) qui marche bien, le directeur général demande pourquoi on voudrait le scinder.</p> <p>Le directeur général indique qu'il faut vraiment pouvoir défendre des projets pour avoir des moyens supplémentaires. (cf. exemple de l'AEMO renforcée). Il précise que l'autre association a déjà déposé ses projets.</p> <p>Un directeur d'un autre secteur renchérit sur le plateau technique dans le cadre du schéma départemental. Il précise que les associations ont travaillé à des projets et c'est le département qui ramasse la mise. Le secteur associatif, dans le cadre du schéma départemental, a été invité en tant que consultant. Les avis sont repris mais les associatifs ne sont pas les opérateurs. Le département aurait pu mutualiser les savoirs tout en laissant des marges sur des territoires donnés en reconnaissant des chefs de projet.</p> <p>Le directeur général répond que si tel avait été le cas cela aurait été « la foire d'empoigne ». Il indique que le conseiller technique de l'autre association est situé comme « l'éminence grise » du département. Cette association a besoin de souplesse dans les négociations avec le département. (il y a une tension du côté des majeurs protégés mais par</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les directeurs sont mis en situation de concurrence interne. Notion de service plus ou moins performant, de productivité. (ratio entre les moyens dont disposent les services et le nombre de mineurs suivis) • Organisation des moyens sur un territoire. Jeux d'acteurs pour leur répartition. • Monologue du directeur général, les directeurs écoutent, pour certains les bras croisés. Il est 16h30. Il n'y a pas eu encore
--	--	--

	<p>contre un excédent dans les mesures enfances). Les eux associations on travaillé ensemble et ont sorti un texte sur lequel elles sont toutes les eux d'accord. Néanmoins il existe une concurrence sur certains projets. (espace familles, point rencontre avec les familles..)</p> <p>Le directeur général précise qu'entre les associations ce qui se passe n'est pas forcément correct mais il faut être vigilant de ne pas le laisser disparaître à l'administration qui en profiterait un maximum. Le directeur général annonce que deux des directeurs présents l'accompagneront à la négociation budgétaire.</p>	<p>de pose. La discussion se déroule tous azimuts concernant les jeux concurrentiels des associations et du service public avec le département.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de la norme 	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur a procédé à une analyse quantitative à savoir le rapport entre le nombre de postes et le nombre de mesures. Les directeurs ont les moyens d'attribuer toutes les mesures et pourtant 90 familles sont en instance soit 152 mineurs en attente. Les moyens existent pour mettre en œuvre ces mesures même si c'est vrai que ces moyens sont inégalement répartis. Le directeur précise les secteurs où il manque des postes et ceux où il y en a trop. • Un directeur intervient pour dire que des paramètres sont à prendre en compte pour juger de l'application de la norme comme le nombre de milieux familiaux pour chaque travailleur social ainsi que la bi – valence de l'activité . (par exemple le fait que les travailleurs sociaux exercent des mesures d'AEMO et des mesures de tutelle aux prestations sociales. Il dit qu'il faut objectiver les différences et qu'il y a une réalité locale qui pèse sur les secteurs. De même il faut prendre en compte les nouveaux projets qui ont été menés. (contentieux familial, administrateur ad' hoc, point rencontres) <p>Le directeur général lui rétorque qu'il y a des mesures en attente et qu'il n'a pas remplacé le travailleur social absent.</p> <p>Le directeur répond qu'il n'a pas la même analyse des charges e travail.</p> <p>Le directeur général répond qu'il attend une analyse.</p> <p>Le directeur répond que selon le type d'activité il ne s'agit pas u même milieu de vie, de plus son secteur n'a pas les mêmes moyens que d'autres secteurs.</p> <p>Le directeur général dit qu'il est difficile de comparer les différents secteurs qui n'ont pas les mêmes rations. (postes / mineurs suivis)</p> <p>Un autre directeur dit qu'il n'est pas évident d'encadrer des professionnels qui mettent en œuvre plusieurs activités. Il trouve qu'on tire sur les équipes notamment quand les gens sont malades et ne sont</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le ton monte, l'échange est assez vif et frontal. Les deux interlocuteurs ne s'entendent pas. • La concurrence amène à innover sans forcément que les moyens suivent. Ce qui amène les associations à investir des moyens en personnel qui garent malgré tout leur activité traditionnelle. D'où l'impression des

	<p>pas remplacés.</p> <p>Le directeur interpellé dit qu'il s'agit d'un climat social global. Dans un service il y a 150 mineurs en attente dans l'autre 25. Il rappelle qu'il a fallu mettre des projets en œuvre (point rencontre enfant / famille, administrateur ad hoc) sans moyens supplémentaires. Il rappelle que certains professionnels ont travaillé le samedi après – midi.</p> <p>Le directeur dit que le DG et le CA souhaite développer des activités complémentaires pour répondre à des besoins non couverts mais fallait – il le faire si c'est pour ne pas entendre le coût des nouveaux projets ?</p> <p>Le directeur général lui répond de manière provocatrice : « la thèse sous – jacente à ton propos est qu'il n'y aurait que ceux qui innovent qui l'auraient dans le baba ? » Il dit qu'il ne faut pas tomber dans « le libéralisme rampant » et éviter la concurrence entre les secteurs.</p> <p>Le directeur répond qu'il n'y a pas de concurrence interne à propos des nouvelles missions car celles – ci demandent bien trop d'investissements.</p> <p>Le directeur général demande comment négocier 10 postes (soit l'équivalent de 150 000 000 de francs) avec 150 mineurs non attribués.</p> <p>Il précise que si la polyvalence des missions crée une tension particulière chez les travailleurs sociaux ils ne sont pas pour autant prêts à une spécialisation. Les professionnels disent qu'exercer les 3 missions c'est difficile (AEMO, TPS, Enquête sociale) mais il ne veulent pas qu'on leur en enlève une seule.</p> <p>Le directeur général précise qu'avec l'autre association et le service public d'AEMO il négocie une norme en famille et non plus en mineurs. (cf. texte d'orientation signé par les 3 acteurs). Il conclut l'échange en disant qu'il faut mettre la norme en œuvre puisque les services en ont les moyens du point de vue des postes.</p>	<p>directeurs de « tirer sur les équipes ».</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le DG dénie le point de vue du directeur, n'entend pas ses arguments et le pousse dans ses retranchements. • Le directeur général ne peut entendre les difficultés du directeur relatives à l'encadrement des professionnels dans un tel contexte, dans la mesure où il est lui – même pris dans la logique des négociations budgétaires avec le conseil général.
<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Le DG souhaite que chaque directeur puisse rendre son rapport d'activité pour fin mars. La protection judiciaire de la jeunesse a fait un courrier pour les réclamer. • La responsable des projets transversaux dit qu'elle rencontre des problèmes pour demander des subventions car le rapport financier n'est pas sorti. 	
<ul style="list-style-type: none"> • L'embauche des cadres 	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur général donne des directives sur l'embauche des cadres. Certains psychologues veulent revenir sur un secteur donné d'intervention, les directeurs des services doivent s'arranger entre eux 	

	<p>pour prendre en compte les demandes des personnes. Le DG dit que la balle est dans le camp des directeurs et que pour sa part il est prêt à embaucher de suite. Le recrutement des psychologues s'effectuera plus sur la base des mutations internes que sur un véritable choix de la personne. La marge de manœuvre est limitée eu égard du droit du travail. Le directeur général fera le point avec les directeurs sur les mutations internes, il y aura ensuite une autre réunion pour décider de la procédure d'embauche.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Chantier sur l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur général dit que 2004 sera l'année de la mise en œuvre de la loi 2002 -2. Elle sera applicable en 2005. Il y aura à construire les méthodes de l'auto - évaluation pour objectiver les pratiques. Il faudra élaborer un cahier des charges. L'administration évaluera les établissements ou service tous les cinq ans. Elle tiendra compte des outils méthodologiquement probants. Le DG demande aux directeurs de conduire la réflexion avec les chefs de service. Il faudra relire la loi, préciser ce qu'on évalue, ce qu'on sous - traite à des tiers. Il faudra évaluer les missions (cf. l'objet social des opérateurs) en suivant les délais d'habilitation des services. (tous les cinq ans) Le DG dit que les pouvoirs publics sont demandeurs d'une expertise dans la mesure où l'association suit 3000 mineurs, elle exerce 450 tutelles aux prestations sociales et a donc forcément quelque chose à dire sur la précarité. Le DG souhaite que l'associatif puisse retrouver une fonction tribunitienne. Il précise aussi qu'il faudra changer les statuts de l'association pour intégrer ATD quart monde qui aura une fonction d'observateur des pratiques et d'interpellation des professionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il est 19 heures la réunion n'est toujours pas terminée et aucune heure limite n'a été fixée.

Observation n° 9 -IME – IMPRO

1 directeur

1 chef de service IMPRO – SESSAD

1 chef de service IMP – section enfants polyhandicapés –

1 comptable

Il existe des réunions étendues où participent l'assistante sociale, le médecin psychiatre, la psychologue

Différentes thématiques	Observations	commentaires
<ul style="list-style-type: none">• Informations concernant la vie de l'institution	<ul style="list-style-type: none">• Le directeur explique qu'il a écrit au directeur du CAT car un moniteur d'atelier « fait chier ». <p>La comptable interrompt pour préciser qu'au SESSAD les travaux ne sont pas tout à fait terminés.</p> <p>Une chef de service éducatif demande ce qu'il y a eu avec le moniteur d'atelier.</p> <p>Le directeur explique que le cuisinier était debout à côté du self et que le moniteur a dit : « je ne vais plus tondre qu'à moitié car on bouffe de la merde ici ». Le directeur pense qu'il faut l'interdire de manger au CAT car il a des comportements pas adaptés avec des personnes handicapées.</p> <p>La chef de service dit qu'elle a déjà eu des mots avec lui.</p> <p>La comptable précise que les moniteurs d'ateliers interviennent à l'IME quand ils en ont le temps alors que ce sont des clients comme les autres.</p> <p>Le directeur reprécise qu'il a la responsabilité de tout le site mais que c'est le directeur du CAT qui détient l'autorité hiérarchique sur les moniteurs d'atelier.</p> <p>La comptable dit qu'il est interdit de fumer dans l'établissement et que des moniteurs d'ateliers ne respectent pas cette interdiction, de surcroît au self ils prennent plusieurs entrées et plats. Les moniteurs d'ateliers</p>	<ul style="list-style-type: none">• Avant de démarrer la réunion le directeur fait le tour de l'établissement pour saluer le personnel et les enfants voir si tout se passe bien et régler des problèmes divers. (par exemple voir avec l'infirmier si un enfant qui a subi une trachéotomie va bien bénéficier d'une ventilation assistée). Le directeur estime que cette pratique fait partie de son travail et plus encore aujourd'hui qui est une période de rentrée scolaire.

ne montrent jamais l'exemple aux personnes handicapées.
La chef de service dit que les moniteurs d'atelier insultent les jeunes et les doublent dans la file du self – service.
Le directeur dit qu'il faut casser la tout – puissance des moniteurs d'ateliers. La situation devrait se décanter ce matin.
La chef de service dit que les moniteurs d'ateliers règlent leurs comptes et qu'on peut difficilement leur dire quelque chose. Ils ont en rivalité avec les éducateurs et l'équipe est divisée.
Le directeur dit que de toute manière ce moniteur d'atelier est un sale type mais que c'est un problème car il n'est pas son supérieur hiérarchique direct. Cette personne pratique la division pour régner. Budgétairement le fonctionnement du self dépendra de l'IME.

- Le directeur fait le point sur le projet transloko.
La chef de service dit que c'est un projet d'il y a 3 ans. Le but serait de faire une salle de jeux. Elle dit qu'on fait maintenant de belles choses et qu'il existe des salles livrées clés en main pour environ 200 000 francs. Le directeur attire l'attention sur l'usage qu'on en fera. Ce peut – être tout autant le fumoir des adultes ou un lieu d'isolement pour les gamins. Il précise qu'il n'y a besoin que d'une demande de travaux et pas de permis de construire. Il demande à la comptable de l'intégrer au budget .
La comptable dit qu'il faut faire attention à la sécurité car on est sur d'anciens marécages.
La chef de service dit qu'il faut démonter l'ancien chalet car il ne tient plus debout. Elle précise qu'au niveau des équipes il faudra un contrôle de la salle de jeux.
- Le directeur commente la parution du nouveau décret budgétaire au 28 octobre 2003. La clôture du budget est décalée au 30 novembre puisqu'on passe à une présentation par groupe de dépenses. Il dit qu'on peut intégrer de nouveaux projets, mais il faudra qu'ils

	<p>soient chiffrés. La comptable attire l'attention sur le fait que dès qu'on change quelque chose il faut modifier l'ensemble. Le directeur précise aussi que ce n'est pas parce qu'on met le projet au budget qu'il sera accepté.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La chef de service évoque le projet du restaurant d'application. Le directeur dit qu'il n'est pas contre mais il faut que ça se fasse dans un bâtiment en dur et non dans un transloko. La chef de service dit qu'un éducateur a mené toute une réflexion à propos du service de table. Le directeur dit que cet éducateur est un homme de projet. Il s'intéresse à la cuisine, à l'entretien et le directeur sait qu'il aimerait bien que ça débouche sur un restaurant d'application. La chef de service dit qu'il n'est pas question de créer un restaurant pour un restaurant mais on pourrait développer des échanges entre établissements comme par exemple envoyer des jeunes en stage de palefrenier dans un autre IME et accueillir des jeunes en stage dans le restaurant d'application qui serait créé. • Le directeur manifeste sa satisfaction en ce qui concerne la fiche d'incident qui a été réalisée suite à l'intrusion d'une personne étrangère à l'établissement. La chef de service explique qu'un jeune homme est entré dans l'établissement. Il a fouillé dans les poches des manteaux et on n'a pas pu le choper. Le directeur dit qu'il est satisfait qu'il puisse y avoir une traçabilité de l'incident et que par rapport à la démarche qualité c'est ça qu'il faut faire. La comptable dit qu'il y a beaucoup de personnes qui rentrent au secrétariat sans s'annoncer et que c'est un peu gênant. Le directeur dit que l'on peut mettre une affiche mais il n'est pas certain que cela va changer quelque chose. La comptable dit que certains parents vont directement 	<ul style="list-style-type: none"> • Tout au long de l'échange les personnes sont nommées par leur nom et non par leur statut. Le discours des uns et des autres est émaillé de jugements de valeurs. On peut constater aussi l'impact des représentations sociales liées aux différentes catégories socio – professionnelles. (cf. moniteurs d'atelier – éducateurs spécialisés) • Un éducateur fait irruption pour obtenir des clés de voiture pour assurer le transport d'un enfant. Le directeur donne un certain nombre de directives en ce qui concerne la sécurité dans le cas de transport d'enfants. • Les participants engagent une discussion informelle autour de l'incident.
--	--	--

	<p>à l'infirmerie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La chef de service souhaite faire un point sur les budgets d'actions communes. La comptable dit qu'il est utile de faire le point sur le fonctionnement des budgets de groupe. Le système est caduque. Les éducateurs préfèrent garder de l'argent pour le dépenser avec les enfants à la période de Noël. La chef de service demande si le fonctionnement est le même pour tous les groupes ? La comptable répond que oui et pense qu'il vaudrait mieux attribuer une somme à l'année. Sinon avec Noël là une somme incroyable va être distribuée. Le directeur dit qu'on devrait mettre en place un nouveau système mais sans pour autant savoir lequel. Il y a quand même un problème si un éducateur dépense tout en début d'année et qu'il s'en va, l'éducateur qui va le remplacer ne disposera plus d'argent pour d'autres loisirs ou projets. Le directeur souhaite trouver une procédure. La comptable précise que l'argent qui n'est pas dépensé est perdu car on ne peut pas enregistrer des tickets de 2003 sur 2004. La chef de service dit que les éducateurs ne veulent pas prendre l'argent au trimestre pour une question de responsabilité. La comptable dit qu'il y a des armoires fortes où ils peuvent remettre leur caisse et donc s'ils se font voler l'argent, c'est de leur responsabilité et ils doivent rembourser. Le directeur dit que ce serait mieux que ce soit les éducateurs qui avancent l'argent et qu'ils se fassent rembourser mais ce n'est pas possible car s'ils gèrent de l'argent on doit leur donner une prime de caisse. Le fonctionnement devient tellement souple qu'il n'y a plus de règles. La comptable dit que les éducateurs argumentent toujours à partir d'exemples. La chef de service dit que l'IMP dispose d'un budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Une discussion s'engage entre la chef de service et la comptable. Le directeur observe, la comptable suit sa logique. • Ce point important de l'organisation du travail éducatif est traité ici de manière très informelle et selon la logique de chaque catégorie professionnelle.
--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Information sur le cadre juridique de l'activité. (réforme de la loi d'orientation de 1975) 	<p>plus important que l'IMPRO. Le directeur dit qu'il veut bien faire une synthèse des discussions et consigner la procédure dans une note de service. Le second chef de service demande ce qui serait mieux ? La comptable dit qu'on va donner beaucoup d'argent et que ce n'est pas rien au niveau de la manipulation d'argent. Le directeur dit qu'on pourrait donner une somme jusqu'en juillet et une autre jusqu'en décembre. La chef de service dit que le fonctionnement des instituteurs sur cette question est impeccable.</p> <p>Le directeur fait allusion à un article paru dans la littérature professionnelle. Il rappelle qu'il y a deux lois de 1975. Il explique qu'il travaille avec 2 médecins psychiatres qui travaillent dans des Centres d'Action médicale précoce et sociale. Les CAMPS n'arrivent plus à trouver des orientations pour des enfants qu'ils suivent et à ce titre font appel à l'association. Ils souhaiteraient créer un SESSAD en collaboration avec l'association. Le directeur explique qu'il mènera une réflexion avec deux autres directeurs de l'association. Il existe un SESSAD petite enfance et un autre pour adolescents sur la municipalité X. Le projet a été présenté au centre régional enfance et adolescence et évalué par le médecin technique. Il passera à la commission régionale d'organisation sociale en fin de semaine pour donner un avis sur une habilitation. La chef de service dit que de toute façon ça ne va pas mettre en péril les SESSAD de l'association. Le directeur dit qu'il existe une liste d'attente importante avec en plus tous les parents qui ne démarchent pas. La chef de service dit qu'il existe un SESSAD qui émane d'une autre association. La chef de service demande si les médecins du CAMPS</p>	<p>10 h 15 – La comptable quitte la réunion.</p>
--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Admission d'un jeune 	<p>connaissent le travail de ce SESSAD. Le directeur répond que pas forcément et qu'il les a invité à venir voir le SESSAD de l'association. La chef de service dit qu'une petite réunion avec ces deux médecins est mieux qu'une grand messe. La chef de service dit que le CAMPS ne comprend pas forcément le travail qui est fait avec la famille et que les professionnels du CAMPS n'ont pas la même façon d'aborder la famille.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur informe les chefs de service de la parution du décret concernant la charte nationale des droits et des libertés. Il faudra le travailler et faire qu'il soit lu par le personnel. Il propose qu'on puisse l'afficher à l'entrée de l'IME. Il attire sur l'attention sur l'article 2 qui incite à la continuité des interventions. Le directeur dit que ça s'applique et que c'est obligatoire. Il demande aux chefs de service quelle va être la stratégie pour le faire savoir à tous. La chef de service demande si on va l'envoyer aux parents. Le directeur répond par l'affirmative mais dit qu'il faudra réfléchir à la forme. • Le directeur demande qui fait le courrier à la CDES. Le chef e service répond que c'est le directeur. Le directeur vérifie avec ce chef de service que la liste d'attente qu'il a en sa possession pour l'IMP et l'IMPRO est bien correcte. Le chef de service répond qu'il y a des parents qui ont interpellé l'établissement mais qui n'ont pas de notification CDES. Il dit qu'il a quand même reçu les parents. En tenant compte de cette demande la liste d'attente est OK. L'autre chef de service dit qu'il y a une erreur par rapport au SESSAD car on comptabilise deux fois un jeune. Le directeur vérifie qui est sur la liste d'attente ou pas. Le premier chef de service dit que pour la structure 	<ul style="list-style-type: none"> • Interruption de la réunion par un coup de fil du directeur du CAT concernant le comportement du moniteur d'atelier au self.
---	--	---

<ul style="list-style-type: none"> • La formation permanente 	<p>polyhandicapés il existe une liste d'attente départementale. Dès qu'une place est libre l'établissement envoie un courrier à la CDES qui alors adresse un enfant à l'établissement. Le directeur dit que si des parents veulent connaître la structure polyhandicapés on les reçoit et on garde la traçabilité.</p> <p>Un chef de service demande si l'enfant trachéotomisé peut bénéficier de sorties. Le directeur répond que non car le personnel n'est pas formé.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur demande aux chefs de service de favoriser toute formation permettant de mieux mettre en place la loi 2002 – 2 dans l'établissement. Il informe que le fond d'assurance PROMOFAP met en place deux Actions Prioritaires Régionales : <ul style="list-style-type: none"> - la place des écrits professionnel dans les nouvelles réglementations. - L'aide à la participation au conseil de la vie sociale. <p>Le directeur souhaite que surtout des personnels de l'IMPRO y participent. Dans l'établissement le conseil de vie sociale sera présidé par un usager présent et représenté.</p> <p>La chef de service dit qu'elle a des demandes de formation des uns et des autres. Un éducateur demande une formation de « formateur de terrain » (2° module) et un autre une formation d'art – thérapie.</p> <p>L'éducateur est déjà à mi – temps et il va être difficile de s'organiser s'il fait le deuxième module. 2 éducateurs absents sur le groupe ce n'est pas possible.</p> <p>Le directeur demande que les souhaits de formation passent par les chefs de service. Ceux – ci doivent émettre un avis sur l'organisation. Pour l'instant il n'y a pas beaucoup de demandes qui sont rentrées. Pour</p>	
--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> • La démarche qualité 	<p>décider de la participation aux APR il faut d'abord attendre l'ensemble des demandes.</p> <p>La chef de service dit que la démarche qualité n'est pas terminée et qu'il faudrait attaquer le livret d'accueil et qu'il serait bien de faire comme la démarche qualité.</p> <p>Le directeur dit qu'il faut attendre le cadrage associatif. La chef de service dit qu'elle l'a. Au niveau du SESSAD elle souhaiterait revoir la plaquette. Il y a déjà le cadre du livret d'accueil mais elle souhaiterait affiner. Dans le livret d'accueil il faut tout définir y compris les postes de travail dans un langage compréhensif pour les enfants puisque ce sont eux les destinataires.</p> <p>Le directeur dit qu'il ne faut pas confondre le livret d'accueil et la plaquette de présentation. La chef de service dit qu'il faut qu'il y ait du texte mais qu'on ait envie de lire. Le directeur dit qu'une marge de manœuvre est laissé à l'associatif.</p> <p>L'association souhaite que puisse figurer dans le livret d'accueil :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'historique - la carte avec les 23 sites. - Le témoignage des personnes. <p>A l'intérieur de ce cadre le directeur dit que les établissements font ce qu'ils veulent.</p> <p>La chef de service dit que l'agence de communication réalise la plaquette à partir de ce que l'établissement souhaite.</p> <p>Le directeur dit qu'il ne sait pas bien où on va, il n'a pas d'informations sur les contraintes exactes, la marge de manœuvre, le nombre de pages.</p> <p>Le directeur dit qu'il est possible de constituer une commission qui débouchera sur des propositions actives. Il dit qu'il peut s'y mettre avec d'autres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recours à une agence de communication car il faut que la plaquette soit attractive. (cf. notion d'usager client – d'établissement soumis à la concurrence) • Existence d'une dynamique associative. Les cadres (ici la chef de service) participent à des
--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Entrée du chef de service d'une équipe du CAT 	<p>personnes. (2 de l'IMPRO – 2 de l'IMP – 2 personnes des services généraux) et faire une présentation du travail en réunion générale. Le directeur propose de fixer une date avant la réunion générale.</p> <p>La chef de service dit qu'on pourra déjà fixer un cadre. Le directeur dit à la chef de service qu'il va être difficile de trouver des dates. C'est la contradiction entre une présentation finie et de travailler en associant les professionnels.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le chef de service vient faire le point sur l'incident avec le moniteur d'atelier suite à un coup de fil du directeur du CAT. <p>Le directeur revient sur l'incident et dit qu'il s'agit du non respect du travail des autres et que c'est inadmissible.</p> <p>La comptable dit qu'on pourrait comprendre que les plats ne soient pas les mêmes car les moniteurs d'ateliers sont des travailleurs de force. Cependant il faut intervenir auprès des moniteurs d'ateliers car ils fument alors que c'est interdit et prennent plusieurs plats.</p> <p>Le directeur souhaite que les critiques soient constructives et propose de constituer une commission de réflexion. Il dit qu'on peut critiquer mais pas de cette façon car il s'agissait là de provocation.</p> <p>Le chef de service du CAT dit que le moniteur d'atelier</p>	<p>commissions impulsées dans le cadre de la vie associative, ce qui implique aussi que des choses peuvent échapper au directeur. Motiver les personnels et les amener à ne plus seulement être cadre dans leur établissement peut mettre le directeur dans des contradictions : inscrire les cadres dans une dynamique plus transversale qui leur donne le pouvoir de l'information et garder le contrôle des décisions.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interruption – le directeur prend un coup de fil de la CDES du Pas de Calais concernant la petite fille trachéotomisée. • Le directeur et les chefs de service mettent au moins un quart d'heure à trouver une date qui convienne à tous. • Le directeur fait rentrer le chef de service au milieu de la réunion. Il ne le fait pas asseoir et lui – même se lève. L'entretien se passe au milieu de la réunion et la comptable revient dans la pièce pour la circonstance. La situation s'apparente à de la violence symbolique, le directeur s'exprime sur un ton apparemment amical mais distant en jouant de son pouvoir hiérarchique. Le chef de service, en congé quand l'incident s'est produit, s'excuse. Le directeur dit qu'il n'y est pour rien mais continue tout de même à faire ses remarques.
--	--	--

	<p>ne mangera pas au self et qu'il prendra sa gamelle. Le directeur dit que c'est ce qu'il allait proposer. Le directeur demande combien de temps on fait cela. Le chef de service s'excuse et dit qu'il n'était pas là quand cela s'est passé. La comptable dit que le self n'est pas un restaurant, qu'un repas toute charge comprise c'est 10 euros. Elle dit que les moniteurs d'ateliers paient 5 euros et que le personnel du CAT est plus gâté que celui de l'IME. La chef de service demande si ça se passe bien au niveau de l'IME pour les repas. La comptable répond qu'il y a des problèmes car il y a des gens qui s'inscrivent et qui ne viennent pas. La comptable dit qu'il faudrait des tickets. Le directeur dit qu'avant le cuisinier avait ses congés trimestriels et que gérer le self a occasionné du travail supplémentaire. Il dit qu'on a joué le jeu au niveau associatif et que ce n'est donc pas pour entendre cela. Le chef de service renouvelle ses excuses. Le directeur dit qu'il s'agit d'un comportement d'une personne qui a dépassé les limites de la bienséance dans un établissement public. La moindre des choses serait donc que ce moniteur d'atelier présente ses excuses auprès du cuisinier ou qu'il ne mange plus là. La comptable dit que dès que l'on se permet un petit reproche aux moniteurs d'atelier c'est très dur et que parfois les personnels en ont marre. Le chef de service dit que ce n'est pas évident, qu'il est responsable d'un service et qu'il est payé pour s'en occuper. Le directeur dit qu'il peut venir en parler avec l'équipe mais sans shunter le directeur du CAT ou le chef de service. Il dit que si le chef de service a besoin de lui il est là. Il clôt la rencontre et le chef de service s'en va.</p> <p>Le directeur revient sur la date pour travailler sur le livret d'accueil. La chef de service demande s'il faut faire un papier</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur doit s'engager sur des projets associatifs dont la gestion du self ce qui amène des difficultés supplémentaires dont celle de motiver du personnel qui dans cette dynamique perd des avantages. • L'incident est prétexte à revenir sur tout ce qui dysfonctionne avec les moniteurs d'atelier. Le chef de service se sent remis en cause dans son travail et est rouge de confusion. Il est mis dans une position de justification. Il est seul, debout, face à quatre personnes dont le directeur debout qui lui fait face.
--	---	---

	<p>pour informer tout le monde. Le directeur dit qu'il peut faire un papier mais qu'il faut aller chercher les gens. Il propose d'utiliser le vidéo – projecteur de l'association et de préparer directement les pages sur publisher et les personnels compléteront ensuite.</p> <p>La chef de service dit qu'ils ont déjà les valeurs et les objectifs. C'est plutôt de savoir comment on met en forme. Elle dit que par exemple elle a travaillé une plaquette avec les éducateurs techniques et elle aimerait qu'elle soit reprise dans le livret d'accueil et joint au courrier adressé aux parents. Elle dit que le livret d'accueil n'a pas e valeur juridique mais il faut faire attention à ce qu'on y met. (par exemple on assure le transport mais il faut préciser sauf en cas e grève)</p> <p>Le directeur souhaite qu'il y ait une répartition du travail pour ces deux réunions. La chef de service fera le cadrage au niveau de la loi, le directeur fera la mise en page informatique.</p> <p>La chef de service dit que le contrat a une valeur juridique et il faut faire attention de ne pas annoncer des moyens qu'on n'a pas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur revient sur la formation et demande comment fait – on pour les APR. La chef de service demande quand se déroule la prochaine réunion du CE. Le directeur revient sur les 2 APR. Il dit qu'il faut s'inscrire rapidement. Les APR ne coûtent rien sauf le coût du transport et du repas. Il faut motiver les professionnels des équipes surtout pour le conseil de vie sociale. La chef de service dit que c'est tout le temps les gens les plus dynamiques qui sont engagés dans les formations. • La chef de service parle d'une éducatrice qui intervient 	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur se préoccupe de la forme et la chef de service négocie en douceur. • Interruption par un coup de fil d'une demande de dernière minute d'une mère qui souhaite des renseignements sur un dossier CDES. (cf. suivi des demandes d'accueil) • La chef de service attire l'attention sur la responsabilité de l'établissement et du directeur.
--	--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Salon handicap et dépendance 	<p>dans un groupe « corps et mouvement » avec des jeunes de l'IMPRO. C'est une activité qui fonctionne bien et qu'elle aimerait poursuivre mais pas gracieusement. Elle demande s'il y a une possibilité de financer ses heures.</p> <p>Le directeur dit que pour l'instant ce n'est pas possible au dessus de 10% sur un maximum de 12 semaines. Ceci dit – il est une réponse administrative. Il dit qu'il y a une réflexion à avoir. Par exemple la psychologue du SESSAD vient à l'IME. Elle doit être sous l'autorité du médecin psychiatre avec lequel le directeur n'a qu'une entente relative, ce qui pose alors quelques difficultés.</p> <p>La chef de service demande si l'intervention peut être comptabilisé en vacations.</p> <p>Le directeur dit que ça relève de l'embauche de personnel par – médical. Après il y a un problème de budget. On peut l'imputer complètement au budget SESSAD sans ne rien dire à personne. Il ne faut surtout pas revendiquer cela comme une action para – médicale. Mais il faut faire attention de ne pas créer un précédent. Le directeur dit que le problème est sur quel budget imputer cette action pour que personne ne la reproche.</p> <p>La chef de service demande si un éducateur technique ne va pas partir en retraite. Le directeur dit que cette question va être traité au prochain CCR.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur évoque le salon handicap et dépendance. Il y aura divers interventions de responsables associatifs. (UNAFAM – APF – UNAPEI) Le directeur dit que sera évoqué le droit à la compensation ce qui est assez intéressant. Le directeur dit qu'il doit écrire une intervention. Il dit que l'association familiale est un creuset. Il dit que si des professionnels de l'établissement veulent y participer l'association prend les frais en charge. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il peut y avoir diverses logiques de professions dans l'établissement et donc des pouvoirs différents.
--	---	--

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES CHEFS DE SERVICE EDUCATIFS

Guide d'entretien pour les chefs de service éducatifs

Questions	Objets sociologiques
Pouvez-vous me raconter comment vous êtes devenu chef de service ?	Procédures de recrutement. Culture du métier. Logique du poste. Rapport au statut cadre.
Pouvez-vous me définir vos missions?	Délimitation objectivée ou non de l'activité.
Pouvez-vous me raconter ce que vous faites sur une semaine ?	_inventaire et nature des tâches. (politiques, pédagogiques..)
Comment vous y prenez-vous pour réaliser votre travail ?	Procédures, systèmes d'alliance, systèmes d'action concret. Informations sur la lecture subjective du contexte.
Quels sont les interlocuteurs que vous considérer comme les plus importants ? Pourquoi ?	Quelles sont les sphères dans lesquelles s'inscrit l'activité professionnelle? Recoupement entre tâches décrites et tâches énoncées.
Quelle place prend l'association dans votre activité de chef de service?	Rapport au registre politique
Relance de Chef de service, un statut cadre?	Rapport subjectif au statut.
En référence à vos préoccupations professionnelles, que voulez-vous que l'on retienne de cet entretien ?	Sur quelles références se structure l'identité professionnelle.(lien entre poste et statut. Rapport subjectif à l'identité et à l'activité professionnelle.)

ENTRETIEN N° 7 REALISE AVEC UN CHEF DE SERVICE EDUCATIF

Entretien N° 7 - Milieu ouvert

Pouvez-vous me raconter comment êtes - vous devenu chef de service ?

L'état a embauché pas mal de contractuels, la gauche étant arrivée au pouvoir, et donc il était prévu une loi qui prévoyait la titularisation des contractuels. Ce qui, avec une formation à la clé. Une formation continue. Ce qui s'est passé, c'est que la loi a bien paru, mais les décrets d'application ne sont jamais parus. Donc en fait, moi j'ai fini par passer le concours de la PJJ. Je suis donc rentré en formation d'éducateurs en 86 avec une formation de deux ans de la PJJ. J'ai été titularisé, j'ai donc pris un poste d'éducateurs dans la structure X, et puis ensuite, je suis parti en milieu ouvert, j'ai démissionné en 92 de la PJJ., je suis arrivé dans l'association en tant qu'éducateur de milieu ouvert. Au bout de cinq ans, je suis passé chef de service, mais quand même dans une équipe où l'ancien chef de service était parti, où il y avait des gens qui étaient là depuis plus longtemps que moi et qui avaient postulé également. Donc voilà, avec une formation supérieure, une maîtrise, sans formation (inaudible)

Et vous avez été choisi ou vous avez postulé ?

J'ai postulé, j'ai postulé.

Et la maîtrise ?

Une maîtrise d'ingénierie sociale que j'avais faite en IUP et que j'ai terminé fin 97.

Pourriez-vous me définir vos missions?

Alors, elles sont très compliquées à définir, d'une part parce que le poste ici est un peu particulier, dans le sens où je n'exerce qu'un mi-temps de chef de service. Je suis à mi-temps aussi éducateur. J'ai les casquettes éducateur et chef de service.

Alors les missions, par rapport au poste de chef de service, ce sont des missions d'animation, de garantie et d'évaluation de situations, de relations avec les partenaires et notamment avec le magistrat, vu qu'on est ici en protection judiciaire. On est en AEMO judiciaire, donc à partir de là, les partenaires, les commanditaires, ce sont les magistrats, euh des fonctions de gestion du personnel, des fonctions de gestion d'emplois du temps, de la gestion financière, mais très peu, avec une fonction d'animation et d'encadrement collectif avec l'équipe de direction et l'équipe de chef de service. Par rapport là à quelque chose qui est beaucoup plus global, j'ai une fonction de chef de service ici à l'antenne et puis une articulation avec le service dans son entier.

Le service dans son entier ?

Il y a quatre antennes. Alors ici, vous êtes à l'une des antennes.

Alors que faites - vous sur une semaine, comment articulez vous ces deux mi - temps ?

C'est difficile à articuler c'est clair. Alors difficile à articuler, parce que vous ne faites bien ni l'un, ni l'autre. Donc, ce qui manque effectivement c'est la position de recul, puisqu'en même temps, enfin là je le dis (inaudible) les tranches horaires dans la semaine. Mais, je vois par

exemple dans l'évaluation des situations, ça peut arriver donc qu'une situation, et c'est normal que je sois également évalué en équipe pluridisciplinaire, ce qui fait qu'en fait, y compris dans l'occupation du temps, alors ça c'est un exemple très concret, mais y compris dans l'exploitation du temps de la semaine, c'est très compliqué à gérer. Il faudrait qu'on change de casquette en permanence, (inaudible) souvent je suis pris par le travail d'éducateur, alors que le boulot de chef de service vient en supplément. J'avoue que je le fais souvent après.

Mais concrètement que faites vous en tant que chef de service ?

Concrètement en tant que chef de service, je prévois les congés sur la semaine. Il y en a beaucoup (inaudible) euh, je participe aux réunions de chef de service avec le directeur une fois tous les quinze jours. Après je dirais, c'est une façon un petit peu ponctuelle, les rencontres avec le magistrat, mais par rapport à la marche de l'antenne, non pas en tant qu'éducateur par rapport à je dirais la dialectique judiciaire et éducative et puis tout ce qui est rapport avec le magistrat. Euh, ça peut être la participation aux réunions avec des partenaires sur des cas précis. C'est aussi l'aspect matériel de l'antenne. Tout ce qui est matériel... Donc c'est très difficile à définir. (silence)

Sur un plan précis j'ai du mal à dire effectivement (inaudible) Il y a quand même des temps précis qui sont le lundi la réunion, c'est le moment le plus important. Il y a aussi, c'est aussi les éducateurs, mais c'est plus moi qui vais porter les rapports à la frappe au siège, donc le suivi des rapports. Donc voilà, mais je n'ai fait que le champ des responsabilités, mais passer d'éducateur à un poste de chef de service, le champ des responsabilités n'est pas clair.

Il y a les temps institutionnels où l'on parle de situations avec les collègues, etc, il m'arrive d'évoquer avec les collègues des situations, de jouer un rôle de chef de service y compris dans la demande des rapports, l'exigence par rapport aux rapports, dans l'évocation d'une situation qui ne se fait pas toujours en équipe, il y a un collègue qui a une situation avec une problématique particulière, donc on en parle, mais c'est un jonglage quotidien entre mes deux casquettes. Euh, un éducateur peut me dire, j'ai reçu un coup de fil pour une situation, donc on en parle, je lui propose un certain nombre de pistes, mais ces temps là ne sont pas institutionnalisés. Mes disponibilités, donc euh, mais c'est très compliqué à gérer. Mais j'ai l'impression d'avoir les deux casquettes en permanence. Donc au delà des temps institutionnels qui sont des repères. Mais même dans ces temps là, puisqu'on évoque en premier lieu les situations, un petit peu les problèmes de fonctionnement de l'antenne ou de l'animation de l'équipe, ou la formation. Mais même dans les temps d'évaluation des situations, là aussi j'ai deux casquettes. Il m'arrive aussi d'évaluer mes situations. C'est un perpétuel, c'est pas repéré. La double casquette, y compris dans les temps qui sont moins, la double casquette, enfin je suis repéré par les collègues, mais je veux dire, il y a une part, c'est compliqué à gérer.

De toute façon, moi je pense que c'est une grossière erreur d'avoir des chefs de service de ce style là, si je pense un petit peu par rapport à l'histoire des chefs de service, je pense qu'au départ c'était une promotion, on était quelques uns à revendiquer une place plus importante, une professionnalité plus repérée, en même temps ça suppose une restructuration parce que c'est vrai que les responsabilités sont pas telles qu'il faille un chef de service, par exemple il y a des antennes où, parce qu'en fait ici les problèmes sont (inaudible) pour le département, il y a deux juridiction, la ville X et la ville Y, ça amène des distances assez longues, parce que les antennes sont relativement distantes les unes des autres, et c'est ce qui a motivé aussi la mise en place des chefs de service, mais c'est vrai qu'il y a une difficulté (inaudible).

Mais, on aurait pu imaginer un chef de service qui fasse un mi - temps dans chaque antenne ?

Oui, oui c'est ça. C'est ce qui pourrait éventuellement se passer quoi. C'est une des solutions, ce qui ne veut pas dire non plus que le chef de service soit, enfin moi je ne le conçois pas non plus comme quelqu'un devant être complètement hors terrain. Je pense que c'est toujours intéressant de, enfin moi je me vois bien avec quelques mesures pour garder le contact, mais quand même beaucoup plus dégagé que ce qu'on vit actuellement. Quand il y a une pause, ce n'est même pas une pause. On a plus de travail en tant qu'éducateur. J'en suis à treize familles et à vingt - deux enfants suivis.

Fonctionnez - vous avec une délégation du directeur ?

Oui, c'est une délégation, mais je dirais, elle est d'autant plus exerçable, que c'est une double casquette. Au niveau des responsabilités, on a une délégation complète par rapport à la gestion du groupe, par rapport à tout ça, par rapport à la gestion des tutelles, par rapport à l'animation, bon je dirais par rapport à la politique entre guillemets de l'antenne. Ceci dit, bon quand je parle de responsabilités, au niveau gestion de budget, au niveau négociation avec les tutelles etc, c'est vrai qu'on est pas du tout associé, on est vraiment dans le fonctionnel, ce qui ne veut pas dire qu'on est pas associé au devenir du service, les politiques du service, tout ce qui est construire les nouveaux projets, les nouvelles missions, on y est très fortement associé. Mais, moi je pense qu'on a pas le recul suffisant non plus quoi Il faut être disponible, y compris dans la gestion de l'antenne, y compris dans la gestion pédagogique de l'antenne, pour avoir le recul suffisant au niveau des collègues, et avoir une politique un petit peu (inaudible) y compris sur le plan pédagogique. Là où c'est un petit peu, c'est pas catastrophique du tout, parce qu'ici je pense que les gens sont là depuis longtemps, on a des principes sur lesquels on est d'accord quand même, il y a une représentation de l'AEMO judiciaire qui est commune, qui est réfléchi depuis longtemps, c'est à dire que les gens ont fait leur expérience, ne sont plus dans les choses idéales, ils en sont plus à des choses idéales dans le respect de l'autorité parentale, je pense que les gens par rapport à une réflexion personnelle, par rapport à des formations ... quelque chose moi qui me semble très important, c'est faire un bout de chemin par exemple par rapport à leurs représentations qu'a le travailleur sociale des familles et des compétences qu'elles peuvent avoir et quelque chose d'un fonctionnement idéal quand on rentre dans cette profession qui fait qu'on va guérir tout le monde, donc je pense que les gens ont de la distance par rapport à ... Donc c'est vrai que c'est pas, c'est pas vraiment un obstacle et que cette proximité en tant que collègues, en tant qu'éducateur, parce que il y a des choses qui sont acquises quoi chez les collègues, il y a un travail qu'on a pas besoin de faire, qui est toujours à réactualiser, c'est clair et qui peut venir des deux côtés, de mon côté, comme de celui des éducateurs, mais ce travail là est présent, est fait depuis longtemps, ça fait partie de nos débats de tous les jours de façon très informelle, notamment par rapport à d'autres organismes, nous on est quand même ici dans une philosophie où on essaie de faire appel aux compétences des gens, même en tous cas on les reconnaît, même si le contexte ne permet pas qu'il s'en serve, mais on essaie de respecter la place où ils sont, leur catégorie sociale, pas vouloir guérir tout le monde quoi, c'est pas forcément avoir une présentation très idéale du monde, donc voilà. Donc c'est vrai que ce travail là est pas facile à faire. Bon je ne sais pas si c'est pareil sur toutes les antennes, mais celle dont je suis issu, oui j'ai ce sentiment là. Mais on a pas beaucoup d'écart de compréhension des situations au niveau de l'éthique par rapport à ça.

Il y a une culture, il y a une culture professionnelle, avec une réflexion qui est en amont où les gens ont de l'expérience, où effectivement quand on est en AEMO, on n'est pas seul à (inaudible) Donc je crois qu'il y a effectivement un accord apparemment tacite par rapport à ça, par rapport au danger, aux compétences des familles, bon ça se heurte parfois à la

commande initiale, ça se heurte parfois à la commande sociale, il y a eu quelques colères mémorables, on les partage, ce qui fait que cette partie du travail là je dirais n'est pas à faire, le chef de service..donc voilà.

Si je comprends bien, il y a une remise en cause du fonctionnement pédagogique qui se fait de façon informelle ?

Elle se fait aussi de façon formelle, mais c'est vrai qu'elle ne pose pas trop de difficultés parce que je pense qu'il y a effectivement une base commune , ici en tous cas., sur laquelle on s'entend et on a un petit peu la même vision du travail quoi.

C'est plus de l'ajustement ?

C'est plus de l'ajustement voilà., avec quand même une fonction de contrôle et moi je dirais aussi de l'animation, parce que ça ne se fait pas que dans un sens après tout, effectivement il y a quand même la reconnaissance du poste de chef de service, même à ce niveau là, même si ça n'est pas formalisé. C'est à dire que quelque part, enfin moi j'ai ce sentiment là, on me reconnaît la possibilité de valider une action ou pas. Ca empêche pas le débat hein, et tant mieux , mais on me reconnaît ça.

Et vous le reconnaît sur la

Ah,ah, moi quand je suis arrivé, je venais de la PJJ d'ailleurs. Donc avec une vision complètement différente, des populations plus âgées, des mesures beaucoup plus individuelles, bon j'ai appris beaucoup de choses ici, il y a des choses que je ne pigeais pas, que je ne maîtrisais pas du tout, avec le côté pénal très judiciaire quand même, de contrôle judiciaire, de liberté surveillée, il y avait quand même tout un aspect pénal qui n'existe pas ici. C'était une population adolescente de 14/18, alors qu'ici c'est quand même plus des petits, avec une prise en charge beaucoup plus familiale où on va s'adresser plus à la famille et aux parents, alors que où je travaillais avant, ça se faisait plus de façon individuelle, un adolescent qui est en rupture avec sa famille, à la limite c'est pas toujours le problème, c'est parfois c'était un gage d'autonomie et d'insertion. Donc on rentre dans des problématiques différentes, alors ça c'est de façon globale, parce que c'est jamais très tranché comme ça, mais donc j'arrivais avec une vision quand même relativement différente. Alors ça a pu heurter, je pense quelques personnes, mais bon après c'est une question de personnalité. C'est vrai que moi je suis assez, je pose assez vite les choses, du coup ça réagit et c'est à partir de là que, qu'on s'entend, enfin je veux dire, qu'on repère les uns et les autres où on se situe, et qu'on peut se respecter, et c'est vrai que je suis arrivé, je ne vais pas dire à mettre un coup de pied dans une fourmilière, parce que ça n'était pas une fourmilière du tout, mais je veux dire, il y a des choses que je ne comprenais pas et je le disais très fort. alors bon,il y a cet esprit là, je pense, qui fait que, que ça a apporté des choses. Euh, moi je dirais aussi une remise en cause de la place du psy, enfin de la place du psy, ni de ses compétences, c'est pas de sa place, c'est plus la façon dont les gens, enfin c'est plus de la place de là où étaient les collègues, quoi. C'est à dire, ce n'est pas lui, c'est ce qu'en attendaient les gens, c'est la fonction un petit peu de parole vraie qu'ils en attendaient. Donc, c'était plus par rapport aux collègues, que par rapport au psy, parce que lui, il était, moi je me suis toujours, maintenant je ne sais pas si c'est vrai ou quoi, parce que c'est difficile en étant dedans, et puis moi j'ai bougé aussi par rapport à ça, mais moi je me suis attaché, même en temps qu'éduc, à ce que la parole éducative soit reconnue, et pas simplement la parole du spécialiste. Alors, c'est certains discours moins brillants,intellectuellement moins séduisants, parce que c'est difficile de dire ce qu'on fait, de

pouvoir synthétiser, de pouvoir théoriser un petit peu sur ce qu'on fait au delà du quotidien. Mais, je pense que ça, ça a bougé, je pense que la formation a fait aussi, la maîtrise a fait aussi qu'il y a eu une reconnaissance de compétences. Bon, alors c'est très, là aussi, c'est une affaire de représentations, c'est pas forcément vrai, mais en même temps je crois qu'il y a, et puis c'est vrai que je ne m'économisais pas, quand je rentrais de formation pur balancer, donc ça heurtait aussi, ça amenait aussi le débat, on échangeait, c'était pas toujours possible d'ailleurs. Mais, même je crois que le fait d'être nommé à cette fonction, les gens ne vous voient plus de la même façon, même si vous avez travaillé avec eux, donc là, il y a une intériorisation la fonction du chef, et en même temps la formation a fait que, d'abord c'est rigolo, parce que, quand je suis rentré de formation, il y avait des gens qui commençaient, enfin à peu près tous des formations, c'est assez significatif. Donc voilà un petit peu, là où je dirais que c'est reconnu, d'autant plus que, il n'y a jamais eu ici, il y a toujours eu une revendication par rapport à la place du chef. Ben, c'est à dire que les gens ont toujours souhaité qu'il y ait un chef de service qui tienne sa place. Donc, ça n'a pas été difficile pour moi, la difficulté était de postuler alors qu'on était trois à postuler et qu'on se connaissait depuis longtemps. Et puis il y avait des gens qui avaient fait la totalité de leur parcours ici. Donc, c'est plus à un niveau relationnel, enfin moi j'étais conscient que les relations allaient changer, c'est évident. Mais la difficulté a plus été là, encore que les gens sont relativement matures et du coup ça n'a pas posé tant de problèmes que ça. Voilà, donc par rapport à la fonction je dirais, quelque soit la personne qui l'exerce, après il y a des histoires de personnalités, mais je veux dire que par rapport à la fonction, il n'y a jamais eu de contestation de la fonction de chef de service. On l'a toujours revendiqué très fort. Parce que je pense que les gens y voient un avantage, le confort. Un confort, dans le sens où le conflit, c'est institutionnalisé, quand je dis conflit, je parle conflit avec l'extérieur, notamment avec les magistrats. Pour moi, il n'est pas question qu'un éducateur règle seul un conflit avec un magistrat, et que le magistrat interpelle que l'éducateur. Ca c'est hors de question, mais ça les gens ici, je pense qu'ils savent ... il y a cette reconnaissance.

Comment vous y prenez- vous pour réaliser votre travail de chef de service ? Cela nécessite -t- il des dispositions particulières ?

Ca nécessite des dispositions, ça, enfin moi j'ai appris à, j'ai appris à être remis en cause, j'ai appris à pas tout dire, je dis en vrac, à pas tout dire, mais en même temps, je suis assez adepte de la participation des personnes, des collègues aux décisions et aux ébat, donc , ça suppose qu'on puisse être remis en cause, ça suppose qu'on puisse avoir des objectifs à long terme et de rappeler aussi les finalités et du travail et de ce pourquoi on est là. On a le droit de ne pas être d'accord sur telle ou telle modalité, sur tel ou tel fonctionnement, mais en tous cas la finalité elle est là, elle ne change pas. Donc pour moi, ça suppose des qualités de négociation, ça me paraît évident, de clarté, aussi parfois de fermeté, je crois que, de pouvoir aussi emmagasiner, de pouvoir recevoir le conflit, ça me paraît, mais je suis mal placé pour le dire, parce que c'est difficile, et je crois que tous les côtés organisationnels, je vois pas comment on peut être chef de service et fouillis quoi . Pour dire les choses simplement. Vous parliez des qualités et des compétences ?

Oui, concrètement comment procédez-vous ? Vous pouvez aussi partir d'un exemple ?

Euh, c'est là le plus difficile. (silence) Bon, les outils, quand je dis les outils, enfin, on va parler de choses très concrètes, il y a tout ce qu'il (inaudible), les rendus des rapports. Euh, il y a tout ce qui est, en fait, c'est moi qui décide par exemple, quand la situation vient à échéance, qu'on la voit un mois auparavant, avant de rédiger le rapport. Ca, je tiens ça avec un

planning. Donc les situations sont revues, je m'efforce moi de distribuer, encore une fois c'est as facile, parce que les mêmes doivent être revues régulièrement. Je m'efforce de distribuer la parole en équipe, au référent, donc j'ai vraiment je pense une fonction d'animation, je dirais d'arbitre, euh ça fait un peu match. Je contrôle les écrits qui partent à la frappe. Pour les miens, je demande aux collègues de me lire. Bon, institutionnellement c'est le directeur, mais ça c'est formel, ça se fait, mais je pense que pédagogiquement, enfin moi je trouve intéressant, puisque toutes façons on a les mêmes fonctions, je parle là des situations, l'animation ça c'est autre chose, je parle des situations en tant qu'éducateur, euh donc ça c'est des choses très concrètes. C'est une liaison permanente avec le secrétariat aussi, vérifier, contrôler que les rapports soient effectivement envoyés au tribunal, euh que les jugements aussi arrivent, ça demande quand même une certaine disponibilité, y compris par rapport aux situations des collègues, hein, parfois, on va solliciter quelque chose auprès du magistrat qui va l'accepter, on a pas forcément la décision qui arrive ça suppose quand même de se donner les moyens, bon ben de vérifier que, il faut vraiment suivre quoi. Alors, moi je fais confiance aux collègues pour me, parce qu'ils ont une capacité d'initiative, mais c'est vrai que moi je suis, même si je ne le montre pas, je suis toujours en arrière plan pour

(inaudible). Donc ça c'est très concret. Par rapport, bon c'est pareil, à la gestion des congés etc, moi je vérifie tout ce qui est audience, tout ce qui est rendu des rapports avant de signer les feuilles de congés. On essaie d'organiser à l'avance, ça rassure bien les collègues. ON essaie de solder à l'avance les congés, en tous cas de les organiser notamment pour les périodes scolaires. Donc moi je donne toutes les infos à l'équipe : formation, écrits ou dès qu'il y a une réunion à l'extérieur, en fait j'aime bien aussi déléguer tout ce qui est participation aux instances extérieures, ce que je demande par contre, c'est qu'il y ait un rendu compte en réunion de service, pour les collègues, sur ce qui c'est dit, ce qui c'est fait, comment les gens s'engagent dans la suite du processus, s'il y en a un. Par exemple, il y a un comité contre la maltraitance, c'est pas moi qui y participe, c'est les collègues, mais je veux dire on en parle régulièrement, chaque fois qu'il y a une réunion, où ça s'en va etc, quelles sont les enjeux ? Donc, et puis quand des gens participent à des congrès ou à des instances de formation, on en parle. Mais, c'est vrai que je suis assez partisan à ce que les gens puissent participer à ce qui se fait à l'extérieur, quand ils le peuvent, quand ils en ont les possibilités. Par contre ce que je demande c'est l'engagement, bon je dirais que ça se passe assez bien. Alors, ce qui est vrai, c'est que, ce qui n'a pas pu être traité à un moment donné, en fait moi je tiens un ordre du jour des réunions, et où on traite la fois d'après, mais c'est ce qui fait qu'à chaque fois l'ordre du jour n'est pas fermé, c'est très large hein. Mais ça laisse la possibilité aux collègues de mettre des questions à l'ordre du jour, ceci dit ce qui n'est pas traité est traité la fois d'après. Moi je tiens des ordres du jour des réunions, et à chaque fois je me dis que toutes les questions sont évoquées quoi. Donc voilà très concrètement euh..

Quels sont les interlocuteurs que vous considérez comme les plus importants aussi bien à l'interne qu'à l'externe ?

Moi je dirais le juge des enfants à l'externe, ça me semble évident. Euh, je me suis toujours demandé si, si en fait on répondait à la commande, si on répondait à une commande ou à une demande des personnes qu'on suivait où à la demande du juge ? Moi je crois avoir fait le tour en disant qu'on répond à la demande du juge. Ça ne veut pas dire qu'on soit toujours obligé d'être d'accord avec lui. Mais ceci dit, même quand on est pas d'accord avec lui, on répond tout de même toujours à sa demande. Euh, soit parce qu'on essaie de requalifier le danger ou parce qu'on prouve que c'était pas clair ou, ceci dit au final, c'est toujours lui qui emportera la décision. Mais je veux dire y compris quand on essaie d'apporter un élément de réflexion, en disant ce n'est pas clair, on est pas d'accord avec ça, on pense qu'il faudrait faire ça, on répond

toujours à sa demande quand même. Donc même si c'est pour dire le contraire, la demande est là. Donc, moi je dirais c'est, à l'extérieur, nous notre interlocuteur principal, je ne vois pas comment on peut faire autrement dans un service d'AEMO judiciaire. Très franchement je ne vois pas, en plus c'est aussi une garantie pour nous et là je dirais ça revient à l'aspect pédagogique, mais pas seulement pour nous, également pour les familles. Je pense que ce qui est judiciaire, bon alors c'est peu usité c'est vrai, mais il y a quand même tout ce qui est de l'ordre de l'appel, procédure judiciaire, qui fait que le juge fait aussi tiers entre, je veux dire la prise en charge par les services de milieu ouvert, je ne dirais pas l'éducateur, parce que (inaudible), prise en charge des mesures par le service et la famille suivie ; et que si il fait une audience, c'est bien pour avoir un débat contradictoire, certainement pas pour dire amen à l'éducateur. Auquel cas, il n'a pas besoin de faire d'audience, il prend le rapport et il prend sa décision. Enfin, moi je conçois, enfin c'est là où je disais tout à l'heure, il y a une certaine culture commune, on le conçoit, nous aussi comme ça. Moi je pense que c'est assez partagé par l'ensemble des personnes. Je dirais ça c'est vraiment sur le fond, maintenant quand je parlais tout à l'heure de mesures confiées à un service, je pense aussi que le chef de service fait tiers entre un éducateur qui représente, qui incarne le service dans la prise en charge et le magistrat. Pour moi l'éducateur, c'est pas lui qui prend la mesure, c'est le service. Parce que là, le chef de service a aussi une fonction importante, comme tiers, parfois entre la famille, encore que, ça me semble moins opportun que le magistrat, je veux dire entre la famille et l'éducateur, le chef de service peut jouer ça, mais là plus entre le magistrat et l'éducateur. C'est ce que j'expliquais tout à l'heure, je ne suis pas du tout d'accord que les éducateurs règlent leurs conflits seuls avec les magistrats. Ou que le magistrat par ailleurs règle, pose des questions de fonctionnement ou de prise en charge. Ce qui peut arriver dans le quotidien, ou dans une audience ou dans son cabinet, mais je pense aussi qu'à partir du moment où ça rejoint l'organisation du service, c'est au chef de service, c'est le chef de service l'interlocuteur ou le directeur, en tous cas par délégation le chef de service. Donc voilà, donc ça c'est à l'extérieur. Ce qui me semble aussi important, c'est là, la représentation du service dans les instances extérieures, alors là les interlocuteurs sont multiples hein. Ça peut être d'autres services d'AEMO, ça peut être le département parce que c'est le financeur, alors tout dépend de pourquoi on y va, tout à l'heure je disais que moi j'apprécie beaucoup que les gens participent, enfin moi je délègue assez facilement, sauf quand ça touche je dirais à des questions, par exemple du financement des mesures, des choses comme ça. Je pense que là l'éducateur a à être informé, mais je dirais là c'est plus dans la décision, dans l'acte décisionnel que dans l'acte de formation ou participer à une action. Là je suis assez favorable à ce que l'éducateur ou un collègue puisse participer. Euh, à l'interne, c'est là où ça pose des difficultés, j'ai envie de dire pour l'instant mon principal interlocuteur c'est le directeur. Je pense que l'équipe de chefs de service n'existe pas. C'est pas l'équipe de chefs de service, c'est l'équipe d'encadrement. Les directeurs et les chefs de service, je pense que c'est pas, en termes d'organisation, c'est pas, c'est pas géré comme ça. Ça moi je regrette, mais par moments moi je pense que, bon par rapport à l'historique un petit peu du service, il y a des gens qui sont là depuis bien plus longtemps et qui ont été, par rapport à une promotion, ils ne sont pas non plus à revendiquer des choses plus importantes en termes de fonction. Donc, ben ça achoppe régulièrement (inaudible) Je regrette vraiment que ça n'existe pas. Parce que justement, il n'y a pas une équipe d'encadrement. Il y a des encadrants qui fonctionnent de façon très individuelle ou relationnelle, relation où il y a un binôme, je dirais directeur, chef de service, mais il n'y a pas véritablement d'équipe d'encadrants.

Pour moi ça a été comme ça au départ, même si il n'y avait pas effectivement cette exigence là. Il faut dire que, il y a une confiance hein, je veux dire qu'on est pas du tout dans le contrôle,

mais en même temps moi j'aurais souhaité qu'il y en ait plus quoi. Alors c'est bizarre, parce que c'est une autonomie sans qu'elle soit vraiment enfin, c'est vraiment particulier je dirais qu'on est plus dans le relationnel que dans la fonction de travail quoi, dans quelque chose de très établi. En même temps c'est pas totalement vrai, parce que ça n'empêche pas le travail de se faire, mais tout ça fait pas, c'est pas vraiment repéré, c'est à dire que si c'était une autre personne qui assumait les mêmes fonctions de directeur, ça pourrait se passer beaucoup plus difficilement. Là, c'est pas le cas, donc euh, on ne peut pas dire que ça se passe mal, c'est pas vrai, c'est pas vrai du tout. Mais je pense que si c'était une autre personne qui avait pas (inaudible). Mais l'aspect relationnel plus que statutaire n'empêche pas non plus le travail de se faire.

A partir du moment où bon, là ça passe bien, parce qu'on s'entend bien, il faut dire clairement les choses, mais c'est vrai que si il y avait des conflits je dirais personnel, et là je ne parle pas de travail, mais je veux dire de personnalités qui s'affrontent, il n'y aurait pas la garantie suffisante institutionnelle, pour garantir que le travail puisse se faire. Parce que je veux dire, en fait là, ça marche parce qu'on s'entend, donc du coup c'est pas gênant, mais le jour où, si c'était quelqu'un d'autre, bon c'est vrai que si c'était un autre chef de service qui serait aussi en conflit, c'est pareil, le problème se poserait de la même façon. Ce qui n'existe pas je dirais, il y a des procédures quoi

C'est l'individu qui incarne le statut plutôt que des procédures particulières?

Voilà, tout à fait Ce qui n'empêche pas (inaudible) parce que les gens sont relativement en accord, mais c'est vrai que si il n'y avait pas cet accord là, je pense qu'il y aurait des problèmes. Voilà. Par rapport à l'interne, moi je regrette aussi, mais ça c'est parce que il n'y a pas assez de fonction d'encadrement, mais je regrette aussi, ça manque un petit peu de, mais je pense que c'est en train de changer ça. Moi je souhaiterais une participation beaucoup plus active au delà du service, d'assurer un petit peu la fonction associative et même des cadres, mais associatif. Mais ça, c'est en train de changer.

C'était justement ma dernière question, quelle place prend l'association dans votre activité de chef de service ?

L'association ou l'organigramme, le côté associatif ? très peu, en plus j'ai pas cette culture là, j'ai pas cette culture, quand je parlais de fonction un petit peu de direction, de cadre, pour moi c'est bien à titre professionnel et fonctionnel, mais pas dans le cadre associatif. C'est pas, mais bon, moi j'ai une culture PJJ, fonctionnaire d'état, donc je suis plus hein, j'en suis parti, j'ai démissionné, c'est quand même pas rien, mais, parce que j'aurais pu prendre un détachement ou (inaudible) je suis parti. Donc, c'est quand même un acte fort, mais dans le militantisme associatif, parce que j'entends la question comme ça. C'est moi qui voit l'association comme ça, je ne pense pas que l'association va en rester là, c'est moi qui la voit comme ça, mais parce que je pense que si un jour je devais militer, ou m'inscrire à une association (interruption de K7)

Voilà, je disais j'irais dans une association plus proche du terrain, mais je veux dire plus, je dirais il y a d'un côté, enfin moi j'irais plus en tant que citoyen, mais pas du tout en tant que professionnel. Il faut dire qu'il y a d'un côté le cadre professionnel, il est ce qu'il est hein, après tout, le judiciaire on peut aussi en tant que citoyen en penser des choses, même si du côté professionnel on peut penser que ça peut être efficace, ça empêche pas qu'on puisse avoir une idée sur la question, sur la place du judiciaire en France, et à un autre niveau, par rapport à la citoyenneté, mais donc, ben moi j'adhérerais beaucoup plus à une action de terrain quoi et politique qui, mais bon je n'ai pas ce courage là. Je suis assez en accord avec certaines choses,

mais certaines actions de terrain parfois ont été commandé, moi je me dis je ne suis pas, et puis peut - être aussi, c'est pas pour rien qu'on fait ce travail (rires) On est aussi un petit peu du bon côté de la barrière quoi.

Là, je ne comprends pas ?

Ben, quand je dis du bon côté de la barrière, ça veut dire que ça permet quand même de prendre les gnons, mais ça c'est ma perception, moi du monde social quoi. C'est à dire que, il y a quand même une partie de la population en France qui rame, et puis à mon avais, il n'y a pas de raisons que ça change, et nous sommes plutôt à réfléchir, enfin moi je ne suis pas militant de terrain, et la profession nous permet quand même de réfléchir. On occupe une place relativement confortable par rapport à ce qu'on pourrait faire si (inaudible), mais bon ça c'est un questionnement personnel. Donc si je militais, ou si j'étais participant à une vie associative, je ne serais plus sur le terrain. Ce qui ne m'empêche pas d'être intéressé à la vie de l'association dans laquelle je travaille, mais beaucoup plus à titre professionnel.

L'association vous laisse - t - elle relativement libre dans la façon de faire votre travail ?

On est libre quand même. Oui je pense, je ne pourrais pas dire que l'association est contre ou est pour, parce que je ne connais pas ses positions, bon je crois les deviner, en me disant que si on peut fonctionner comme ça ici, et si on peut avoir ces réflexions là, c'est aussi parce que (inaudible), mais en fait je les connaît pas plus que ça quoi.

Et puis bon, il y a une différence entre un conseil d'administration et un organigramme professionnel. J'avoue que je connais peu.

Justement tout à l'heure, quand j'ai posé la question à propos de l'association, vous me disiez que ce n'était pas un organigramme, vous pensiez à quoi ?

Pour moi, c'est la direction générale, c'est le directeur, c'est le chef de service. Donc je pense qu'il y a quand même une politique qui est quand même relativement impulsée par la direction générale, par les directeurs. Donc c'est là où, bon moi je ne me sens pas en inadéquation avec ce qui est proposé quoi, maintenant par rapport à, j'ai pas ma carte de l'association quoi, j'adhère pas du tout. Parce que s'associer c'est une chose, enfin faire partie d'une association c'est une chose, maintenant que moi je sois intéressé par ce que peut mettre en place une association, je dirais en tant qu'utilisation professionnelle, c'est autre chose quoi. Et si je devais un jour faire partie d'un mouvement associatif, ce serait pas forcément dans l'association dans laquelle je travaille. Ce serait une association de terrain où, beaucoup plus politisée. Voilà.

Chef de service, un statut cadre ?

Je ne sais pas ce que ça veut dire, statut cadre ? Non je ne sais pas ce que ça recouvre, enfin je sais ce que ça recouvre au niveau des fonctions, des missions, un petit peu comme celles que je définissais auparavant, mais je ne comprends pas si vous voulez votre question. C'est la représentation sociale de ce que je fais ou la catégorie sociale, je cherche des pistes là.

Non franchement, je ne me sens pas cadre, je ne vois même pas ce que ça recouvre. Cadre ?

Statutairement vous n'êtes pas au même niveau qu'un éducateur ?

Non, non, bien sûr, bien entendu.(silence) enfin, bon je ne me nomme jamais comme ça. Je dis jamais la réunion de cadres, je ne dis jamais je suis cadre, je dis je suis chef de service.Donc euh..

Vous parlez d'équipe d'encadrement quand même ?

Oui, parce que je pense que c'est un mot. C'est une difficulté pour moi de parler de cadre, à partir du moment où je dis ben c'est des casquettes quoi. Et puis, il y a l'aspect fonctionnel du chef de service, fonctionnel tous les jours. Maintenant c'est vrai que quand je parle de l'équipe d'encadrement je le situe à un autre niveau dans un fonctionnement un petit peu idéal où effectivement, il y aurait, on aurait cette part et de responsabilités et de missions et de représentations, bon que moi je pense avoir quand même par rapport à, par rapport à la reconnaissance des personnes de l'équipe ou des instances extérieures, parce que c'est évident que, c'est quand même reconnu, il y a le département, le secteur d'action territorial, bon là c'est le chef de service. Mais, bon pour moi, en plus je ne suis pas dans la défense des catégories, pour moi c'est une catégorie socio- professionnelle largement éclatée, qui représente des réalités très multiples alors..

Qui vous permet de bénéficier d'une retraite cadres,

Oui, mais je ne sais même pas ce que c'est. (silence) je ne sais même pas ce que sait. Ca veut dire plus importante ou, si je savais comme info, mais c'est pas ça qui m'a fait postuler ça c'est clair.Voyez un peu dans quel statut je suis aujourd'hui, c'est difficile d'aller se projeter.Ben je ne sais pas, je dois avoir intériorisé qu'on fait pas partie des cadres alors. Je ne me sens pas du tout, j'ai pas intériorisé ça, enfin je ne suis pas là dedans quoi.

Vous allez me faire poser des questions, c'est pas le but pour vous, mais c'est vrai qu'à la fin ce genre d'exercice, après ça travaille.

En référence à vos préoccupations professionnelles de chef de service, qu'aimeriez- vous qu'on retienne de cet entretien ?

(silence) Ben je pense effectivement à la, c'est la, la volonté de participer à une équipe d'encadrement quoi, ça je pense que c'est vraiment euh, c'est vraiment, je vois pas, enfin, je ne vois pas moi comment je peux mettre en place, à mon niveau, avec ce que je fais, avec le service que c'est, avec l'antenne que c'est, avec les gens qui sont là, euh et avec le peu de personnes qui sont là, un management participatif, alors que j'ai pas l'impression que ce soit toujours, que ce soit toujours une volonté et d'une direction et de..Donc je pense que cette fonction d'équipe d'encadrement, je dirais d'ailleurs même si ce n'était pas un management participatif, mais au moins (inaudible) Bon, il y a une reconnaissance qui a lieu, parce que comme il y a la compétence individuelle des gens, on reconnaîtra la fonction. Voilà. Mais en gros, c'est ça, c'est vraiment ça. Je crois qu'on reconnaît les compétences individuelles des gens, mais on ne reconnaît pas, on ne reconnaît pas la fonction.Je crois que c'est la position du chef de service qui est instituée comme ça, un petit peu comme je vous disais tout à l'heure, on a l'impression que c'est pas forcément, c'est commun un peu à tous les services, on est quand même à une place charnière, il y a des gens qui sont beaucoup plus en recul. Moi je me mets parfois en colère, je dis parfois que c'est (inaudible), mais je ne vois pas comment on peut faire efficacement participer les gens y compris les exécutants, si à un moment donné on est pas partie prenante des projets, des projets, du management du personnel, alors on pas besoin forcément de tout savoir, c'est pas ça. Mais qu'au moins, ben des objectifs soient définis ensemble, et qu'on puisse ensemble les mettre en place quoi. Alors pas forcément pour

répondre, ben si pour répondre aux missions, mais pas forcément par rapport à la mission, mais aussi à, ben par exemple, à tout ce qui est en termes organisationnel, en termes de développement de service, tout ce qui est quand même, ben de nouveaux projets, parce qu'on est pas non plus obligé d'attendre qu'on nous fixe nos missions, on peut aussi proposer.

Bon, je vous remercie.

CHEF DE SERVICE : UN STATUT DE CADRE

Chef de service, un statut de cadre ?

- Oui, encadrant, encadré, cadrage, oui un statut cadre, cadre éducatif. Oui, oui, c'est comme ça. Un statut cadre, c'est comme ça que se pose ta question ?
Cadre, parce qu'issu de l'équipe de direction, enfin on fait partie de l'équipe de direction, on a aussi des réflexions autour des grandes lignes de politique institutionnelle, donc avec une possibilité de faire remonter directement ses réflexions, ses pensées, dans ce sens là oui. Et puis cadre, parce qu'encadrant une équipe, enfin je le vois un peu comme ça. (**ent N° 11- IME - grosse institution**)
- Il faudrait déjà que je sache ce que c'est qu'un statut cadre, première chose. Bon, pour moi statut cadre ça n'a pas grand sens, parce que c'est vrai qu'objectivement je ne sais pas trop ce qui définit un cadre. J'ai pas cherché moi à être cadre, on me l'a proposé et j'ai pensé que c'était une bonne chose, donc j'ai dit oui. J'ai pas répondu à veux-tu être cadre ou pas cadre, j'ai répondu à veux-tu être éducateur chef ou pas éducateur chef, ben de fait bon je suis cadre, puisque ça correspond. Mais pour moi ça correspondait d'abord à une fonction un petit peu d'animation, de direction d'une équipe quoi au service d'un public. C'est plus ça (inaudible) C'est sûr que concrètement le salaire s'est amélioré, ça c'est sûr, j'ai vu aussi considérablement s'allonger mes heures de travail, ça c'est sûr aussi, que des fois je me dis que si j'avais continué rien que sur mon ancienneté en restant à 39 heures, c'est pas sûr que je serais perdant. Voilà, si je fais les calculs, sur le plan strictement budgétaire. Bon malgré tout, j'ai envie de continuer à l'exercer cette fonction là, c'est pas que l'aspect budgétaire, c'est aussi de voir les choses un petit peu plus haut, mais je crois que c'est ça qui m'intéresse de faire le lien, de faire en sorte que ça circule. Je crois pouvoir dire que je suis plus dans un, comment dire, j'ai plus de dispositions à faire en sorte que les choses fonctionnent bien ou fonctionnent mieux que de pondre des projets par exemple, je ne suis pas un concepteur de projet. Je vais y participer, mais ce n'est pas ma dynamique personnelle de pondre des projets. (**Ent N°2 - CHRS - Grosse institution**)
- (Soupir)... oui, oui, un statut cadre. Le directeur oublie souvent, mais un statut cadre.. Parce qu'il tient quand même compte systématiquement de mon avis, de ma position, de ce que je peux dire. Alors, il m'entend. Je dis pas qu'il tient compte dans ce qu'il met en place, mais il veut bien entendre ce que je dis. Bon, ce qui est un petit peu bizarre, c'est qu'il demandait beaucoup plus mon avis avant, beaucoup moins maintenant. Lorsque j'ai été embauché, ça m'a surpris, quoi. Parce que j'étais mouillé à tous les niveaux, quoi. Il n'y avait pas de secret. Bon, peut être parce que je lui ai dit, j'aurais peut être jamais dû lui dire. Je lui ai dit, bon, que j'appréciais, quoi, d'être informé vraiment à tous les niveaux de ce qui se passait. Que ce soit au niveau de l'association, enfin, l'association, le club, ce qui se passait au niveau associatif, au niveau de la maison d'enfants, au niveau de tous les comptes, le budget prévisionnel, j'avais accès à tout. Et, au fil du temps, il y a des comptes que j'ai plus quoi, j'ai des comptes qui me concernent, que je gère directement, j'ai plus le budget prévisionnel. J'ai plus les retours de ce qui se passe au niveau des négociations budgétaires, j'ai plus les retours des concertations, des réunions extérieures auxquelles il participe, quoi, alors qu'avant il me rendait compte de ce qui se passait. Pas par obligation, hein, enfin, je pense pas, je pense pas. Mais, maintenant, c'est vraiment, il reprend sa place, quoi. Lui, il est directeur, c'est à dire, euh, bin, il y a une forme de pouvoir aussi (inaudible), alors qu'avant on partageait l'information, on partageait l'argent, on partageait tout, quoi. Au fur et à mesure du temps, bin (inaudible)/

- Il y a des canaux d'informations qui se perdent, c'est clair. Au niveau financier, c'est clair aussi. A la limite, c'est normal, mais c'est pas normal que ça ne s'est pas passé au départ et que ça se passe maintenant, ça me pose question, quoi. C'est sûr que le chef de service cadre n'a pas besoin de tout savoir, c'est clair, euh, cadre, reconnu comme tel, oui. Ne serait-ce que par ça, hein, le fait que, bin, systématiquement, il me demande mon avis. Bon, pas forcément pour le suivre, hein. Mais il me le demande. Bon, le fait de ne pas avoir d'horaires aussi (inaudible). Pas en avoir, enfin, on a quand même quoi (inaudible). Bon, voilà, quoi. (**Entretien N°1- internat - petite structure**)
- C'est une fonction qui évolue, mais moi j'avoue que, c'est vrai que ça, comment dire, bon, on est plus, c'est plus des super éducateur. C'est vrai qu'il y a tout un côté, qu'il y a toute une analyse, tout un aspect analytique, de réflexion que les chefs de service doivent mener, mais en même temps, j'ai parfois l'impression aussi qu'on a des attentes un peu irréalistes. Je veux dire, si nous on devient des super, super manager ou je ne sais pas quoi. Je veux dire les directeurs qu'est-ce qu'ils vont, ils seront encore plus supers parce que bon (rires). La, je te dis, on va commencer les séminaires et justement, le cabinet de consultants qui nous propose cette formation a fait passer des questionnaires justement par rapport à tout ça. Et il en ressort un truc pas possible, je veux dire, eh bien s'ils veulent nous faire faire tout ça on n'est pas sorti de l'auberge, parce que les attentes sont tellement différentes d'une personne à l'autre, et puis en même temps eh bien je du mal à voir, finalement, qu'est-ce qu'on allait nous demander au bout du compte. Effectivement, qu'est-ce qu'on nous demande à nous les chefs de service. Parce que, j'avoue que je suis un peu perdu en ce moment. Parce que, j'avais, je m'étais construit des repères, effectivement l'accompagnement des équipes, tout ce qui est un peu médiation familiale, on intervient au niveau des familles, la mise en place du projet individuel, le suivi de ces projets, et puis maintenant j'ai l'impression que, on ne demande autre chose quoi, mais je n'arrive pas bien à cerner ce qu'on attend de nous. (Silence). Donc, je ne sais pas si j'ai répondu à ta question. C'est vrai que j'aurais besoin de quelque chose de plus clair sur ce qu'on attend de nous. Parce que j'ai l'impression qu'on est à la fois des directeurs, des éducateurs, on est tout quoi. Et je n'arrive pas bien à cerner ce qu'on attend de nous maintenant, enfin. On parle de troisième millénaire, mais j'ai un peu de mal.

Et tu as l'impression que ça s'oriente vers quoi ce qu'on attend de vous ?

(Silence). Eh bien, il faut qu'on soit tout, il faut qu'on soit tout. Il faut qu'on ait des connaissances que ce soit au niveau du droit du travail, enfin bon vraiment à la fois de la psychologie, de la sociologie, je veux dire mais bon on ne peut pas être non plus, en même temps on ne nous donne pas tellement, enfin niveau d'une formation, on ne nous donne pas tellement non plus, enfin je vois ici, je veux dire pour se former, il faut aller au charbon quoi, il faut vraiment y passer ses week-ends et tout parce qu'on n'est pas vraiment, comme dirait mon directeur la charge travail reste la, non la charge psychologique reste la même. Eh bien effectivement mon travail, ma charge de travail est toujours resté la même quoi, on on m'a jamais allégé de quelques heures pour que je puisse faire un travail de recherche, ça je le fais sur mon temps personnel, donc que je trouve que c'est un peu paradoxal quoi. C'est-à-dire, j'ai l'impression qu'on veut, mais c'est peut-être aussi par rapport à ce que je vis moi en ce moment, j'ai l'impression que d'un côté on nous demande d'être de plus en plus performants,

de plus en plus pertinents, de plus en plus pointus dans nos analyses, et donc de faire un travail de recherche par rapport à ça, un travail de réflexion de lecture enfin bon, d'ouverture, et en même temps on nous demande quelque part d'être des bœufs oui oui quoi, j'ai l'impression que c'est paradoxal. D'un côté on dit, bon écoutez vous ne réfléchissez pas de trop, vous vous faites ça, voilà ce qu'on veut vous nous le faites, et d'un autre on veut qu'on soit, on veut, moi je dis si on est pertinent on pose des questions, on pose des questions et on met le doigt là où ça ne va pas. Et alors je me dis, c'est pour ça, j'avoue qu'en ce moment je suis un peu perdue parce que, eh bien parce que je suis en désaccord avec des choses qui se passent. J'ai l'impression que d'un côté il faut qu'on soit extrêmement intelligent, pertinent, réactifs et en même temps, eh bien quand on l'est trop ça ne va pas non plus. Alors, moi je suis un peu perdue. (Silence) c'est pour cela que je dis, si on devient de super chef de service, il faudra on ait des super directeur, parce qu'effectivement, à force de vouloir qu'on soit super performant en tout, on va leur manger la soupe sur la tête (rires). Et, bon (silence) (entretien n°6)

- Je ne sais pas ce que ça veut dire, statut cadre ? Non je ne sais pas ce que ça recouvre, enfin je sais ce que ça recouvre au niveau des fonctions, des missions, un petit peu comme celles que je définissais auparavant, mais je ne comprends pas si vous voulez votre question. C'est la représentation sociale de ce que je fais ou la catégorie sociale, je cherche des pistes là.

Non franchement, je ne me sens pas cadre, je ne vois même pas ce que ça recouvre. Cadre ?

Statutairement vous n'êtes pas au même niveau qu'un éducateur ?

Non, non, bien sûr, bien entendu.(silence) enfin, bon je ne me nomme jamais comme ça. Je dis jamais la réunion de cadres, je ne dis jamais je suis cadre, je dis je suis chef de service. Donc euh..

Vous parlez d'équipe d'encadrement quand même ?

Oui, parce que je pense que c'est un mot. C'est une difficulté pour moi de parler de cadre, à partir du moment où je dis ben c'est des casquettes quoi. Et puis, il y a l'aspect fonctionnel du chef de service, fonctionnel tous les jours. Maintenant c'est vrai que quand je parle de l'équipe d'encadrement je le situe à un autre niveau dans un fonctionnement un petit peu idéal où effectivement, il y aurait, on aurait cette part et de responsabilités et de missions et de représentations, bon que moi je pense avoir quand même par rapport à, par rapport à la reconnaissance des personnes de l'équipe ou des instances extérieures, parce que c'est évident que, c'est quand même reconnu, il y a le département, le secteur d'action territorial, bon là c'est le chef de service. Mais, bon pour moi, en plus je ne suis pas dans la défense des catégories, pour moi c'est une catégorie socio- professionnelle largement éclatée, qui représente des réalités très multiples alors..

Qui vous permet de bénéficier d'une retraite cadres,

Oui, mais je ne sais même pas ce que c'est. (silence) je ne sais même pas ce que c'est. Ca veut dire plus importante ou, si je savais comme info, mais c'est pas ça qui m'a fait postuler ça c'est clair. Voyez un peu dans quel statut je suis aujourd'hui, c'est difficile d'aller se projeter. Ben je ne sais pas, je dois avoir intériorisé qu'on fait pas partie des cadres alors. Je ne me sens pas du tout, j'ai pas intériorisé ça, enfin je ne suis pas là dedans quoi.

Vous allez me faire poser des questions, c'est pas le but pour vous, mais c'est vrai qu'à la fin ce genre d'exercice, après ça travaille.

En référence à vos préoccupations professionnelles de chef de service, qu'aimeriez- vous qu'on retienne de cet entretien ?

(silence) Ben je pense effectivement à la, c'est la, la volonté de participer à une équipe d'encadrement quoi, ça je pense que c'est vraiment euh, c'est vraiment, je vois pas, enfin, je ne vois pas moi comment je peux mettre en place, à mon niveau, avec ce que je fais, avec le service que c'est, avec l'antenne que c'est, avec les gens qui sont là, euh et avec le peu de personnes qui sont là, un management participatif, alors que j'ai pas l'impression que ce soit toujours, que ce soit toujours une volonté et d'une direction et de..Donc je pense que cette fonction d'équipe d'encadrement, je dirais d'ailleurs même si ce n'était pas un management participatif, mais au moins (inaudible) Bon, il y a une reconnaissance qui a lieu, parce que comme il y a la compétence individuelle des gens, on reconnaîtra la fonction. Voilà. Mais en gros, c'est ça, c'est vraiment ça. Je crois qu'on reconnaît les compétences individuelles des gens, mais on ne reconnaît pas, on ne reconnaît pas la fonction. Je crois que c'est la position du chef de service qui est instituée comme ça, un petit peu comme je vous disais tout à l'heure, on a l'impression que c'est pas forcément, c'est commun un peu à tous les services, on est quand même à une place charnière, il y a des gens qui sont beaucoup plus en recul. Moi je me mets parfois en colère, je dis parfois que c'est (inaudible), mais je ne vois pas comment on peut faire efficacement participer les gens y compris les exécutants, si à un moment donné on est pas partie prenante des projets, des projets, du management du personnel, alors on pas besoin forcément de tout savoir, c'est pas ça. Mais qu'au moins, ben des objectifs soient définis ensemble, et qu'on puisse ensemble les mettre en place quoi. Alors pas forcément pour répondre, ben si pour répondre aux missions, mais pas forcément par rapport à la mission, mais aussi à, ben par exemple, à tout ce qui est en termes organisationnel, en termes de développement de service, tout ce qui est quand même, ben de nouveaux projets, parce qu'on est pas non plus obligé d'attendre qu'on nous fixe nos missions, on peut aussi proposer. (entretien n°7 – protection judiciaire de l'enfance)

• **Chef de service, un statut cadre ?**

Oui, oui pour moi le chef de service c'est un cadre.

Tu peux m'en dire un peu plus ?

J'estime faire partie de l'équipe de direction. Cadre, parce que le cadre c'est moi qui me le fixe, en accord et en supervision avec la direction. Les chefs de service ont à cadrer le fonctionnement des équipes, la philosophie, enfin la pédagogie, on cadre, on délimite. Donc à partir de là, à partir de là on est cadre... Cela suppose que j'ai des préoccupations. Bon, moi ce que j'ai envie de dire, moi je suis chef de service éducatif, ça me rappelle une boutade que j'ai pu sortir à ma responsable équipe enfance, qui s'amusait à faire un peu d'autoritarisme et je lui ai dit, arrête, en fait tu n'es jamais qu'un petit chef d'équipe, en fait tu es contredame. Et en remplaçant dans un contexte, alors c'est vrai qu'elle n'a pas forcément apprécié, puisque la notion de pouvoir et de reconnaissance étaient telles que, bon en faisant le parallèle avec une entreprise, effectivement, ceci dit moi je reste persuadé, bon je suis chef de service éducatif, mais je pourrais dire je suis chef d'atelier, je pourrais être aussi chef de service dans une entreprise, je ne sais pas si il y a une différence fondamentale. À partir du moment où on est censé animé un service, je peux dire là on prend les choses (inaudible) on pourrait fabriquer des voitures à la chaîne. Dans cette fonction purement de cadrage, d'organisation, de rentabilité, il y a pas forcément de différence. La différence, c'est plus au niveau des valeurs,

parce qu'effectivement on travaille sur de l'humain. Mais, formellement, dans la forme je ne pense pas qu'il y ait de différence fondamentale, je ne pense pas. (entretien n°9)

- Oui,

Pourquoi, hormis le côté formel de la chose ?

Au vu des responsabilités que nous avons, tant au niveau des personnes, qu'au niveau du personnel, qu'au niveau du fonctionnement, tant au niveau du financier et tant au niveau je dirais, du temps. Si il y a bien quelque chose où c'est flou, c'est le temps. Le cadre n'a pas de temps. Moi je peux me permettre de, on peut le dire, c'est vrai. La semaine dernière, j'ai fait 60 heures en tout, ok, c'est pas ça le problème, mais le problème, c'est que ce soit reconnu quelque part. Ca, ça ne l'est pas. Ca c'est important, est cadre celui qui assume les responsabilités. Voilà. (**ent N°10- secteur handicap - déficients visuels - grosse structure**)

- Oui, oui cadre, cadre parce qu'il faut gérer, il faut animer une équipe et qu'il faut, comment dire, il faut avoir un rôle de leader pour mener une équipe et pour l'entraîner dans des activités, l'encourager, la stimuler, non pas pour jouer le petit chef. Je pense que je ne perçois pas ma fonction dans ce sens péjoratif, mais c'est vrai qu'il faut quand même avoir un rôle d'encadrement par rapport à toute une équipe, donc c'est vraiment indispensable, et avoir une vue globale de la vie de l'établissement et de ce qui se passe dans l'établissement dans son ensemble, mais je ne sais pas si tous les chefs de service perçoivent leur fonction comme ça. C'est vrai que moi ici je ne suis pas limitée, dans ma fiche de poste le directeur ne m'a pas du tout limitée dans ma fonction, c'est vrai que je sais que la plupart des chefs de service se limitent à l'animation d'une équipe de soutien, là je sais que j'ai beaucoup plus de responsabilités parce que je l'ai accepté au départ, quelque part ça me convient aussi... Faire passer ? Eh bien je pense que la fonction de chef de service ce n'est pas quelque chose de limitatif, chacun investit cette fonction aussi en fonction de, comment dire, de ses attentes, de ce qu'il souhaite, de l'accord qu'il a trouvé avec son directeur, et je veux dire, je pense qu'il n'y a pas deux fonction de chef de service qui sont identiques, c'est vrai qu'il y a des règles reconnues, c'est ce qu'on disait tout à l'heure, je pense qu'on a quand même une certaine liberté d'action, d'initiative, de responsabilisation qui est propre à chacun et qui est aussi fonction de sa personnalité. J'apprécie de pouvoir avoir une certaine délégation, de pouvoir faire un ensemble de choses très variées, dans tous les domaines je veux dire, qui touchent autant au commercial qu'à l'éducatif, mais je sais que pour d'autres chef de service, ce n'est pas perçu de la même façon du tout, et ils sont plus à s'en tenir aux activités de soutien, c'est tout quoi, c'est tout. C'est une question de personnalité et d'attentes. (entretien n°12) *voir dans l'entretien comment est exercée la fonction de chef de service.*
- Oui, c'est un cadre, un statut cadre, dans la convention collective on est au niveau statut cadre. Ceci dit, dans la prévention trouve de tout et n'importe quoi, je crois qu'il n'y a pas deux chefs de service qui aient le même poste en fait. Il y a, oui moi je crois que, les chefs de service manquent de reconnaissance et qu'il serait important de valider cette reconnaissance, parce qu'elle est souvent pensée, mais pas formalisée. Et la formation chef de service en fait, il n'y a pas de diplôme validant cette formation, reconnaissant cette formation comme, eh bien comme la formation de directeur, comme le diplôme d'éducateur en fait, je trouve que c'est un petit peu bâtarde, et que pour être chef de service, on peut l'être avec toute notre bonne volonté, il y a des

manques. Il y a des manques, on se forme sur le terrain, on a tout intérêt à échanger aussi, au niveau de la prévention spécialisée, échanger sur la fonction chef de service, il y a autant de chef de service, il y a autant de contenus de poste différents, je crois qu'il y a tout intérêt à formaliser choses et à officialiser. Alors, je ne sais pas exactement, actuellement où ça en est, et comment ça va évoluer ? Je crois que c'est important... Je voudrais dire que toute l'expérience que j'ai vécue depuis, 92, maintenant je ne la regrette pas. Je ne sais pas si je la referais, mais je crois que c'est, bon ça a un côté passionnant, perturbant aussi par rapport à la fonction que j'ai ici, si ça peut aussi contribuer à organiser mieux pour les suivants ça serait bien. Parce que c'est, je crois que c'est aussi parce que c'est la prévention spécialisée, ce côté passionnant fait tenir aussi dans un poste comme celui - là, mais ce serait bien aussi qu'il y ait des choses un petit peu plus organisées. Alors je n'ai pas de recette en tant que telle, mais effectivement que les chefs de service soient reconnus officiellement donc par des textes ou dans cette fonction, que ce soit une profession, un métier bien spécifique. Alors, c'est lié à mon expérience de prévention, je ne peux pas parler pour les autres chefs de service dans des institutions différentes, au niveau prévention je sais que c'est un petit peu cahin - caha, ça c'est fait sur le terrain, beaucoup de chefs de service ont été formés sur le terrain à partir de leur expérience, un peu de normalisation, de formalisation, de ce poste, de cette profession, ça serait bien. Je ne sais pas comment le dire autrement, je ne regrette pas toute l'expérience que j'ai, je continue à évoluer et c'est vrai que je fonctionne par étapes, le boulot d'éduc, chef de service, la formation de directeur c'est une étape différente. C'est, c'est effectivement, c'est un moule dans la formation, c'est un moule, à nous à l'adapter après dans la structure où on est, le choix professionnel qu'on fera, mais ça en vaut coup. Bon, une reconnaissance officielle de la fonction chef de service, ça ne serait pas plus mal. Je crois que ça ne doit pas être quelque chose d'uniforme, mais quelque chose d'officialisé, et adapté à chacune, à chacun des secteurs en fait du champ social. Voilà, c'est très général mais je crois que ça manque un petit peu de reconnaissance, le statut de chef de service. Bon quand même, s'il est noté dans la convention collective, ce n'est pas quelque chose de reconnu. La seule chose qui est reconnue, c'est cinq ans d'expérience professionnelle en tant qu'éducateur pour être éducateur chef. Il faut être éducateur spécialisé pour être chef de service. Bon, je n'en suis pas forcément convaincue. Il faut de l'expérience professionnelle, est-ce qu'il faut être diplômé éducateur, est-ce que quelqu'un qui a un DEFA, le DEFA où l'équivalence du DEES dans les grilles est-ce qu'au niveau chef de service, est - ce que ça ne peut pas être aussi reconnu, est-ce que des diplômés universitaires qui ont aussi de l'expérience, les cinq ans d'expériences sur le terrain sont, je crois, nécessaires. Mais est-ce que ça ne peut être que limité aux chefs de service, aux éducateurs, je n'en suis pas convaincue. Il y a des compétences aussi intéressantes par ailleurs. (entretien n°13) *Mettre en relation avec le fait qu'il n'y a pas de directeur de la structure.*

- Oui, oui .

Pourquoi, statutairement oui, mais encore ?

J'en sais rien. Je sais pas, c'est une position hiérarchique qui me paraît aller de soi, mais bon. Bon, dans la mesure, où il y a un échelon d'encadrement, forcément donc, enfin je ne sais pas comment on peut encadrer un équipe sans être cadre, c'est c'est, je ne comprends pas là. Je ne sais pas. Je dirais que, c'est vrai que lorsqu'on parle de cadre, ça répond à responsabilité, donc les responsabilités, c'est c'est.. On pourrait être chef de service sans être cadre ?

Bon, pour le dire autrement, vous sentez-vous cadre ?

Ben, je le suis depuis pas longtemps, donc je ne me sens pas cadre. Mais, je me sens responsable d'une équipe, euh responsable de l'image qu'on va véhiculer à l'extérieur, de la qualité des travaux qu'on mène, et d'une somme de responsabilités que je pense avoir à supporter, même si je la porte petit à petit, euh aujourd'hui, dans la mesure où je viens d'arriver je ne suis pas responsable de grand chose, dans un an je me sentirais bien plus responsable, mais il me semble normal et légitime d'être effectivement responsable du travail qu'on mène, de la pertinence de l'action qu'on mène, de la qualité des actions qu'on mène, de l'image qu'on véhicule sur l'extérieur, de la qualité de la réflexion quant au renouvellement des méthodes et du suivi qu'on doit avoir, sur nos missions fondamentales. Je pense que si il y a une remise en cause de toutes les pratiques à avoir, je me dis que sur le terrain en tant que chef de service, il me semble normal de stimuler, favoriser, l'émergence de ces questionnements, donc il y a toute une responsabilité de travail effectif, de réflexion, de cheminement qui me semble important et qui me semble faire partie de mes missions, parce que ça, ça nécessite forcément du cadre. Le cadre, ça permet aussi de clarifier par rapport aux éducateurs, donc dans la hiérarchie de la structure c'est important, quant aux choix et aux décisions qui sont prises évidemment, ben dire où les éducateurs doivent légitimer leur action et leurs choix, on le fait d'une manière collective, mais finalement sur un bon nombre de choses, c'est moi en tant que chef de service qui déciderait ou pas de la faisabilité de la chose, donc obligatoirement, statutairement, il y a des choses, le pouvoir décisionnel que j'ai et qu'ils n'ont pas, et qui est dépendant à mon avis du statut de chef de service, du statut de cadre. Ben c'est à dire que, bon moi je suis jeune hein, j'ai 26 ans, j'ai eu la chance de travailler, dès que j'ai travaillé, j'ai fait des choses intéressantes, essentiellement pour des bureaux d'études et des structures, oui j'ai quand même été chef de service tout au début que j'ai travaillé, responsable d'un groupe, mais j'ai été plutôt chargée de mission, mais j'avais pas, j'avais pas, je dirais de personnel dont j'étais responsable. Aujourd'hui, en tant que chef de service je me sens responsable d'un certain nombre de choses que je viens d'évoquer, est-ce qu'elles sont liées au statut de cadre, je ne sais pas encore bien, peut-être parce que je suis jeune (inaudible), c'est à dire que, lorsque j'ai postulé ici, quand je suis arrivée, je ne me suis même pas posée la question de savoir si j'étais cadre ou pas et en fait la veille de commencer ici, je relisais mon contrat de travail avec mon mari et puis tiens, il y avait donc le mot cadre qui apparaissait et j'ai été surprise, et je me suis dit tiens je vais être cadre, finalement ça représentait pas grand chose quoi, je ne m'étais même pas posé la question jusqu'à lors, alors qu'il y a plein d'autres questionnements qui m'ont poussé à postuler pour ce poste, en plus j'étais sur d'autres pistes en même temps, et j'ai privilégié celle-là pour d'autres intérêts, certainement pas pour celui du statut de cadre qui m'était proposé, enfin, j'en avais même pas conscience, je ne m'étais même pas posé la question, je ne trouvais pas ça important. Donc pour moi, ça ne représente pas plus que ça, et est-ce qu'on peut être chef de service, sans être cadre dans un service, au niveau des représentations que se font les salariés du rôle de chacun. Parce que les salariés sont demandeurs d'une certaine structuration. Les charges du directeur c'est quoi, celles du chef de service, c'est quoi ? Et ils ont besoin que ce soit clair sur les missions de chacun, et donc est-ce que le statut favorise les représentations hiérarchiques aux yeux des salariés, je ne sais pas. En tous cas, moi à titre personnel, ça ne me dit pas plus que ça. (ent N°15 - club de prévention - petite structure)

- Ben, il paraît, enfin selon les textes (rires) oui. Oui, j'ai l'impression, oui dans les textes, mais alors ... Je dirais, si ça prend de plus en plus cette forme là quand même, le côté encadrement. comment vous dire ça (rires), dans le sens où bon je pense à la réflexion de

l'encadrant, il y a quelque temps, bon ben il n'y a plus de cadre dans la maison, on a été livré à nous même, alors ben je répondais, ben merci. Et je dirais que c'est quelque chose, bon, je prends du pouvoir de plus en plus et on m'en donne et on me reconnaît aussi, au niveau de la direction, comme je vous disais tout à l'heure, bon, il a fallu un temps incroyable pour que les gens sachent en fait que bon ben j'avais un statut de cadre, et ça c'est assez récent. C'est comme ça je dirais, bon les questions d'encadrement, c'est un repère et pour certains encadrants certainement une question de sécurité. Ben, sinon je vois pas ce que je peux dire de plus du côté cadre. Je dirais c'est d'abord le statut, et en plus je travaille à temps partiel et pour la petite histoire, c'est que les premiers temps, je gagnais moins qu'avant. Il fallait que je cotise je ne sais pas quoi pour rattraper, j'ai dit attendez moi la retraite, pour l'instant, moi j'ai besoin de sous, la retraite on verra, c'est pour ça que je vous dis c'est pour le papier. Quand j'ai vu ma première fiche de paye, j'ai dit c'est une blague. J'ai dit non écoutez, oui mais pour avoir le taux plein, machin truc, pour l'instant, moi je veux gagner autant qu'avant. Comme j'avais pas demandé le statut cadre, certains aurait peut-être fait autrement, mais je ne sais pas faire cela, je sais simplement ne pas baisser je dirais. Quand je prospecte ailleurs, bon je dis je vau cela, vous ne me prenez pas à 50%, je vau cela, c'est tout ce que je peux dire, je n'arrive pas à dire, vous m'augmentez d'autant, vous me faites un avancement, je sais pas, je sais pas faire. (ent N°16 - CAT - grosse structure)

- Un statut cadre.

Mais encore ?

Moi j'avais le statut du chef d'atelier, donc le statut cadre a été maintenu.

Je vais le dire autrement, en quoi vous sentez-vous cadre ?

En quoi je me sens cadre, parce que j'ai une équipe de professionnels et puis j'ai, je fais le lien entre les orientations de la direction, je participe aussi aux réunions de direction et donc j'encadre une équipe de professionnels et j'essaie de faire un lien entre les deux. Quand vous disiez tout à l'heure, on est assis entre deux chaises, c'est souvent le cas, parce qu'il y a les aspirations d'une équipe avec des réalités concrètes, et c'est nous qui faisons la courroie de transmission auprès de la direction. C'est des fonctions de réflexion, d'orientation.. Donc c'est un peu nous qui évoluons dans la réalité, aussi bien dans un sens que dans l'autre. On est parfois écartelée. Quand vraiment je me sens écartelée, à ce moment là je demande à ce qu'il y ait une rencontre avec les professionnels et le directeur par exemple, pour que je ne sois pas le fusible qui soit, qui soit la seule personne qui soit interpellée. C'est vrai que par moment on se sent seule hein. C'est ça, être garant des projets individuels, du suivi, bien appréhender tout, tous les partenaires et puis toutes les équipes, parce que je dirais que deux temps pleins se justifieraient par rapport au travail. Bon c'est un cas particulier, mais qui dure, mais bon. Le provisoire qui dure, le contexte financier aidant.. (ent N°17 - grosse structure)

- Euh, oui. Moi je dirais que oui. Ma volonté ou comment je pense que ça doit être ? Moi je dis oui, oui parce que euh, euh, c'est vrai que les choses ne sont pas bien définies dans certaines boîtes ou même parfois à l'interne, euh, euh, mais moi je dis qu'effectivement oui on a , on a un statut de cadre ça c'est clair. On doit le maintenir parce que vu les responsabilités qu'on peut avoir euh, euh, ben, ben, moi je vois par rapport à moi, effectivement, la délégation que j'ai par mon directeur pour le suivi pédagogique, bon ben je suis désolée, mais c'est une responsabilité à part entière, que lui il a plus du tout de ce

fait là, euh, bon c'est vrai que, que j'ai eu du mal, hein. Donc là, je vais du coup revenir à moi, pendant un an parce que j'ai pataugé, euh, j'ai eu du mal à me considérer cadre parce que, il a fallu que je fasse la transition, et j'ai mis longtemps à la faire, puisque j'étais encore salariée un, j'avais un mi-temps de salariée, donc euh euh, c'est là où je me suis dit, bon d'abord, c'est vrai que ça allait être difficile, tout le monde me l'avait dit, mon directeur général était conscient, il avait dit on verra, donc je me suis lancée et c'est vrai que, les six premiers mois cadre, c'était clair ici, maintenant quand je retournais dans mon service, j'étais pas cadre, donc il y a des jours où, où les gens me renvoyaient, mais tu as quelle casquette aujourd'hui ? et ben, je ne suis pas cadre, mais oui mais bon, donc euh, pour en arriver à la fin de l'année en disant, euh, d'abord c'est ingérable les deux statuts, et de toutes façons une fois qu'est engagé mon statut cadre, pour ma part, il n'était pas question d'y revenir, donc j'ai revendiqué d'avoir un temps complet cadre. Donc effectivement, je réponds en reprenant mon exemple qui est effectivement que, ma démarche enfin pour répondre, c'est vrai que euh, euh, ben d'abord quand on prend un poste à responsabilités chef de service, je crois qu'il faut être clair par rapport à ce que ça engendre, moi je connais des gens qui ne sont pas toujours clair, mais en plus le statut dans la convention, n'est pas bien défini, mais moi effectivement, je revendique que c'est un statut de cadre qui faut, qui faut préserver, hein (inaudible) C'est pour ça, relié, effectivement par rapport à l'institution, je crois qu'il faut vraiment clarifier cette identité, euh, chef de service, pour pouvoir proposer des choses dans l'institution, qui sans vouloir nous forcer, nous met devant, mais qui du coup a du mal, à nous inclure dans l'équipe de cadres, oui mais suivant les personnes. Du coup, bon le travail qui avait été commencé, demandé par le directeur général, c'était mais définissez-nous, pour vous c'est quoi la fonction de chef de service, on l'a démarré et il nous a renvoyé à la fin, mais OK, mais dans cette structure c'est quoi d'être chef de service ? Mais moi j'ai dit à mes collègues, il faut qu'on construise ça, il faut, effectivement pour définir quelque chose d'interne, donc et qui devra du coup, permettre, clarifier avec nos directeurs, qu'on prenne des repères dans cette équipe de cadres, donc euh, euh on est tous d'accord pour dire on a notre place, mais comment, à quel moment, enfin le crois que, enfin moi je me dis il faut que nous on clarifie, et après faire des propositions ensemble, qu'on partage avec l'équipe de direction, de directeurs.

(ent N°3 milieu ouvert - service d'une grosse association)

- Tout dépend ce que tu appelles statut cadre, je sais pas ce que c'est. Statut cadre, si ce n'est que, si cela à un rapport avec les horaires, effectivement il n'y a pas vraiment d'horaire ici, si c'est avec la fiche de paye, ce n'est pas lourd. Je ne sais pas, statut cadre, je ne sais pas ce que c'est.
- **Je vais le dire autrement...**
- Je ne me suis jamais posé cette question.
- **Est-ce que tu te sens cadre ?**
- Je ne sais pas ce que c'est cadre, je ne sais pas. Je ne me suis jamais posé cette question. Je me sens éducateur, je me sens chef de service, responsable mais cadre, euh..
- **Tu te sens responsable?**
- Oui je suis responsable, responsable effectivement, il y a 24 jeunes ici, je me sens responsable. Je ne peux pas quitter mon poste sans terminer une tâche particulière, il faut effectivement que je finisse, que cela soit bien fait, je suis vigilant par rapport à des choses comme ça. J'ai sans cesse en tête des idées des orientations, des choses à faire ou à ne pas

faire. C'est intéressant, mais c'est aussi prégnant, ce n'est jamais l'esprit totalement libéré que je quitte l'établissement. En plus il y a les astreintes, donc c'est ça être responsable, c'est effectivement est ce que j'ai pensé à tout, est ce que j'ai prévenu, est ce que il n'y aura pas d'accident, est ce que ça va rouler. J'ai à cœur de vérifier que l'établissement fonctionne bien que ce soit sur le jour même ou sur des prévisions en termes d'admission, en termes d'orientations, que se soit sur le comportement un peu agité d'une gamine, est ce que cela ce passera bien, est ce qu'on a donné les bonnes réponses? Bon, voilà, c'est cela être responsable, c'est veiller au grain. Voilà,

- **Alors dernière question, en référence à tes propos...**
- Mais cadre, je ne sais pas, je ne sais pas ce que cela veut dire. Il faudrait me préciser.
- **Non justement...**
- Je n'ai jamais été cadre, on me dit que je suis cadre, je ne sais même pas si je suis cadre?
- **Ou alors je pourrais peut être te le dire autrement? Pourquoi tu ne sais pas, quand tu dis je n'ai jamais été cadre...**
- Parce que je ne me suis jamais posé cette question, bon, c'est un engrenage professionnel de boulot. La question sur le statut de cadre, je ne sais pas, je ne sais pas.. C'est une bonne question.
- **Merci, dommage que tu ne puisses en dire plus, mais bon, parce que peut-être que c'est un nœud central.**
- Oui, peut-être, je ne sais pas.
- Ce n'est pas que je ne veux pas, c'est que je ne sais pas, cadre, non, alors c'est peut être l'erreur, c'est possible, je suis peut être trop centré au niveau des adolescentes, sur l'équipe, sur les adolescents et peut être pas suffisamment de recul par rapport à une réflexion globale sur effectivement le statut cadre, qu'est ce qu'un chef de service, qu'est ce qu'un directeur, qu'elle est notre mission, qu'elle est notre pédagogie, qu'elle est la commande des financeurs? Je suis peut être pas suffisamment sur l'extérieur, trop ici au niveau de l'établissement, et c'est bien la difficulté du chef de service, on est tiraillé de chaque côté et peut être un peu trop pris, pas assez de recul. Peut être pas assez de temps, pour m'interpeller, de m'interroger sur le statut cadre. (**ent N°4 - internat - petite structure**)
- Oui, oui. Pour moi, c'est un cadre. C'est quelqu'un qui a des responsabilités. D'abord, il assure une gestion du personnel, et je dis que c'est ce qui est le plus difficile et à mon avis trop souvent sous estimée comme difficulté. C'est effectivement difficile. C'est un collaborateur du directeur, et je pense que le directeur, si il est pas entouré de bons collaborateurs, il ne fera rien. Et c'est comme le chef de service, si il n'est pas entouré de bons éduc, il peut être un très bon éducateur, un très bon chef de service, il produira que dalle. Sitôt qu'il a le dos tourné, c'est le bordel dans la baraque. Ca sert à rien. Donc, je pense que du haut en bas de l'échelle, il est bien d'avoir des gens compétents qui investissent dans le boulot, et je pense que le chef de service, il est à la fois une courroie de transmission entre l'équipe éducative et le directeur, et entre le directeur et l'équipe éducative. Ceci étant dit, par exemple ici, n'importe qui veut voir le directeur, il voit le directeur, si il n'a pas le temps, on va bouffer un ensemble un midi. Mais que ce soit un éduc, la femme de ménage, tout le monde peut voir le directeur, ou on en parlera au chef de service. Mais il y a certaines rencontres qui vont se passer en présence du

chef de service. Mais cela peut être sans le chef de service, et puis après on en reparlera avec le chef de service. Même éventuellement on en reparlera pas, parce que ça concerne plus l'individu dans des choses un petit peu personnelles et qu'à un moment il a souhaité venir en parler au directeur, en disant bon ben je veux pas qu'on en parle pour l'instant.

Bon, le cadre c'est aussi un leader. C'est une notion très péjorative depuis quelque temps, mais je crois que c'est un peu ça. C'est celui qui montre la voie, c'est celui qui entraîne les gens derrière lui. Alors bon, il participe. Il y a tout ça. C'est le coup de démarreur qui met en route le moteur quoi. Si les gens ont besoin de six mois pour se décider parce qu'ils font une kermesse, ils réfléchissent pendant six mois. Le problème, c'est que six mois après les habitants ne sont plus là quoi. Donc il y a des moments, il faut y aller quoi. Donc où tu es capable d'entraîner les gens derrière toi et de dire on y va, parce qu'il y a une opportunité là maintenant, ou tu n'y vas pas.

Oui, le chef de service, c'est un cadre. C'est quelqu'un qui a des responsabilités, c'est quelqu'un qui participe à entraîner la dynamique d'une association, et puis de temps en temps qui dit aussi au directeur qui est aussi dans sa tour de contrôle, ben non, tu ne vois peut-être pas bien, il y a un truc qui ne va pas bien ou ça va un peu trop vite etc, donc de temps en temps il faut dire les choses aussi, et puis de temps en temps il faut pousser les gens un petit peu à la base pour que ça avance aussi. Ce qui est génial, c'est de pouvoir garder un pied sur le terrain. Chef de service, c'est un poste difficile, mais passionnant. (ent N°5 - prévention - grosse structure)

- Oui, ben j'ai le statut de cadre avec certains avantages qui lui sont attachés. C'est un cadre euh, le chef, pour moi le chef de service, c'est un cadre un peu, qui se situe entre la direction et l'équipe, euh un cadre tampon parfois, un cadre intermédiaire avec encore une fois la particularité, quand même ici, euh, ben qui est liée à l'histoire, je crois, euh, au niveau de la référence, euh, l'équipe a comme référence le chef de service au niveau de la pratique, au niveau du quotidien, au niveau de l'activité du centre d'hébergement. Les temps qui permettent une rencontre de l'équipe avec la direction générale, ce sont les réunions institutionnelles qui ont été instituées toutes les six semaines, réunions qui permettent, euh un échange autour des grandes orientations, autour de l'activité du centre d'hébergement, d'orientations qui seraient des orientations plus associatives, des questionnements autour de la pratique, qui se posent à l'équipe par rapport à l'évolution des problématiques, à l'évolution de l'activité, euh en dehors de ça, il n'y a pas, il n'y a pas de temps de rencontre en dehors de cette réunion. Je sais pas si ça répond.

Il n'y a pas de réponse particulière, euh derrière ma question c'est plus de savoir si tu te sens cadre ?

Oui, alors effectivement il y a une reconnaissance conventionnelle qui est peut-être pas à la hauteur, qui correspond peut-être pas effectivement aux tâches qui, ben aux tâches qui, ben qui sont grandissantes quand même aujourd'hui, euh, qui, tâches qui se multiplient, bon parce que de fait, ?, de fait j'assume la gestion du, enfin avec les jeunes, bon en référence toujours avec la direction générale, mais de fait bon, de fait je suis responsable, c'est tout. Bon, c'est, c'est un circuit de chef de service un peu particulier. En retour, en comparaison avec les maisons d'enfants, mais je crois que c'est aussi, enfin c'est aussi typique, enfin c'est lié à l'histoire de l'institution X, bon aux évolutions qu'on a connues depuis, ben depuis au mois quatre ans. Pour moi c'est très lié à la particularité de l'institution X, c'est son histoire.

(ent N°8 - CHRS - petite structure d'une grosse association)

- *Parlant du fonctionnement du directeur et du chef de service* - Oui tout à fait, chacun s'autorise à questionner l'autre à dire merde, même ses sentiments ou ses ressentiments, ou même les points ou même les nœuds ou même éventuellement si c'est par rapport à une prise de position on va dire « écoute je suis pas tout à fait d'accord, je pense qu'il y a tel risque, tel risque, tel risque ». Maintenant, après il y a une position, quand même, de directeur de part sa position hiérarchique, de dire « écoute si c'est comme ça, il y a une décision, il y a un certain nombre de choses, la démarche qualité... ». Par exemple là on a non pas un désaccord, mais sur le rythme, à donner à la démarche qualité. Et bien c'est vrai que moi j'ai tendance à dire « on a le temps » et j'ai entendu de la part de la formatrice et de la direction générale que tout compte fait fallait pas non plus bousculer les choses, et en contre partie, lui a entendu, et je pense que c'est vrai, mais ça c'est aussi le double message, qu'il fallait au contraire presser les choses et que ça devait être fini et qu'il y a d'autres directeurs dans la même association, qui ont déjà fini. Bon c'est tout on discute et on essaie de faire la part des choses en disant « écoute, moi je veux bien qu'on fasse vite, mais voilà les risques », tu vois c'est ça. Et donc est-ce qu'on prend le risque et si on prend le risque, moi je pense qu'il y aura telle conséquence, telle conséquence, maintenant si tu me dis « il faut une réunion tout les mois là dessus », et bien on fera une réunion tout les mois dessus quoi. Et parfois, il a bousculé un peu les choses à juste titre, parfois on a rediscuté en disant « ben oui t'avais raison, j'ai été trop vite là dessus, on va rectifier pour la prochaine fois ». (entretien n°18)
- Ça fait cinq ans que je suis ici, je travaillais comme éducateur en prévention spécialisée, il y avait un poste d'éducateur ici, on cherchait un éducateur, quelqu'un qui était en congé sabbatique, le directeur m'a dit voilà la personne que tu remplaces avait un statut de cadre, ce n'est pas vraiment chef de service, mais je te mets sur le statut de cadre, et après le congé sabbatique si la personne ne revient pas, tu passeras en CDI et tu seras, je ne sais pas quoi, chef de service, tu seras éducateur - chef, et je demanderais au chef de service de me remplacer quand je ne suis pas là. En fait, j'avais le statut qui faisait que quand il n'était pas là, c'est moi qui le remplaçais. J'ai fait un CDD d'un an et la personne n'est pas revenue, et suite à cela j'ai embrayé sur un CDI avec une place d'éducateur chef, donc le statut de chef de service.

j'ai un DUT de carrières sociales, donc je suis animateur socio - culturel. Suite à cela j'ai passé un DEFA, donc je travaillais aussi en tant qu'animateur en prévention spécialisée. Et je suis venu ici (inaudible) et j'ai été embauché comme éducateur. Je me revendique plus comme travailleur social que comme animateur socio - culturel ou comme éducateur. J'ai une formation en thérapie familiale aussi. Oui donc de fait j'avais cinq ans d'ancienneté en tant qu'éducateur spécialisé quand j'ai postulé ici voilà. Donc voilà l'engagement c'est le directeur qui dirige et c'est moi qui assure l'intérim quand il n'est pas là.

Mais ça c'est presque une définition par défaut et quand il est là alors?

Et quand il n'est pas là alors? Donc après il y a le statut que j'ai et puis la fonction qu'on me donne. Donc moi j'ai postulé à un poste d'éducateur et j'y tiens aussi et j'ai postulé aussi pour rester en contact avec le public et j'ai envie de le faire. Je suis chef de service ici, on est trois à bosser la psychologue, l'assistante sociale et moi et on se partage les suivis. Donc mon poste d'éducateur chef (sourir) c'est une fonction en plus à assumer, on va dire au début pour rendre

service, parce que le directeur, ça l'intéresse aussi à un moment donné d'avoir une relation privilégiée avec les tutelles, un référent au niveau des équipes, mais (inaudible) donc en tant que chef de service être au contact du public.

J'ai été embauché comme éducateur pour travailler auprès d'un public toxicomane dans le cadre d'un suivi social, d'un suivi accompagnement de personnes toxicomanes et pour remplacer le directeur en cas d'absence.

Donc la fonction chef de service était un peu accessoire?

Ça a été présenté un peu comme ça. Quand j'ai été embauché ça a été présenté comme ça. On a réussi au niveau de la DAS à avoir un financement cadres. Il y a trois cadres dans la maison, ce qui était déjà beaucoup, parce qu'il y a d'autres structures qui ont été ouvertes avant ou après et au début donc il n'y avait que le centre de soins qui fonctionnait avec le directeur, un éducateur, une psychologue et une assistante sociale (inaudible). Mais sur les 4 encadrants il y avait, il y avait 3 cadres le directeur, la psy et un éducateur qui était reconnu en tant que cadre, passé sous convention de cadres. Puisque c'était acquis, autant ne pas le perdre et de fait le directeur a dit il faut t'embaucher en tant qu'éducateur - chef. (entretien n°19 – centre de soins spécialisés en toxicomanie)

En quoi je me sens cadre? Alors basiquement parlant, il y a une grille horaire, une grille financière, il y a un rattachement, il y a ça. Il y a aussi la place dans l'institution, comment dire, une position, on est, vous disiez bien tout à l'heure, courroie de transmission par rapport à l'association, le directeur, les équipes, il y a un point nodal quoi, avec d'un côté le lien privilégié avec le directeur, c'est le contexte dans lequel on va agir et par lui avec l'association et puis d'un autre côté le lien avec les équipes parce qu'on agit aussi par rapport à une population donnée, on est à ce point nodal là, que l'équipe est, je dirais au niveau de notre temps, il est bien réparti, l'équipe est je dirais à plus de 80% avec la population, ce qui n'est pas mon travail, même si je peux suppléer, ce qui n'est pas mon cas. Donc j'ai bien une autre fonction. Qu'on l'appelle cadre ou tartempion mais elle est bien autre. (entretien n° 20 – centre de soins spécialisés en toxicomanie)

ENTRETIEN N°6 REALISE AVEC UNE DIRECTRICE

Entretien N° 6 - Directrice IME - Déléguée Régionale de l'association des directeurs certifiés de l'Ecole Nationale de la Santé Publique.

Je vais essayer de démarrer, sur ce que je pense du métier de directeur. Alors, j'ai démarré dans le secteur médico-social, par la formation d'éducateur spécialisé. C'était, en 65. Janvier 65, j'ai ni les pieds pour la première fois dans cet établissement. Et j'étais stagiaire. Donc, je m'apprêtais à entamer cette formation d'éducateur spécialisé. Ce que j'ai fait dans la foulée, avec dans ces années là, la possibilité d'avoir ce qu'on appelait un contrat. C'est-à-dire qu'on était lié à l'association pour quelques années et en retour on avait la possibilité d'avoir une indemnité, un genre de petits salaires pour permettre de faire ces études d'éducateur. Voilà, alors très vite, au sortir de ces années d'études, donc que je me suis installé comme éducatrice spécialisée au sein de cet établissement, et très vite que j'ai été sollicité par la directrice de l'époque pour devenir chef de service éducatif. Ça s'est fait très vite, dans la foulée. Alors, j'ai en effet démarré comme faisant fonction de chef de service, sans avoir la reconnaissance officielle de chef de service, parce que j'étais quand même toute toute nouvellement, sortie avec mon diplôme d'éducateur spécialisé. Il faut remettre ça dans les années 1965, où le secteur se structurait tout doucement, et où les personnes qualifiées n'étaient quand même pas très nombreuses. Donc, je suppose fort, et bien que la directrice m'ait sollicitée, bon d'abord parce que, parce que nous étions peu nombreux à être diplômés, et ensuite je suppose qu'elle avait reconnu en moi des qualités d'organisatrices, de coordinatrice, d'animatrice d'un groupe d'adultes. C'est un peu ce qu'elle m'avait renvoyé à l'époque. Et, c'était une fonction qui n'existait pas dans l'établissement et qui était à créer. L'établissement, n'avait pas, j'allais dire l'envergure d'aujourd'hui. Bon, il n'y avait pas le même nombre de personnes, la manière dont ça fonctionnait pas tout à fait la même. C'était, bon bien, un petit établissement, qui s'apprêtait à grandir tout doucement, et je suis arrivé au moment où il y avait une certaine expansion. Il fallait, il fallait structurer cet établissement, et une hiérarchisation des fonctions, on a créé ce poste de chef de service. Alors, j'ai donc exercé le poste de chef de service pendant de nombreuses années. Et c'est vrai, que j'ai trouvé une certaine, un certain goût à être dans ce registre d'animation d'établissement. Et j'ai beaucoup partagé avec la directrice, à cette époque on a, elle était bien sûre dans cette fonction de direction, mais j'étais co-animatrice, coresponsable, on partageait des réflexions, etc. etc. Donc, j'ai eu envie d'aller un petit peu plus loin dans cette formation. En disant, bon bien, il y a une formation qui se fait à Rennes, j'en ai entendu parler. Bon, bien, j'aimerais bien pouvoir me former, et puis, je n'avais pas forcément l'ambition de devenir directrice dans la foulée. C'était, bon, quelque chose qui me donnait un plus, qui me permettait d'avoir des outils supplémentaires, bon les outils, en particulier les outils de gestion, plus que les outils d'animation. Parce que pour moi c'était quelque chose qui me paraissait un petit peu, bon un monde compliqué, la gestion financière, la gestion administrative, enfin... alors, je voyais ça à travers la directrice, enfin à travers le fonctionnement de la directrice, mais j'avais envie d'aller un petit peu plus loin. Bon, c'est donc ce qui m'a un petit peu motivé, donc je suis allé à Rennes en 1978. C'était, la formation se faisait en un an, en cours d'emploi, on avait des regroupements qui se passaient à l'école nationale, on avait également des stages qui se passaient sur le plan régional, et pendant cette année là il fallait faire un mémoire, et présenter ce mémoire en fin d'année. On démarrait en janvier on terminait en octobre. Donc, c'est ce qui s'est passé, j'ai donc eu ce fameux CAFDES, qui ne s'appelait pas le CAFDES à cette époque là. Je ne sais plus comment ça s'appelait. C'était un certificat d'aptitude fonction de directeurs d'établissement médico-social, mais ça n'avait pas le label que le CAFDES a eu, il y a eu énormément de réformes du CAFDES. Il y en a encore une en ce moment d'ailleurs qui est en

route. Donc c'était, avant, avant ce CAFDES. Et puis, bien je me trouvais très bien dans cette institution, qui, enfin j'ai un petit peu grandi avec elle. J'avais aussi, avec la directrice de l'époque, une certaine complicité et une certaine manière de travailler qui nous plaisait beaucoup à l'une et à l'autre. Et on avait l'impression que de travailler ensemble ça multipliait nos actions. Et j'avais pas, j'étais toujours chef de service, j'avais pas une ambition démesurée de devenir directrice, ce qui me paraissait intéressant c'était que je continuais à travailler dans le sens où on travaillait ensemble. Alors je n'ai pas eu envie de quitter l'institution, de quitter l'association de la ville Y. et puis pour reconnaître un petit peu, bon le travail que je pouvais accomplir, il y a eu une période, mais je ne saurais plus vous dire en quelle année, une négociation pour créer un poste de directeur adjoint. Donc, il y a eu un poste de directeur adjoint qui s'est créé, et puis j'ai continué à poursuivre, bon j'avais, j'étais relativement satisfaite, une certaine reconnaissance, sur le plan salaires également une certaine reconnaissance, et puis il y a un je, c'était un petit peu un encouragement à poursuivre dans cette voie là, j'ai donc poursuivi cette, un petit peu cette co-animation, bon en duo, enfin de cette structure, on avait des projets nouveaux, on a fait grandir cette structure, d'un IME, on a ouvert un SESSAD, enfin, tout ça s'est accompli au fil des années. Et puis la directrice est partie tout naturellement en retraite. Donc, je l'ai remplacée. Je n'imaginai pas que ça puisse être autrement. Et c'est vrai, que tant que le président n'avait pas, je veux dire officiellement nommé une directrice, je pouvais, bien je pouvais, avoir un petit doute. J'en avais pas beaucoup, mais enfin je pouvais en avoir un. Et je m'étais toujours dit intérieurement, de toute façon si, je pense que ce poste me revient. Si cet accomplissement ne se fait pas, je me paierais le luxe de démissionner et de partir. C'était un petit peu ma manière de voir les choses. Bon ça n'a pas du tout été, j'allais dire, quelque chose qui a été envisagé une seule seconde, parce que très vite le président m'a fait comprendre, que de toute façon il m'attendait à ce poste, que c'était, j'allais dire, dans la logique des choses. Bon, ça s'est fait comme ça. Ça s'est fait comme ça en avril 93. Voilà. Alors là il fallait, j'allais dire, la directrice s'en allant, elle était en retraite. Elle avait accompli tout ce qu'elle devait accomplir dans cette maison où le projet avait été mené en temps voulu, avec le dynamisme, beaucoup de passion, j'allais dire on avait vraiment, j'avais, été co-participatrice de tout ça mais il fallait, à ce moment-là, moi, enfin entre guillemets je restais seule avec un choix à faire de structuration de cette maison. Il fallait à ce moment là, que je me disais comment est-ce que j'envisage les choses. Et, j'ai plutôt choisi deux chefs de service, parce que je trouvais que cette maison était assez lourde. On avait, l'IME accueille 90 enfants, le SESSAD 25, bon aujourd'hui j'ai également, j'anime également une petite structure d'adultes, qui est une structure essentiellement associative, mais il y a aussi une vingtaine de jeunes adultes d'inscrits dans cette structure, donc il fallait aussi matériellement que les choses puissent s'accomplir, et je pensais qu'en structurant la maison en deux, le SESSAD avec son entité et son projet, l'IME avec son entité et son projet, ce que nous ne vivions pas ensemble la directrice et moi-même, puisque là, on se partageait le tout. Et j'ai donc, appelé deux chefs de service, qui sont issus de l'établissement, de l'institution. Bon, bien l'une n'était pas du tout en recherche, je pense qu'elle n'y pensait pas, elle n'était pas dans cette dynamique. Moi, je l'avais repéré comme ayant, à mes yeux, des qualités d'animation, de coordination, bon j'allais dire des perspectives, des réflexions, une certaine solidité sur le plan personnel enfin quelqu'un qui me paraissait équilibré, solide, capable de jouer dans la fonction d'autorité avec une certaine sérénité, je dirais un certain, comment je vais dire ça, un petit peu plus tournée vers l'action, la réflexion que vers une promotion personnelle, c'était, bien que, je la sentais tout à fait capable de s'installer sur un plan hiérarchique. Et le SESSAD était quand même un service un peu difficile à mener, donc par sa particularité même, un SESSAD c'est quand même des personnes qui sont très directement mises à l'épreuve, qui vont dans les familles, qui

ont énormément de comment dire, il faut un certain professionnalisme, il faut une certaine, à la fois implication et à la fois désimplification. bon, il y a une distance qu'il faut sagement jouer, et bon c'était pas évident. Donc, je trouvais que cette personne était celle qui me semblait la plus capable de mener cette dynamique et d'être à mes côtés dans cette fonction de direction. Et ça s'est joué dans ce sens là, et j'allais dire ça fait 7 ans aujourd'hui, et je n'ai vraiment pas du tout une seule seconde regretté mon choix. Elle sait être dans la fonction d'autorité, mais elle sait aussi faire autorité par sa manière de voir les problèmes, par sa manière de se situer. Alors que le chef de service de l'IME était beaucoup plus désireuse elle, elle voulait dans son projet professionnel, elle avait envie de devenir chef de service. C'était dans ces ambitions personnelles, bon je pense que ça s'est réalisé un petit peu dans le sens où elle a manifesté ce souhait et où, comment dire, la, la manière dont elle se situait par rapport à son groupe, en tant qu'éducatrice groupe, me faisait penser, qu'il y avait bon, des qualités de réflexion, des qualités d'animation etc. Ça n'a pas été si facile que ça, qu'elle s'installe dans cette fonction d'autorité, parce qu'elle a une personnalité quand même qui me semble un peu plus effacé, un peu plus, j'allais dire généreuse de façon absolue, et ça n'a pas été très évident toujours, et encore aujourd'hui, elle a besoin parfois d'être épaulée, le besoin que je sois à ses côtés et que je conforte certaines positions. Bon, je pense que c'est plus ce niveau d'un tempérament que le véritable savoir-faire. C'est plus une difficulté de faire autorité par un tempérament, qui naturellement qui ne va pas tout à fait dans ce sens. C'est un petit peu, j'allais dire, en résumé, de souligner, je suis un peu gênée par ça (rires), un petit peu, de souligner un petit peu en quoi j'imagine, que l'autorité est quand même quelque chose d'important dans ces fonctions de chef de service, dans la fonction de direction. Je crois que ça, ça me paraît être quelque chose de très important. Alors, l'autorité ne veut pas dire, l'autoritarisme ne veut pas dire, être dans un système de vouloir dominer et d'asseoir un pouvoir etc.. Au contraire, j'allais dire il faut pouvoir aussi reconnaître les instances des pouvoirs dans une institution. Il y a des contre-pouvoirs, je pense qu'il faut les accepter, il faut les légitimer et il faut les reconnaître, mais en même temps le pouvoir qui est dévolu au directeur, parce qu'il fait partie intégrante de son métier, j'allais dire il ne faut pas que le directeur le fuit. À mon avis, il faut qu'il assume pleinement. Ce n'est pas toujours facile, c'est quelquefois être renvoyé à sa solitude, d'être renvoyé à des choses qui sont pas toujours faciles. Il faut oublier, quelquefois oublié de se faire aimer, oublié d'être, comment expliquer, il faut se dire qu'à un moment où à un autre, il y aura une décision à prendre et qu'il faudra la prendre courageusement quelquefois, qu'il faudra quelquefois dire à certaines personnes des choses pas très agréables, qu'elles n'ont pas forcément envie d'entendre, mais avec toujours, dans la tête, que c'est au directeur de donner du sens à l'action éducative, à l'institution et s'il veut s'acquitter de cette tâche, il y a un moment où il ne peut pas faire plaisir à tout le monde en même temps, et où il sera bien obligé de rappeler les règles, de rappeler la discipline, de rappeler qu'on n'est pas là pour ses intérêts personnels, qu'on est là pour l'intérêt des enfants, que c'est l'enfant qui est au centre de nos préoccupations, que c'est l'enfant qui est au centre de conflits, mais que pour sortir de ces conflits, il suffit de recentrer l'enfant dans le débat, le remettre au centre du débat, et ça je pense que des tâches de directeur. On va peut-être arrêter, pour que je reprenne un peu mon souffle.

J'aurais une question, vous parlez de réflexion pédagogique, je crois comprendre qu'elle reste dans le registre des tâches du directeur, est-ce bien cela ?

Tout à fait, tout à fait, ça reste du domaine du directeur. Bon, ça reste du domaine du directeur, mais ce n'est pas forcément lui l'acteur principal de cette réflexion pédagogique. À la limite, je pense, qu'il a, cette réflexion pédagogique doit être au centre de ces préoccupations, parce que

c'est bien l'objet de l'institution. Si nous sommes tous présents dans cette institution, tous les adultes de cette institution, c'est bien autour de la personne de l'enfant. Puisque bon, cette institution accueille des enfants, c'est bien l'enfant qui est au centre de nos préoccupations. Alors, je pense que le directeur ne peut pas oublier que c'est ce qu'il y a de plus important dans son institution, que l'objet de cette institution, c'est l'enfant au centre des préoccupations dans l'action éducative, et bon en ce qui concerne un établissement, un institut médico - éducatif, au centre également de la fonction médicale et paramédicale. C'est-à-dire qu'en fait, ce que nous développons est au service de cette personne, qui elle, a à se développer, qui a elle, à évoluer, qui a elle à être éduquer. Alors, c'est pas, j'allais dire, forcément, de sa place, que le directeur va rentrer dans l'action quotidienne, je vais dire que, il a à mettre en place tout un travail institutionnel qui permette que ça se joue et que ça se joue avec des acteurs, qui sont plus des acteurs de proximité, c'est-à-dire des acteurs qui sont auprès de l'enfant, auprès de leur famille, dont l'éducateur spécialisé étant dans sa référence éducative un acteur principal. Il y a ensuite, bon tous les paramédicaux, bon en quelque sorte, qui ont également une place primordiale. Mais, pour que cette action soit, fonctionne et se mette en œuvre, j'allais dire, il y a l'institution. L'institution, elle comporte d'autres groupes de personnes, et le directeur, tout en visant, j'allais dire, ce, tout en rappelant le sens de l'existence de cette institution, a autant à préserver, j'allais dire, les fonctions qu'on pourrait appeler les fonctions périphériques qui peuvent être : une fonction administrative, les fonctions de services généraux, qui à mon avis n'ont pas, une seule seconde, à ne pas être considéré, respectés, parce que ces fonctions périphériques sont également au service de l'action éducative. Alors, c'est peut-être cette vision beaucoup plus large, en grand angle, le directeur doit être obligé à conforter, même s'il a un métier base, même s'il a un métier de base, je pense que lorsqu'on devient directeur, on change de métier. Bon, le métier de base permet, je dirais, un certain enrichissement. Le métier de base permet de, j'allais dire, de ne pas perdre le nord, d'avoir une certaine, un petit peu le sens de la boussole. Bon, l'intérêt de l'enfant, il est peut-être un petit peu plus compris de l'intérieur, les difficultés de l'enfant elles sont peut-être un peu mieux repérées. Bon, on a dans le, dans les échanges avec les personnes en général, bon peut-être plus facilement la compréhension des situations, la compréhension des préoccupations. Mais, je crois qu'il faut quitter, un directeur n'est plus un éducateur, ça n'est plus un éducateur. Il devient directeur, avec d'autres manières de voir cette, cette, cette institution sur un plan beaucoup plus collectif, beaucoup plus globale, en essayant que chacun joue sa note de, que chacun puisse être au diapason, bon enfin plus être dans le sens, et je crois qu'il a une euh, j'allais dire, il doit être quelqu'un de vigilant. C'est-à-dire qu'il doit, très, très, un petit peu comme il le mènerait à la manière d'un exercice, reconsidérer, sans cesse quel sens, quel sens ça a, pourquoi on est là, qu'est-ce qu'on fait. En fait, moi je pense que c'est quelque chose qui est quand même, qui doit être constamment présent. Alors, la gestion, bon, puisqu'il y a quelque années, c'était peut-être un peu cet outil là qui manquait, bon, la gestion elle est au service, je crois que c'est un peu, c'est un peu, la clé, la gestion est au service. Je crois que tout, tous types de, enfin, toute dynamique de gestion qui ne serait pas dans le cadre, au service de l'action éducative, au service de, à mon avis n'aurait pas, n'aurait pas sa raison d'être, n'aurait pas de sens. Bon, alors c'est un peu ça que doit, que doit conforter le directeur, enfin je pense que le directeur ne peut pas, ce n'est pas un comptable. Quand il travaille avec le comptable, il est directeur. Quand il travaille avec le secrétaire, le secrétaire il est directeur. C'est-à-dire qu'en fait, ce qu'il joue sur un plan administratif, sur un plan de gestion, il le relie forcément, il y a toujours un lien qui se fait, j'allais dire, bon, ce serait dramatique qu'il fonctionne pour fonctionner et qu'il gère pour gérer, ou qu'il administre pour administrer. Bon, alors, je pense que son rôle c'est de, d'utiliser ces outils au service de l'enfant en particulier, et plus encore, il doit rendre lisibles. Je crois qu'il faut

absolument qu'il se, qu'il soit sans arrêt dans une fonctions d'explication de ce qu'il fait, de ce pourquoi il agit. Même, quand ce n'est pas agréable, même quand ce n'est pas facile à admettre. Bon, je viens d'avoir quelques déboires avec les 35 heures, bon, ces 35 heures, j'allais dire, c'est, voilà on l'a un petit peu travailler, on savait que ça ne serait pas facile, parce que les 35 heures ça été quelques chose qui a mis du rêve dans la tête des gens, et une certaine, bon un certain rêve utopique, utopique dans le sens où je ne, je comprends que des individus aient envie de bénéficier de l'avantage de 35 heures avec, bon j'allais dire, presque de façon utopique, on va être comme on était avant, on ne va rien changer, et puis on va travailler quatre heures de moins. Alors, c'est sûr que ça n'était pas simple, bon pour moi ça n'était pas simple, pour moi j'ai très vite, arrêté les gens, dit, l'ARTT, c'est l'aménagement et réduction du temps de travail, donc j'ai essayé d'accompagner au démarrage, ce qu'on pouvait imaginer comme aménagement et réduction. C'est-à-dire, j'ai un petit peu, proposé aux personne de chercher un peu à savoir comment nous fonctionnons, qu'elles étaient nos habitudes anciennes, comment l'institution s'était au fil des années, un petit peu organisée autour de la notion de temps de présence, de préparation, de réunion de synthèse, enfin comment, comment on avait à l'appui du projet, mis en place tout un système d'organisation. Et comment cette organisation vous pouvez la regarder à nouveau, avec une autre manière éventuellement de la regarder qui était, un aménagement et une réduction du temps de travail, c'est-à-dire en même temps se dire qu'elles sont les habitudes et comment on pouvait, on allait interrogé ensemble. C'est sûr que j'ai mené ça avec un certain volontarisme, j'ai beaucoup expliqué, mais j'ai fait des déçus. Il y avait des personnes qui avait envie d'autres choses, qui avait envie de ne rien bouger, de garder des avantages acquis, de, j'allais dire, de bénéficier des avantages conventionnels, et puis ça n'a pas été tout à fait ça. Alors, malgré que contrairement à certaines, certaine dynamique départementale par exemple, nous avons, je dis nous parce qu'on a, je n'ai pas été toute seule, les trois directeurs des structures ont mené un peu toute une réflexion auprès de notre président et un notre conseil d'administration, pour j'allais dire, en mener un petit peu la partie de c'est jouable, on a fait une étude et on a dit bon c'est jouable, on peut éventuellement s'en aller dans cette aventure, on a fait, bon là, on a fait, de façon instrumentale, on a fait un plan de financement, on a essayé de chercher des grilles qui nous permettaient de faire ce plan de financement, et de rendre lisible par le conseil d'administration, on a considéré en effet qu'on pouvait y aller, on a essayé de mesurer les perspectives d'organisation nouvelle, et puis on est partis dans une dynamique de sauvegarder pour chacun les avantages acquis, notamment en ce qui concerne les avantages conventionnels, les congés trimestriels etc.. Ce qui ne pas été forcément sauvegarder dans toutes les structures. Nous, c'était notre point, un petit peu nôtre point de combat, on se disait, on va tenter de garder pour les personnels les avantages, mais en même temps, il y a toujours une double, fallu je veux dire il y a toujours un double, double vue, une double vision. Je crois que le directeur est souvent, dans ces doubles visions, dans ces paradoxes, ces défis, qu'il faut sans arrêt se donner à soi-même, c'était de garder la qualité de service rendu. Et comment garder cette qualité de service rendu, tout en gardant, j'allais dire, les avantages acquis des personnels à titre salarié, à titre personnel. Ça ça quand même été quelques chose d'assez difficile, et à un moment il a fallu prendre une décision, parce que à un moment, pas pour tous mais pour certains salariés, je me suis retrouvé devant des enfants gâtés qui n'avaient envie de ne rien abandonner du tout, mais par contre qui avaient envie de tout avoir. Il y a, fallu de dire eh bien non, puisque ça ne sera pas jouable, non parce que ça ne sera pas possible, et non parce que et bien, je me situe dans un parti pris, c'est celui de l'usager, c'est celui de l'enfant qui est au centre du dispositif, et qui ne pourra pas supporter des organisations où il risque d'être, d'être un peu trop chamboulé, de se retrouver avec plusieurs référents. Je souhaite garder une certaine stabilité, bon l'enfant a besoin qu'on soit dans telle et

telle type de registres, voilà. Et c'est sûr que, là on se retrouve un petit peu, pas très à l'aise, pas très heureux, avec des moments un petit peu difficile à supporter, oui ou les gens nous renvoient à travers leurs organisations syndicales, à travers leurs organisation des personnels délégués, du CE etc., bon des revendications, des envie d'avoir autre chose, et où bon la position si elle se tient, doit être étayée d'explication, et c'est donc ce que j'ai fait. Je veux dire, j'ai formalisé, je l'ai même fait par écrit, pourquoi ce choix, pourquoi j'avais souhaité à la dernière minute, malgré toutes ces pressions, en rester à cette position sur laquelle, bon, je ne reviendrai pas facilement.

Compte-tenu de tout ce que vous venez de me dire, pourriez-vous me préciser la place à laquelle vous concevez le chef de service ?

Alors, moi si vous voulez, je considère que le chef de service est beaucoup plus dans un registre de compromis entre l'élaboration d'un projet d'établissement et le projet individuel de l'enfant, à savoir qu'il à orchestrer, à organiser et à garantir les termes du projet individualisé dans quelque chose qui est beaucoup plus collectif, qui se fédère en un projet institutionnel, un projet d'établissement. Je crois que ça, c'est réellement le travail du chef de service. Et, aux côtés du directeur, parce qu'il y a sans arrêt un feed-back entre cette gestion collective d'une institution, ne serait - ce que la gestion financière, et justement la mise en œuvre des projets individualisés dans le projet d'établissement, le projet institutionnel. Ca je crois, que c'est le travail du chef de service. Alors, il y a donc eu, cette séparation des tâches avec une certaine entre guillemets liberté, d'être très au fait de s'installer, de se situer, j'allais dire par rapport à cet orchestre qui se joue, mais autour de la personne, autour de l'utilisateur, que ce soit l'utilisateur enfant ou que ce soit l'utilisateur parent, la dynamique institutionnelles avec les familles, avec les parents. J'allais dire, le chef de service a à jouer cette carte là. Alors, ce que je ne vous ai pas dit, c'est qu'en effet en 93, il y a eu ce choix de deux chefs de service, et en ce qui concerne la gestion administrative, la gestion financière, gestion des personnels etc. je me suis mise à beaucoup plus à travailler avec la secrétaire de direction de l'époque, qui était là antérieurement, et bon, on a, j'allais dire, on a partagé, bon, elle a été très, très opérationnelle. On a cherché ensemble, on a essayé de se faciliter la tâche, on a instrumentalisé le secrétariat, on a fait rentrer l'informatique, donc etc. et je me suis trouvée au fil des ans dans une certaine sécurité, vis-à-vis de cette, de ce partage avec cet personne au point où elle-même, elle a pris beaucoup plus d'envergure et de responsabilité par rapport à cette tâche, en ce qui concerne les tâches administratives et les tâches de gestion, et il m'a semblé au bout d'un moment, qu'elle avait beaucoup plus une envergure de chef de service, et j'ai réussi, bon en jouant petit peu avec la DAS, parce qu'il m'a fallu faire reconnaître ça, à ce qu'elle soit nommée chef de service administratif et de gestion. Si bien, qu'aujourd'hui, j'allais dire j'ai, dans la co animation de cette maison, trois personnes sur lesquels je compte le plus, c'est donc les deux chefs de service éducatifs et le chef de service administratif et de gestion. J'ai aujourd'hui, un troisième chef de service éducatifs, mais bon je, vous en parlais moins, qui est le chef de service de cette petite structure, bon j'allais dire que j'anime bénévolement, parce que l'association m'a demandé de garantir un petit peu ce projet, et puis je l'anime. Donc on a, en ce qui concerne, on a un certain pôle de direction, avec trois chefs de service éducatifs et un chef de service administratif et de gestion.

Quand vous dites un pôle de direction, ça veut dire que vous avez des réunions de direction ?

Oui, oui, ça nous arrive. (Interruption). Voilà, donc, alors en fait, comment dire, je pense qu'il il y

a une certaine vigilance, que ces personnes peuvent avoir par rapport à leurs tâches respectives, il y a un partage de responsabilités, bon ça on se le rôde au fur et à mesure du fonctionnement, par un petit peu des renvois, des alertes, des renvois, des, concrètement c'est un petit peu difficile à expliquer, je crois que, on se parle des points qui paraissent être à discuter, certaines questions sont mises à l'ordre du jour, on n'y réfléchit ensemble, c'est vrai que par moments je suis sollicité pour un avis très précis où pour une prise de décisions, ça n'est jamais sans, ce n'est jamais sec comme ça, c'est toujours avec une explication, une réflexion, des hypothèses, parfois des hésitations, parfois des, j'allais dire on s'oblige à réfléchir ensemble, il y a toujours, toujours cette lisibilité dont je parlais, si une décision est prise elle est argumentée, elle est expliquée, elle est argumentée. De temps en temps, bon il y a des dimensions stratégiques qui sont repérées par les uns et les autres. C'est-à-dire, moi ce qui me paraît intéressant, c'est que les stratégies, si vous voulez, bon la stratégie c'est obligatoirement, l'élaboration des moyens de mise en œuvre hein de quoi que ce soit, par rapport à des décisions qui sont à prendre ou à des évolutions institutionnels. Ce que je ne veux pas, ce que nous ne voulons pas, je pense qu'on a des tempéraments, les uns et les autres sont plutôt en ce sens, c'est que ça ne reste pas dans une certaine authenticité, ça reste dans une authenticité, mais c'est vrai qu'il y a des pans, qui ne peuvent pas être livrés comme tels à l'appréciation d'un groupe, sous peine, je veux dire de déstabiliser, de mettre le feu aux poudres, sous peine que ça ne soit pas véritablement compris etc. donc, il nous arrive de mesurer ce que nous pourrions proposer à la connaissance ou pas. Alors, ça nous le faisons ensemble, on essaie d'être, j'allais dire moi, j'ai, je pense pas avoir de stratégies avec les collaborateurs, dans ce sens où, j'ai l'impression que, on doit à certains moment pouvoir discuter de tout. Mais par contre, nous décidons ensemble de ce que nous pouvons diffuser au groupe, ou ne pas diffusé au groupe. Ou, de la manière dont on va l'amener à la connaissance, ou à la conscience, avec forcément une explication, une manière de dire, un peu comment on souhaite, ou un rappel à l'ordre, ou, oui oui...

Auriez-vous des exemples ?

Eh bien, ça ne me vient pas là. Ça ne me vient pas. Un dysfonctionnement, on s'aperçoit d'un dysfonctionnement, bon un dysfonctionnement qui est banal, banal parce qu'il se répète, il a tendance à se répéter dans toute institution, c'est par exemple une mauvaise diffusion de l'information aux familles par exemple. Un soin est fait à un enfant quelconque, sans qu'on ait pris un temps de travail avec les familles, l'information, l'acceptation de la famille etc. bonne ça c'est un, une position institutionnelle qui n'est pas acceptable. Pour moi c'est un dysfonctionnement, bon chacun peut à un moment, j'allais dire dysfonctionner sur ce point. Comment, comment, va-t-on situer ce dysfonctionnement, et j'allais dire, en faire prendre conscience aux intéressés, et voir à réparer, à réparer, hein bon. Alors ça fait, j'allais dire, suivant l'importance de ce dysfonctionnement, on agira de telle manière ou de telle manière. On verra les intéressés, en disant mais alors ça ne va plus, on n'est pas d'accord avec ce qui se passe, on essaiera de faire prendre conscience que quelque chose n'a pas fonctionné. Bon, ça dépendra aussi de la personnalité des uns, ça dépendra de la personnalité des autres, ça dépendra si bon, on leur rentre dans le chou, ou on ne leur rentre pas dans le chou, si on le fait, collectivement ou si ça se passe dans le bureau où c'est une affaire de personnes, bon, ben ça, on pourrait éventuellement en discuter. Ça ça peut être des décisions qui se prennent à plusieurs, en équipe de direction. Ça peut-être aussi, bon qui s'en charge, hein qui s'en charge, alors qui s'en charge c'est, moi il m'arrive très souvent de jouer le principe de la subsidiarité. C'est-à-dire, qu'à tous les niveaux j'estime, que c'est un principe quand même pas inintéressant, qui se charge, la

personne qui est la plus proche, qui est la plus à même de, et celle qui dans sa fonction et celles qui, qui répond au sujet, au sujet en question. Si ça dysfonctionne, qui se charge de rétablir, bon ce qui n'a pas bien fonctionné, et j'allais dire, ça m'arrive très souvent de dire aux chef de service, si vous voulez je m'en occupe, dites le moi. Et quelquefois les chefs de service me disent non, non ce n'est pas la peine que tu t'en occupe, c'est dans notre registre, ça reste suffisamment banal, ça reste suffisamment de la gestion quotidienne, non. Par contre il y a des moments où ça prend de l'importance, qui touche, j'allais dire, quelque chose institutionnel, et à ce moment-là, quand ça touche quelque chose d'institutionnel, j'allais dire, je m'en mêle. Bon, ça peut être aussi avec des gens de l'extérieur ou avec des familles, il m'est arrivé de ne pas m'occuper de la dynamique d'un soin pour un enfant, jusqu'à un moment où ça dysfonctionne. Il a, bon il est arrivé de rappeler à certaines familles notre responsabilité institutionnelle. Et ça, c'est moi qui le fait. Bien, j'allais dire, je le fais, quand il faut que je le fasse. Le rappel à la loi, ça c'est quand même relativement fréquent que le rappel à la loi ce soit moi qui m'en charge.

Pourriez vous me dire ce que vous faites sur une semaine, me décrire un peu les activités de la semaine ?

Non, les semaines changent quand même beaucoup. Je vais prendre mon agenda. Je voudrais revenir, bon par exemple, quelque chose qui, qui me semble être de mon ressort tout en étant, bon tout en ayant trait à une familles par exemple. Pourquoi c'est moi qui m'en changerais plutôt que l'éducatrice, le chef de service ? Je disais, quand ça touche quelque chose, qui me paraît être globalement institutionnelle ou de la responsabilité institutionnelle. Bon, on a des enfants qui ont des gros problème, poli handicapés etc. et je vais vous donner un exemple, ou je m'en suis mêlée. Il y avait eu un appareillage, qui avait été proposée par les médecins et par les kinésithérapeutes pour un enfant, et cet appareillage n'avait pas plu à la famille. La famille avait ± était adhérente à cet appareillage qui était quand même quelque chose indispensable pour l'enfant, là vitale, mais enfin j'allais dire c'était quand même très important dans la fonction soin, dans le soin à apporté, et la famille avait refusé cet appareillage avec énormément de virulence au point d'insulter le médecin, au point d'insulter les paramédicaux qui se chargeait de l'enfant, déterminé en disant de toute façon c'est mon enfant, j'en suis responsable, vous n'avez rien à dire tant que, etc.. Alors, c'était quand même quelque chose, j'allais dire épulcher notre fonction vis-à-vis de l'enfant, (changement de cassettes) autant je peux entendre que cette famille a des droits vis-à-vis de son enfant, autant j'estime que, par de toute façon, grâce à la loi, la loi de 75 qui a proposé le droit d'éducation, elle aussi l'obligation d'éducation pour un enfant handicapé, bon moi je me situe comme tel, c'est-à-dire qu'à ce moment-là, je dis, je prends le parti pris de l'enfant, je veux bien que la famille ne soit pas prête, je veux bien qu'on se donne les moyens d'aider la famille à bien comprendre les enjeux, les intérêts etc. mais quand ça dysfonctionne à ce point, j'ai à redire en quoi est notre responsabilité, et je suis, j'allais dire responsable de cette institution, donc responsable de ce que la société a comme obligation vis-à-vis de cette enfant. Et, il m'est arrivé, dans ce cas là de dire aux familles, de dire avec beaucoup nuance beaucoup de souplesse pour pas qu'il est un conflit ouvert etc.. Mais quand la famille me renvoie, vous n'avez rien à dire c'est mon goss et je fais ce que je veux avec. Je lui ai répondu non, j'ai quand même quelque chose à dire. Je sais bien que c'est votre enfant, je le respecte, mais vous savez s'il mest confié, il vient à l'école, il vient dans un établissement spécial .s'il mest confié, c'est parce que eh bien j'ai moi aussi des obligation vis-à-vis de lui. Et on a une obligation de soin, cet appareil nous paraît important. Alors, ça nous permet de recréer du lien bien sûr. Il n'est pas question, j'allais dire, sauf vraiment dans une situation dramatique où on fait des signalement en justice hein pour

certain, là aussi si vous voulez le signalement, j'estime que c'est de mon ressort. Bon, si il y a une décision de signalement à prendre, ça m'est, ça m'est remonté, j'allais dire par les éducateurs et le chef de service. C'est pas forcément moi, qui n'aperçoit que l'enfant, bon. Mais l'obligation que chaque maillon institutionnel a, c'est bien d'alerter quand un enfant se trouve en difficulté de soin, ou en difficulté parce qu'il est maltraité etc. etc. et, à la limite avec ça, on peut à ce niveau là décider d'une stratégie. C'est pas d'emblée impulsif, c'est pas d'emblée, bon ben oui, aller, on va... c'est, que fait-on ? Qui met - on dans le coût ?, quels sont les acteurs principaux qui sont concernés ? Comment situe - t - on le problème ?, et nous nous donnons toujours une obligation institutionnelle, c'est d'en avertir les intéressés. C'est-à-dire que nous n'avons jamais fait de signalement sans que la famille n'ait été avertie est reçu individuellement. On reçoit la famille, et la, je suis (inaudible), là je suis présente, parce que j'ai une garantie institutionnelle qui me paraît importante. Bon, ça se sont les exemples. Mais, mais, sur un plan éthique je conçois pas de diriger un établissement sans concerner les acteurs quels qu'ils soient par leurs obligations, on ou par ce qui les concerne. Si bien que c'est quelquefois difficile, mais courageusement, j'allais dire nous décidons de dire à une famille, voilà votre enfant nous paraît maltraité, nous paraît en difficulté, voilà les signes qui sont des signes d'alerte pour nous, nous ne pouvons pas tolérer, c'est impossible. Nous prenons le parti pris de l'enfant, l'enfant nous est confié et nous prenons son parti pris. Nous voulons bien comprendre qu'il y ait des choses difficiles, et que vous en êtes arrivés à ça, parce que c'est quelquefois difficile aussi pour vous, mais nous ne pouvons pas admettre, puisque nous ne pouvons pas admettre, nous avons plus loin c'est-à-dire un signalement au juge ou autre chose etc.. Ce qui nous paraît intéressant, et ça c'est, je crois que c'est ce qu'il faut travailler avec les partenaires de cette institution, c'est, j'allais dire le respect d'autrui, toute, enfin, un parent maltraitant a le droit au respect, et on aura beau dire, j'allais dire, il y a ça travail là à faire. Parce que bon, c'est pas forcément comme ça d'emblée, comme ça ça saute aux yeux, j'allais dire un enfant avec lequel, bon il y a un certain accrochage, un enfant qu'on voit souffrir, qu'on sent souffrir, bon éducateur n'est pas enclin j'allais dire à aussi facilement à conserver le respect à cette famille. Je crois que c'est un travail institutionnel, ça c'est mon travail. Je veux bien comprendre que cet éducateur la il n'est pas enclin, parce que euh eh bien, je veux bien comprendre que pour lui émotionnellement ça été quelque chose de très difficile, mais on a à travailler ça et les circuits institutionnels qu'on mettra en place, les stratégies qu'on mettra en place, doivent garantir ce respect, cette authenticité auprès de la famille. Elles doivent garantir aussi, j'allais dire, la responsabilité de la famille vis-à-vis à son enfant qui est complète. Je cherche comment expliquer, c'est d'ailleurs plus, c'est d'ailleurs pas si facile avec les gens d'un certain milieu socioculturel où on aurait tendance, bon au SESSAD par exemple, c'est un danger sur lequel il faut vraiment être très très très vigilant pour ne pas tomber dans faire à la place, assister. C'est pas facile de garder à la fois, d'être impliqué mais à la fois de garder ses distances, à la fois de respecter que c'est de la responsabilité d'autrui et pas de la sienne. Bon tout ça se sont des choses que nous travaillons beaucoup en équipe de direction.

Peut-on considérer que cette activité que vous décrivez s'apparente à de la supervision ?

Tout à fait, tout à fait, tout à fait. supervision j'allais dire dans un registre, dans le registre qui est le registre institutionnel. C'est-à-dire le sens de l'institution, le sens de l'action. Il y a des supervision qui ne sont pas de mon ressort. J'allais dire, comprendre de certaines situations éducatives, c'est parfois plus du ressort d'un travail avec le psychologue ou avec le psychiatre, en ce qui concerne un enfant en particulier et dans une dynamique de progrès etc. moi je suis plus, si vous voulez, pour garantir cette liberté de chacun et que l'institution ne se substitue pas,

l'institution garde sa place institutionnelle, qu'un éducateur ne devienne pas un parent. Ça c'est plus de mon ressort, mais je ne sais pas si c'est une supervision. C'est plus, les clés institutionnelles qui permet en fait que l'enfant soit un acteur à part entière, que sa famille soit un acteur à part entière, que toute personne ici soit un acteur à part entière dans sa fonction. Le respect du travail de la personne des services généraux c'est aussi à moi à la garantir, elle ne l'est pas naturellement. Alors je ne sais plus ou j'en étais (quelqu'un entre dans la pièce)

On était sur la supervision...

Oui, oui, je crois que c'est ça, c'est ça, non je pense que, bon c'est sûr que réfléchir sur une situation éducative, bon c'est vrai que mon métier de base me le permettrait, bon ça n'est pas tout à fait ce qu'il n'y en jeu ici, au fond ça peut se faire, mais occasionnellement, je crois que c'est plutôt... par contre, entraînant une situation éducative, ça m'arrive de le faire, à ma place de directeur, et là je pense avoir un rôle à jouer vis-à-vis des jeunes de cette institution dans ma référence à la loi. Et bon, il m'arrive d'être un petit peu sollicité, d'être complémentaire, de dire, quand on vient au bureau, c'est quand même que c'est grave, c'est grave. L'éducateur renvoie à l'enfant, que ce qu'il a fait est de mon ressort, donc en fait on s'explique il y a un rappel à la loi. Il y a éventuellement même une exclusion, c'est déjà arrivé. Alors, il y a bien sûr, alors là aussi, je rentre dans la manière de gérer la situation éducative, c'est que c'est facile d'exclure, ce qui est plus difficile c'est de réintroduire. Donc on ne peut pas se permettre d'exclure sans avoir déjà l'idée de réintroduire. Alors, comment, comment en fait, ont renvoie à l'enfant que ce qu'il a fait ne permet pas de rester dans l'établissement tout au moins cette journée là, on lui demande de rester réfléchir chez lui, par ce que ce qu'il a fait est grave, on ne fait pas ça, il y a des interdits institutionnelles. Mais après comment on va le réintroduire. Bon, alors c'est sûr que là, là il y a plusieurs chose à gérer. J'allais dire, j'ai à garantir, la prise en charge institutionnelle en tant que directeur et puis j'ai aussi à entendre la difficulté que peut avoir un personnel quel qu'il soit, éducatifs en particulier, avec des enfants qui sont par exemple des enfants difficile. Eh bien ça c'est quand même difficile à gérer, à la fois je ne , à la fois comment dire, être à côté de l'éducateur dans sa tâche éducatives, c'est-à-dire lui donner le soutien dont il a besoin, en même temps, me trouver également dans une situation plus proches de l'enfant dont je ne peux pas tolérer l'exclusion, ou la mise à l'écart. Alors ça ça n'est pas toujours facile à gérer. Là, je crois que c'est une des plus grosses difficultés du métier de directeur. C'est de, à la fois, à la fois de freiner, de juguler un certain rejets tous en comprenant que l'éducateur a ses limites, que de temps en temps il se trouve dans des difficultés, et à la fois dire comment, comment garder, comment aider l'éducateur à respecter sa mission, son engagement vis-à-vis de tout enfant qu'elle qu'il soit, du moment que cet enfant a idée orienté dans cet établissement, avec toutes les difficultés qu'il peut avoir. Ça c'est pas évident, c'est pas du tout évident la dernière, le dernier exemple que j'ai en date c'est un enfant, un gros psychotique et qui était dans des périodes de violences et d'agressivité, d'impulsivité vis à vis de ses camarades, qu'il avait fallu exclure tout au moins une journée, et il fallait le réintégrer. Et on s'était demandé comment le réintégrer, parce qu'on avait impression qu'il revivait de façon imaginaire, aussitôt une situation identique se faisait jour, il revivait ces pulsions agressives, et il repartait dans les pulsions agressives. Comment réussir à, et en fait, il s'est montré agressif à partir d'un dysfonctionnement que nous n'avions pas perçu. Et on avait réfléchi avec éducateurs, comment ça s'était fait, comment, alors il fallait le réintroduire en enlevant de la tête cette culpabilité, enfin il partait avec cette culpabilité, enfin tout en étant dans l'agressivité il était très très culpabilisé et comment revenir avec les copains, revoir vers les copains sans à nouveau reprendre cette image. Et puis, on avait un petit, enfin on a

changé de président récemment et on préparait une petite fête où on accueillait le nouveau président, et on disait revoir à l'ancien président. Et on avait imaginé que c'était lui qui pouvait faire le petit mot, le petit mot d'accueil. Le petit mot d'au revoir au président. Et on l'avait un petit peu réintroduit avec cette idée qu'il fallait qu'il revienne et qu'il se retrouve un petit peu au calme, parce qu'on attendait de lui qu'il soit un petit peu le porte-parole des copains, pour le jour de cette fête etc. et puis, ça c'est très très bien passé. Il est revenu très mobilisé par cette mission est... ça, j'allais dire ça fait partie de mon travail. Alors, tout en étant pas dans le quotidien des projets il y a tout de même (inaudible.)

Et votre agenda ?

Je l'ai sorti, et puis... eh bien, cette semaine, on ne va pas, alors cette semaine, j'ai travaillé un peu plus ce matin au niveau de l'administratif, on avait à mener un questionnaire pour l'éducation nationale, on avait à mener un questionnaire pour l'AGHEFIP, pour donner le pourcentage des salariés handicapés, bon chaque année en février on a ça à voir, on a démarré par du courrier que j'avais à signer, de ce que j'avais travaillé avec la secrétaire la semaine dernière, donc elle m'a fait signer le courrier en ne montrant un petit peu, enfin, on le voit ensemble. J'ai revu quelques points par rapport à des factures avec le comptable qui était là. Je me suis assuré que le compte administratif 99 aller être formalisé, je lui ai demandé quand parce que je voudrais le voir avant qu'on clôture complètement les comptes. Donc il m'a montré un peu ou on en était et puis ce qu'il avait encore à faire pour terminer. Et puis, à table, j'ai mangé avec assistante sociale et sa stagiaire. On rentabilise aussi le repas. Ah oui,, j'avais en fin de matinée un courrier important à voir avec le psy par rapport à un conflit, un litige qu'on a, avec un médecin d'inter secteur et où on a estimé ensemble que le secret médical avait été, avait été mis à mal. En fait on est intervenu auprès du médecin inspecteur de la DASS, et on avait donc à formaliser un courrier par rapport à ça. Donc le psychiatre en avait, il y avait réfléchi de son côté, moi j'ai réfléchi du mien, et donc on a un petit peu terminer notre courrier ensemble, remis ensemble un petit peu ce qu'on avait envie de dire en fin de matinée. Alors, cet après-midi, je me suis éclipsé, ça m'arrive rarement, mais j'avais des billets de train à aller chercher, et puis comme je travaille toute la soirée avec le président, il fallait que je puisse y aller en début d'après-midi. Je vous reçois, et puis ensuite eh bien on a une réunion avec le nouveau président, les trois directeurs pour essayer de voir avec lui, comment on imagine le projet de siège. En fait, on avait un siège qui était un petit peu un siège, qui était un siège un peu dispersé avec l'ancien président. Cet ancien président était un homme, très présent, il avait tout son temps, le nouveau président, beaucoup moins, donc il a envie d'instrumentaliser un petit peu son équipe. Il demande donc ou trois directeurs de travailler avec lui sur ce projet. Alors, quand vous allez me quitter, je vais reprendre des éléments par rapport au siège, convention collective, le memento affaires sociales, il y a certains éléments qu'il faut que je puise là-dedans, et puis nos différents budgets pour savoir un peu quels sont les pourcentages de siège qui sont répartis dans les budgets actuels, mais qui ne sont pas constituées en siège. Voilà. Donc, je dois préparer cette réunion, on va se réunir au moins deux heures, de 18 h 15, jusqu'à 20 heures. Voilà. Donc, je suis arrivé, il était sept heures et demi. Alors, demain, on a à nouveau, alors demain oui, demain on a dans la maison, bon et ça ça été préparé totalement par la chef de service du SESSAD, la visite du centre de ressources de Poitiers, qui s'occupe, centre de ressources qui s'occupent du handicap rare, et s'occupant en particulier des enfant sourds aveugles, donc on a, au SESSAD une enfant atteinte de cette difficulté associée, on travaille déjà

avec un centre de ressources qui est l'épi de soif de LOOS, mais aussi beaucoup plus malvoyants, multi handicapés. Tandis que Poitiers, c'est réellement sourds aveugles.. Donc, toute cette rencontre a été préparé par les chefs de service, je ne m'en suis pas occupé, pas du tout. C'est-à-dire en fait, à partir de la situation de cet enfant, c'est elle qui a mis en route tout un travail pour essayer d'affiner un diagnostic et d'avoir un projet construit pour cet enfant. Dans la dynamique du projet, l'équipe du SESSAD a éprouvé le besoin de rencontrer le centre de ressources, tout a été mis en route dans ce sens là. Alors, moi j'y participerais, non pas spécifiquement en ce qui concerne l'enfant en question, mais dans le cadre du partenariat qu'on pourrait mener avec le centre de ressources. Donc, sur un plan beaucoup plus politique. En général, quand je suis présente, c'est toujours un petit peu sur un plan politique. Bon, la mise en œuvre du partenariat avec avec le centre de ressources de l'épi de soif, je l'avais menée en son temps. J'étais allée participer au groupe des handicaps rares, qui a été mis en place par le ministère, et à ce titre, j'avais beaucoup travaillé, dans tous les domaines des handicaps rares. Et mon souci, c'était que le SESSAD pouvait en bénéficier dans le sens où ça fait de nombreuses années où on accueille des enfants atteints de handicaps rares, tel qu'on l'a défini récemment, puisque le handicap rare n'était pas défini jusqu'à il y a un an et demi. On était dans la loi de 75, ça n'était pas défini, donc il y a ce groupe au ministère qui a permis que le handicap rare soit défini sur cinq volets différents, et les personnes atteintes à la fois de surdité et des malvoyants sont des polyhandicapés rares, et à ce titre... alors ça, c'est dans une dynamique ou éventuellement je souhaiterais que le SESSAD soit reconnue comme section spéciale s'occupant d'enfants souffrant d'handicap rare. Donc, à ce titre la je participe à cette journée pour, eh bien j'ai dire, pour mettre l'accent un petit peu plus politique, tout au moins ouvrir la voie si on décide de se faire reconnaître. C'est déjà un travail de longue haleine qui a été menée. Alors, là aussi, c'est un peu le feedback, bon ayant en tant que directrice dû participer à ce groupe, fait des recherches sur ce point, j'ai amené bien entendu des informations à l'interne. La section, le service de soins d'éducation à domicile, s'est approprié de ces informations, est allé plus loin dans la dynamique. Ils ont mis en œuvre pour recevoir le centre de Poitiers, et moi je mettrais en œuvre pour aller plus loin éventuellement. Eux, se situent plus pour une réponse à cette petite fille, et pour étayer un petit peu la dynamique de travail, moi beaucoup plus dans comment situer l'institution par rapport à ce qui se joue sur le plan de l'expérimentation en France, les réponses nouvelles etc. voilà. Alors, on a à nouveau une réunion de directeur en début d'après-midi avec le nouveau président, mais la sur des sujets moins spécifiques, c'est-à-dire on s'auto informe et puis on va plus loin dans des choses à mener entre l'association et les établissement. Et ça c'est assez nouveau, bon disant que le nouveau président à plus une dynamique de groupe de travail avec les directeurs, que l'ancien président qui travaillait plus dans chacun, dans chaque institution. Alors là, je pense qu'il il y a, sous-jacent un projet associatif de qui doit s'affiner au fil des mois, une reconstruction associative, une réorganisation, enfin tout ça, ça se joue avec le nouveau président.

Un souci de fédération ?

Voilà oui, peut-être pas de fédération mais au moins de lien entre les structures. Alors, mercredi et jeudi, je suis à Paris que pour l'ADC ENSP. Donc, là on a tout un travail sur le plan national, et grâce à l'ADC ENSP, j'ai rendez-vous très important jeudi 16 à 17 heures 30, nous rencontrons Michel Rocard.

Par rapport à l'avenant cadre ?

Non, pas par rapport à l'avenant cadre, par rapport à une participation qu'on souhaiterait lui demander, de participer à un colloque sur la citoyenneté et l'Europe. Comme il est président de la commission des affaires sociales au parlement européen. On a réussi à, ce qu'il nous reçoive. Alors, on ne sait pas s'il va accepter de participer à ce colloque, mais il a au moins accepté de consacrer un petit temps pour réfléchir avec nous là dessus. Alors, vendredi 17, je travaille avec la chef de service administratif et de gestion, les salaires, puisque c'est moi qui donne les éléments à la comptabilité. C'est-à-dire, que je répertorie un peu la manière dont les personnes ont travaillé, leurs absences, leurs congés maladie, leurs changements d'indice, leurs heures supplémentaires etc. et puis, (inaudible) et alors, on va y passer la journée parce que dans le cadre des 35 heures, reformaliser les nouveaux contrats, s'occuper des embauches, et puis on va remettre, réactualiser certains outils, les outils qui nous aide à compter les heures supplémentaires, les, donc les fiches individuelles d'horaires de personnes, les nouveaux horaires, enfin je crois qu'on va passer la journée à formaliser tout ce qui est... bon, c'est de la gestion de ressources humaines, pure. Voilà. Les nouveaux contrats, on doit les rebâtir et les reformaliser, donc pas seulement écrire, j'allais dire, mais se documenter. Est-ce qu'il y a des manière nouvelle de présenter les choses, tout ça il faut, en fait, je crois que le terme est bon, réactualiser, c'est bien de ça dont il s'agit. Et la semaine sera finie pour cette semaine-ci, si cela avait été la semaine précédente, je vous disais que eh bien samedi matin il y avait tout un travail avec ce qu'on appelle le conseil consultatif régional, c'est-à-dire que l'union régionale des associations de parents à très régulièrement un conseil consultatif, eh bien nous y participons, ça se faisaient dans la ville y. On était à la fois partie prenante dans le thème, mais aussi dans l'organisation. Donc ça nous a obligé à terminer à quatre heures le samedi. Voilà, ça c'était entre autre. Les semaines se ressemblent, et à la fois sont différentes.

Je voudrais terminer par une question un petit peu frontale, qu'est ce qui vous fait marcher ?

Ou là là, (rires). C'est presque qu'est-ce qui me fait courir, plutôt que marcher. Je ne sais pas, je ne sais pas, mon engagement, je suis une femme d'engagement en général. Certainement la, la présence aux autres qui est quand même assez indispensables sur un plan vital. Personnellement, je pense que j'aurais du mal à ne pas être dans le monde, auprès des autres auprès de, la sur un plan social. J'aime bien réfléchir au monde, à la vie, à la souffrance. Je pense qu'il y a au départ un principe de réparation, même, certainement vis-à-vis des enfants et de leur famille, et de leur famille en fait. Je pense qu'il y a le sens humain, je pense qu'il y a quelque chose qui est de cet ordre là, une éthique humaine, bon qui me paraît d'ailleurs la seule valeur, la seule valeur de la vie à mes yeux. Je ne sais pas si la vie vaut d'être vécue, enfin pour moi sans ça. Moi je crois que c'est, je n'ai pas forcément réalisé ça tout de suite, mais je crois qu'aujourd'hui ça me paraît difficile d'imaginer une vie qui ne soit pas tournée vers les autres. J'ai bien sûr aussi avec mes plaisirs, mes satisfactions j'ai beaucoup de goût pour tout ce qui est culture, culturel, la littérature en particulier, tout ce qui est artistique. J'aime bien cultiver mon jardin, j'aime bien les fleurs, les légumes, j'aime la terre, j'aime aussi me trouver un petit peu seule avec moi-même et avec les miens. J'ai un très très grand sens de la famille, enfin la famille est quelque chose pour moi de très très très important, mais je pense que, il y aurait quand même, ce serait unijambiste, j'ai l'impression que j'aurais du mal à me passer de l'un et de l'autre, mais je crois que j'ai aussi élevé mes enfants dans le même sens, enfin se tourner un peu vers les autres, vers l'humain, un engagement, ça c'est sûr, un engagement même absolu, je crois, qui tire, qui donne des satisfactions, qui donne un bien-être, et de s'en sentir, de donner du sens à sa vie, de donner du

sens à sa mort, de se dire qu'on aura été un passage, qu'on n'aura pas été un passage inutile. Bon je crois que si tout ça, je ne l'ai pas forcément réalisé tout de suite. Je crois que, bon, il y avait ce sens là. Je crois que c'était un entraînement jeune, j'ai fait partie des mouvements de jeunesse, très jeune, enfin j'ai aimé me trouver avec d'autres, faire avec, réaliser ensemble, organiser. Donc ça, c'est quelque chose qui me plaît bien, je crois que je suis une militante. Ça c'est sûr je suis une militante. Militante, bon c'est peut-être un peu prétentieux, mais la cause humaine me paraît importante. Alors la cause humaine par exemple, je suis très militante au niveau de l'association des directeurs, j'ai, là aussi je trouve que, mon engagement par rapport au métier de directeur, j'ai envie de le faire partager, j'ai envie de convaincre, j'ai envie de montrer que nos institutions ne peuvent plus être ce qu'elles ont été, et bon, quand elles ont démarré. Bon les gens étés un petit peu des artisans, des crémiers, et qu'en fait pour gérer, pour bien gérer une institution, il faut bon il faut un directeur qui ait du métier, qui apprenne un métier, qui ait une qualification. Bon, ça n'est pas suffisant, il y a tout plein d'exemple qui montre que ce n'est pas le diplôme qui est simplement garant de la qualité, loin de là. Mais, je pense que, autant on a pu à mon âge, enfin j'ai cinquante-cinq ans on a pu se dire, on a un peu appris son métier tout doucement, enfin bien que je vous l'avais dit tout à l'heure que j'avais envie d'aller chercher quelques outils en formation. Mais, je peux concevoir que des directeurs n'aient pas fait cette formation en son temps pour des gens de mon âge ou un petit peu plus âgés, parce que, et bien c'était un petit peu un métier d'autodidacte à l'époque, comme le métier d'éducateur autrefois était un métier d'autodidacte. Mais, je crois que pour l'avenir, il faut se dire que les choses se complexifient, que le médico-social devient un vrai secteur avec une grande richesse. En cela, dissocié du sanitaire, avec tout plein d'éléments qui sont propres à ce secteur, mais c'est une richesse envers l'humain qui me paraît être importante à développer, et que pour le futur, je pense que il faut que les gens aient un métier et considèrent la fonction direction comme un métier, avec un petit peu les mêmes enjeux, et un enjeu de qualité c'est sûr. Alors, je ne sais pas, mais je suis militante voilà.

Merci beaucoup.

**COMPTES - RENDUS DES ENTRETIENS REALISES AVEC DES
DIRECTEURS GENERAUX**

Compte – rendu d’entretien n°1 avec un directeur général

870 salariés – 60 bénévoles – 30 490 000 euros de chiffres d’affaire.

- Grosse structures habilitées ASE – PJJ – médico – sociales.
- Micro – activités non habilitées. (petite enfance – âge adulte) financées par des petits budgets financés sur une réserve de trésorerie.
- L’allocation de budgets européens impliquent un besoin d’ingénierie.
- Renforcement du contrôle avec des inspecteurs des services financiers du département ou de l’état qui sont de plus en plus formés à la fonction de contrôle.
- GNDA (groupement national des directeurs d’association impulsent une démarche d’amélioration de la qualité)
- 2 possibilité de financement :

- conseil général

L’enveloppe est limitative mais il existe une marge de manœuvre. Il s’agit de s’occuper de plus de personnes avec des réponses alternatives en tenant compte des besoins du département. Importance de la réactivité (cf. grande participation au schéma départemental) Nécessité d’une bonne ingénierie.

- L’Etat

L’enveloppe est limitative. Les journées en plus ne sont pas comptabilisées, si il y a modification, elles ont lieu à l’intérieur de l’enveloppe (ex le GVT – on peut le payer mais il faut diminuer d’autres postes budgétaires)

Dans le décret relatif à la tarification le préfet peut décider de manière unilatérale (préciser quoi) La responsabilité des CA est engagée si l’association vote des dépenses irréalistes. Les charges réglementaires ont augmenté.

La DDASS sollicite l’association pour reprendre des structures qui périssent. La reprise a lieu si cela rentre dans le champ de compétence de l’association. (pas de volonté d’hégémonie) Dans ces occasions l’association ne cherche pas à entrer en concurrence avec d’autres associations. Elle cherche un accord avant négociation avec la DDASS.

L’association est située comme expert auprès des pouvoirs publics. Elle remplit une fonction bénévole associative. Il n’y a pas sur le département de monopole associatif (ex des APEI, ce qui implique que la concurrence associative se régule)

On parle de période de mutation économique donc comment faire mieux avec les mêmes moyens ?

Les 35 heures ne sont pas complètement financées donc comment compenser avec un travail en réseau (réseau de connivence, réseau de compétences)

Nécessité de se doter d'outils de veille stratégique.

L'association se demande comment rester elle – même tout en tenant compte de l'évolution de l'environnement. (adaptation dans un marché libre, reste à poser le cadre éthique)

Modèle organisationnel

Les directeurs ont des délégations fonctionnelles fortes et des délégations transversales.
(mission avec lettre de commande)

Il existe un staff de direction tous les mois.

Circuit de décision

- Temps du débat : les directeurs fonctionnent avec un membre de la direction générale.
- Points de contrôle de la délégation (contrôle accompagnement – contrôle semestriel)

Le budget est élaboré avec le directeur administratif et financier et la directrice des ressources humaines. 4 membres de la DG rencontrent le directeur (aides nécessaires – échéancier)

Compte – rendu d'entretien n°2 avec un directeur d'association (depuis 10 ans)

Question centrale : Analyser les budgets que les directeurs ont à gérer constitue-t-il un indicateur de l'évolution de la profession de directeur?

- L'association gère 15 structures:
 - 6 établissements relevant des annexes XXIV
 - 3 MECS (ex bon Pasteur) - habilitation justice -
 - 3 CAT
 - 3 foyers hébergement

Avec le développement d'accueil modulé ceci équivaut à peu près à 22 structures. Un foyer développe en effet plusieurs types de prise en charge. La prise en charge est améliorée, non pas en augmentant l'effectif des établissements ou en créant d'autres, mais en diversifiant la prise en charge. L'établissement devient un centre ressources d'où partent d'autres services satellites. Les établissements explorent les lisières de leur champ, par exemple on ne crée pas d'établissements, on crée des SESSAD.

Au regard de cette diversification les directeurs deviennent responsables de plusieurs types d'activités. (forme de rentabilisation du poste de directeur)

Les modes de financement:

- CAT: financement Etat - Dotation globale - Pour le CAT, la circulaire 60 AS détermine l'équilibre entre l'économique et le social. Il y a une pression dans les négociations financières pour faire passer le social sur l'économique.
 - MECS: prix de journée conseil général
 - IME: prix de journée sécurité sociale
- Le cadre dans lequel s'exerce les activités est plus contraints. Les financeurs se forment et ont recours à des modalités de contrôle de plus en plus précises. Les établissements font l'objet de contrôles budgétaires et de contrôle de fonctionnement. La contrainte budgétaire oblige donc les directeurs à se positionner dans ce cadre là. Par exemple dans le Pas de Calais on assiste à des contrôles réalisés par les inspecteurs DDASS, les inspecteurs du travail. Les contrôles portent sur les procédures pour éviter la maltraitance, le projet personnalisé, les contrôles financiers liés aux actions.
 - L'activité et le travail des directeurs s'inscrit dans des systèmes de procédures et nécessite des outils de gestion et de prise en charge. Les établissements sont touchés par des logiques de pouvoirs territoriaux (élu du conseil général) sauf pour ceux relevant d'un financement état comme les CAT ou sécurité sociale comme les IME. Ceci concerne la majorité des établissements gérés par l'association. Même si les directeurs sont de bons gestionnaires, les pouvoirs publics attendent d'eux une rigueur dans l'installation du savoir. (cf. mise en œuvre du projet global de l'établissement)
 - Il n'existe pas forcément de logique dans l'exercice des pouvoirs territoriaux. Il est difficile de repérer qui décide quoi entre les services du conseil général et le territoire. La direction

du territoire a organisé les établissements mais les négociations financières se passent avec les services généraux du conseil général. Dans les négociations avec le financeur public il existe peu de marges de manœuvre. Le taux directeur est stable d'années en année. Il est possible d'avoir un recours en contentieux mais pour peu de résultats. Néanmoins les négociations sont plus faciles avec le conseil qu'avec les services de l'Etat qui fonctionnent de manière plus rigide.

Exemple: on parle d'individualiser la prise en charge, ceci a pour conséquence une explosion du budget transport et il reste très difficile de faire reprendre le déficit, alors que cette reprise est possible quand il s'agit du compte administratif. Dans le secteur enfance, il est plus facile de négocier si l'on démontre que l'on a de vrais besoins - obtention d'un 1/2 poste de veilleur.

- S'il existe un nouveau besoin il n'est pas trop difficile de négocier car dans les stratégies politiques il est plus facile de débloquer des crédits pour des mesures nouvelles que pour des activités qui existaient déjà à moindre coût. (affichage politique) Dans le secteur Enfance, il n'y a plus de création d'établissements. Il existe une régulation sociale des besoins, notamment dans le secteur du handicap où l'on assiste à une pression démographique qui engage la responsabilité du conseil général: les personnes handicapées accueillies dans les établissements vieillissent, d'autres personnes "apparaissent" au moment du décès de leurs proches.
- L'association a une direction générale comprenant un directeur général, un directeur général adjoint, un chef comptable responsable de l'ensemble des structures. Il élabore le budget avec le directeur d'établissement et celui est validé par la direction puis par le conseil d'administration. Le siège prend la responsabilité d'un certain nombre de tâches techniques pour permettre aux directeurs de s'investir pleinement sur des projets.

**Compte – rendu d’entretien n°3 avec un directeur d'association - secteur protection
judiciaire de l'enfance -
(800 salariés)**

question centrale - Analyser les budgets que les directeurs ont à gérer constitue - t - il un indicateur de l'évolution de la profession de directeur?

- L'excédent, le déficit ne sont pas liés à des techniques de gestion seulement mais principalement à la qualité du service rendu. Ce ne sont pas les techniques de gestion qui importent. En cinq ans le budget de l'association est passé de 47 millions de francs à 85 millions de francs et les modes de gestion sont les mêmes. Ceci n'aurait donc pas d'incidence sur la professionnalité des cadres de direction. Les éléments subjectifs restent très importants dans la décision, d'autant plus qu'ils s'inscrivent dans un environnement pas finalisé. Etre un bon gestionnaire des deniers publics n'implique pas forcément d'être un expert en gestion. Par contre la structure des financements serait sur déterminante dans les pratiques des cadres. (le directeur fait le parallèle avec l'entreprise où l'équilibre est nécessaire entre gros et petits porteurs).

Exemple : le passage de l'enveloppe globale au prix de journée renverse la hiérarchie des priorités. Le prix de journée permet de prendre en compte le GVT et d'embaucher un salarié avec beaucoup d'ancienneté, l'enveloppe globale ne le permet pas.

- La structure de la recette a changé, mais aussi la structure de la dépense. C'est à dire que pour cette association le financement se fait majoritairement sur un prix de journée. Les missions sont pour la plupart ordonnées par le juge pour enfants et financées par le conseil général. Ceci représente environ 76% de l'activité financière. Les missions du département ont augmenté environ de 50% (c'est à dire que les collectivités locales se voient attribuées de plus de choses) alors que proportionnellement les financements sont en baisse.

D'autres financements existent pour d'autres activités:

- Caisse d'allocations familiales (tutelle aux prestations sociales)
 - Etat - ministère de la justice (mesure d'Investigation et d'Orientation Educative, mesures de réparation pénale, administrateur ad'hoc, mesures de tutelle majeurs)
 - Prestations directes non réglementées (enquêtes ordonnées par le Juge aux Affaires Familiales - paiement à la prestation)
 - Activités développées dans le cadre des politiques de la ville.
- Le directeur doit développer des orientations stratégiques et c'est plus cela qui change que l'introduction de nouvelles techniques de gestion. Il s'agit donc:
 - de diversifier les prestations pour être moins dépendant du département.
 - De favoriser une plus grande productivité dans les secteurs stables pour financer l'expérimentation.
 - De profiter des financements européens (lobbying, montage de dossier...) Actuellement, pas de temps pour le faire. (intérêts de mutualiser les moyens par l'intermédiaire de groupements d'employeur)
 - il peut y avoir une contradiction entre l'engagement politique (cf défense de la qualité du service à travers la réalisation de missions réalisées par des équipes pluri - disciplinaires tant du point de vue de la qualification - Educateur spé - moniteur éduc - travailleuse familiale - éducatrice de jeunes enfants - que du point de vue du statut (CDI - CDD - Vacataire) et la responsabilité de l'employeur en matière de défense de l'emploi, tout en

rappelant que l'emploi n'est pas l'objet social de l'association. Sur le terrain politique cela pose la question des alliances formelles. Le DG pourrait être pris dans une contradiction avec son président.

- Avec le directeur général, les directeurs doivent réfléchir au poids d'une association de taille moyenne dans le schéma départemental. Quelle surface politique et quelle organisation? Nécessité de développer des groupements d'employeurs pour relativiser le poids du département vis à vis de chacune des associations.
 - A l'interne de l'association, les négociations de budget se font entre le directeur général et les directeurs des ressorts (regroupent plusieurs services). Lors des négociations avec le conseil général un ou deux directeurs de ressort.
 - Le taux directeur du budget proche de zéro amène également le DG et les directeurs de ressorts à faire des choix stratégiques. (dégager des marges de manœuvre dans un contexte fortement contraint)
-
- Ce qui change - Conséquence sur la professionnalité des cadres.
 - Il existe un plus grand contrôle des procédures administratives et financières mise en œuvre par des techniciens de pouvoirs publics déconcentrés.
 - La régulation du secteur d'activité est plus concurrentielle. (2 associations et des services de l'Etablissement Public Départemental exercent le même type d'activité. Il existe une régulation systémique face à un donneur de tâches. Les associations ne sont plus en situation monopolistique comme peuvent l'être encore des établissements de la fonction publique comme la Protection Judiciaire de la Jeunesse. (qui se fragilise car pas d'émulation technique et diminution de la qualité du service)
 - Nécessité d'avoir une vigilance sur les journées perdues (non renouvellement de la prise en charge - rapport rendus en retard aux magistrats) Développement des outils de gestion: tableaux de bord etc...
 - Des gains de productivité ont été réalisés chez les cadres, la taille des staff d'encadrement a diminué.
 - Peu d'organisation politique du secteur et des associations qui se sont dénotabilisés (plus de figures locales pour intervenir dans le débat public)
 - Les directeurs doivent manager les équipes en prenant en compte la nécessaire tension entre ce que le personnel peut supporter (absences non remplacées ...) et le maintien de la qualité du service. C'est cette élasticité là qu'ils ont à maintenir.
 - Les gains de productivité réalisés
 - Les 35 heures. (diminutions de l'activité de 10% - 6% d'embauche)
 - Les absences non remplacées - les mesures sont ventilées sur ceux qui restent donc augmentation de la productivité. Qui remplace - t - on et dans quel délai? Lien avec les financements sécu.
 - Négociation avec la tutelle d'une marge pour pertes et maintien de l'activité en lien avec l'équilibre budgétaire sans cette marge (2 ou 3% du budget global). Importance de l'utilisation de techniques performantes de suivi pour que ce gain ne serve pas à éponger les pertes mais soit dégagé en "bénéfice".
 - La transversalité des pratiques amènent une diversification des qualifications - risque que les organismes de tutelle incitent à embaucher à qualification moindre.

Compte – rendu d’entretien n°4 avec un directeur général d'un groupement inter - associations
(a démarré comme pré - stagiaire dans l'association où il est devenu au fil du temps directeur général)

- Ce groupement fédère 5 associations. Une association gère une MECS (58 salariés), une autre gère également une MECS (60 salariés), une autre gère plusieurs établissements de type MECS ainsi qu'une structure d'alternative à l'incarcération. (121 + 15 salariés), une association gère un centre d'observation, de placement et de soins. (123 salariés) soit au total 377 salariés et 50 administrateurs. Le directeur général du groupement est directeur général de chaque association. (différent du GESAD = groupement de directeurs)
- Le GAP est créé depuis 2 ans. C'est une fédération d'établissements. Après deux mandats de gestion donnés à une grosse association, il y avait plusieurs choix possibles: que chaque association reprenne son indépendance, que les associations sous gestion soit absorbées par la grosse association ou de s'organiser en groupement d'associations partenaires. C'est la dernière solution qui a été choisie.
- Quelques points d'histoire. Il existait par le passé sur le versant nord - est un groupement inter - éducatif qui regroupait des directeurs et des chefs de service. Les directeurs se sont organisés en commission sans que cela pose trop de problèmes. Les chefs de service ont été invités à faire de même. Il leur a même été suggéré de créer une association de chefs de service. Aux besoins d'identification professionnelle et de reconnaissance se sont ajoutés des intérêts divergents. Il existerait deux types de chefs de service: ceux qui veulent devenir directeur et ceux qui se satisfont de l'échelon où ils exercent.
- Le GAP souhaite mettre en place de véritables équipes de direction dans les établissements qu'il gère. Il souhaite que les cadres puissent avoir de véritables ambitions ("les patrons sont des visionnaires qui ont des tempéraments de meneurs, c'est inné") L'évaluation annuelle des cadres est conçu comme u outil du management. Les cadres doivent être capables de travailler sur des missions transversales au niveau du GAP. Le stade du directeur est primordial, c'est lui qui dynamise l'établissement. A l'inverse des grosses associations où le directeur n'est qu'une courroie de transmission entre la base et le sommet. Le directeur est le responsable réel de l'établissement. C'est à ce niveau que se situe les enjeux. Il doit développer un champ de compétences de plus en plus large. Il doit avoir la capacité d'être contrôlé et animer un comité de direction. Il doit utiliser des indicateurs précis qui lui permet de maîtriser son chiffre d'affaire. Il doit être attentif à être au plus prêt de la capacité d'accueil de l'établissement. Il doit organiser l'économie en fonction des présences dans l'établissement. (est responsable des choix qu'il engage, il a une latitude à condition qu'il parvienne à l'équilibre à la fin de l'exercice). Il doit également être attentif à ne pas faire trop d'excédent, ce qui serait un indicateur de son incapacité à dire non au partenaire dans les demandes d'accueil - magistrats par exemple - Le taux directeur des budgets étant proche de zéro, les directeurs auront à justifier leurs choix budgétaires. Il ne s'agit plus seulement de réaliser un budget, il faut argumenter les choix, dégager les marges de manœuvre.

(exemple de la structure d'alternative à l'incarcération: 15 postes - 305 euros de prix de journée, alors que d'autres structures fermées PJJ c'est 8 jeunes et 25 postes ou des CER à 366 euros)

Les stratégies particulières de gestion

L'association a restructuré deux établissements (MECS) en un seul et est passé de 120 places à 147 situations suivies. Le taux d'occupation est plus important grâce à l'accueil modulé. De surcroît, il a été possible d'arriver à 11,5% de création d'emplois au lieu des 6% prévus.

Sur un établissement d'une association il a été possible de créer un 3^o poste de chef de service (harmonisation des classifications salariales)

Choix de quitter l'EIG (organisme de gestion) - Appel d'offres à d'autres organismes.

Des frais de siège restreint (2,5% de la masse budgétaire)

Gestion des établissements comme des entités économiques (Pdt = ancien directeur de l'école des mines, a occupé des fonctions auprès des services de l'Etat)

L'innovation se développe sur la base de projets auto - financés. Exemple en internat on transforme 3 places pour des petits en 6 places d'accueil chez des assistantes maternelles qui sont intégrées à l'équipe éducative. Le coût est de zéro.

Présentation de budgets cohérents et pas sur - évalués. Quand il y a un départ, si cela est possible on redéploie les moyens au lieu de demander des postes supplémentaires. Pour la première "la négociation" des budgets a été collective: les représentants du GAP + les autorités de tarification. Les années précédentes la négociation se déroulait avec le DG? un financier du GAP et les autorités de tarification. On fournit à la tutelle de nombreux indicateurs budgétaires qui permettent de vérifier la pertinence du budget présenté.

Choix de travailler avec la direction du territoire, mais ce n'est pas toujours évident.

Des choix ont été effectués dans les projets présentés dans le cadre du schéma départemental (ils ont favorisé certaines structures aux dépends d'autres)

Lors des appels à projets les documents fournis ont été conséquents. On notera que les directeurs ont une mission de représentation, de marketing social. On est presque dans une logique de co - investissement. (on négocie des financements auprès du conseil généra l et on redéploie les moyens). Pourquoi ne pas évoluer de l'enfance vers le secteur des personnes âgées. (effet Ségolène Royal - Placements en établissements trop cher = moins de mesures prises par les magistrats)

Il faut également compter avec l'alternance politique (certains élus sont moins favorables que d'autres au placement en établissement), il faut anticiper les choix politiques. Au final l'activité s'inscrit dans une démocratie associative, ce sont les administrateurs qui arbitreront les choix en ce qui concerne l'évolution des activités.

Compte –rendu d’entretien n°5 avec un directeur général

Question centrale : Analyser les budgets que les directeurs ont à gérer constitue - t - il un indicateur de l'évolution de la profession de directeur?

- L'association gère 3 secteurs d'activités

Enfance / famille (Maison d'enfants à caractère social - centres maternels - Centres d'hébergement et de réadaptation sociale - au total 12 établissements)

Différents établissements pour personnes âgées (foyers logements, maisons de retraite ... 20 établissements)

Etablissements relevant du secteur sanitaire (clinique psychiatrique, hospitalisation à domicile)

Au total ce sont donc 34 établissements - 1700 usagers - 1200 salariés

L'association développe des services sur 4 départements (Nord - Pas de Calais, Oise, Aisne) et négocie avec 3 financeurs: la DAS Etat - le Conseil Général du Nord - et la CRAM

- Les maisons de retraite sont un bon exemple des choix politiques effectués: Avant la réforme de la tarification le ratio d'encadrement moyen était de 0,30 / 0,40 poste. L'association demandait des moyens supplémentaires au département et à la CRAM mais sa demande n'était pas prise en compte. Les maisons de retraite fonctionnaient alors avec des contrats emploi - solidarité et des actions étaient envisagées en partenariat avec des organismes de formation pour qualifier ces personnels.

Réforme de la tarification: passage de conventions tri - partites (DAS Etat - Conseil général - association gestionnaire) Il existe une pression de l'Etat pour accélérer le processus de conventionnement. (La CRAM cherche à dépenser son budget avant la fin de l'année pour pouvoir le reconduire et obtenir une augmentation d'environ 2%)

- Le secteur personnes âgées dépendantes connaît des difficultés de recrutement en ce qui concerne les infirmières (recrutement d'infirmières étrangères), les médecins qui doivent avoir obligatoirement une spécialité. (CES de gériatrie) Ô risque de disparités dans la politique salariale et par conséquent impact au niveau syndical. Après la signature de la convention une maison de retraite a obtenu 15 postes supplémentaires. (cf. importance de la volonté politique)

- La réforme de la tarification a pour conséquence sur le plan budgétaire un éclatement des personnels dans trois chapitres tarifaires différents:

soins

hébergement

dépendance (cf évaluation du degré de dépendance de la population accueillie sur la base de grilles et détermination d'un budget correspondant)

ainsi qu'une augmentation du volume du personnel et de leur qualification.

Ceci risque d'avoir pour conséquence une disparition de la culture du lien social: on passe d'une qualification peu élevée et d'une nécessaire polyvalence du travail à une pratique beaucoup plus théoriste. On retrouvera dans le chapitre budgétaire "soins" (aujourd'hui en développement) des personnels ayant un bon niveau de diplôme et effectuant de ce fait les actes qualifiés et dans le chapitre "hébergement" des personnes peu diplômés affectés alors à des tâches beaucoup moins valorisées comme le nursing par exemple. Il n'est pas certain que l'évolution de la gestion budgétaire de ces établissements améliore la qualité du service rendu à l'utilisateur.

- Les établissements ayant des missions d'insertion (CHRS - Centre d'hébergement et de soins en toxicomanie, Centre d'aide par le travail) ne font pas forcément aujourd'hui dans la gestion de l'existant et de leur développement l'objet d'une volonté politique.

Les schémas départementaux d'insertion se structurent sur la base de l'octroi d'une enveloppe budgétaire fermée avec un taux directeur proche de zéro. La marge de manœuvre est étroite car le poste salaires est incontournable et il n'y a pas de prise en compte de l'effet glissement / vieillesse / technicité qui augmente forcément la masse salariale et qui diminue d'autant d'autres postes budgétaires. Cette enveloppe budgétaire fermée contribue à un mécanisme de régulation concurrentiel de l'activité entre les établissements (différence de l'effet GVT, prise en charge sur le mode du PMSI dans le secteur hospitalier cf. standardisation des prestations - évaluation moyenne de leur coût dans un contexte d'éclatement des pratiques politiques, marquage de ce que savent faire les associations, implication des associations dans des actions innovantes cf. fonctionnement sur appel à projet)

La loi 2002 - 2 et le projet de décret d'application visent à transformer une logique de prix de journée en dotation globale. On retrouve de manière implicite le souhait de mettre en œuvre les outils du secteur productif comme l'analyse du coût d'un produit et l'analyse comparative des prestations. Les établissements de l'association se forment à la démarche qualité avec l'aide d'un cabinet conseil. (un corps d'auditeurs interne se forme à la démarche pour pouvoir ensuite la mettre en œuvre)

- On assiste à une politisation de l'action sociale (d'où l'intérêt pour une association de ne pas gérer des établissements que d'un seul département cf. la situation monopolistique à des avantages mais comporte aussi des risques notamment en termes de dépendances à un financeur.
- Les établissements sont livrés à la concurrence des prestations sociales dans un secteur où le débat financier est difficile. L'enjeu est que la reconversion du secteur soit gérée par les travailleurs sociaux mais ceci implique d'accepter d'utiliser les outils de l'entreprise pour réaliser les missions qui leur sont imparties.
- Cette association a connu un développement important en 4 ans de temps. Le siège social comporte 9 personnes extérieures au secteur social. La structure associative donne aux directeurs d'établissements de larges délégations de pouvoirs (les initiatives s'originent dans les établissements et se structurent sur le plan associatif). Elle propose des outils d'auto - régulation et régule les enjeux (35 heures par exemple) par la mise en place de commissions locales. Elle cherche à anticiper les évolutions pour donner aux professionnels les moyens de travailler.

**LE PROJET DE DECRET RELATIF A LA QUALIFICATION DES
DIRECTEURS D'ETABLISSEMENTS OU DE SERVICES SOCIAUX ET
MEDICO - SOCIAUX**

Decdir

23/03/04

esquisse du Projet de décret

Relatif à la qualification des directeurs
d'établissements ou de services sociaux ou médico-sociaux

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, et du ministre de la santé, de la famille et des personnes handicapées,

Vu le code de l'action sociale et des familles, notamment l'article L 312 -1 - II,
Vu la loi n° XX du XX (décentralisation 2),

Vu l'avis de la branche professionnelle
Vu l'avis du CNOSS dans sa séance du XXX

DECRETE :

Art 1 : Les personnes morales gestionnaire d'établissements ou de services sociaux et médico-sociaux visés au I de l'article L 312-1 du code de l'action sociale et des familles, s'assurent que les personnes qu'elles chargent à titre permanent de diriger leurs établissement ou services de cette nature, *dont la capacité est supérieure à ...*, sont titulaires d'un diplôme, certificat ou titre inscrit au niveau II au moins du répertoire national des certifications professionnelles, attestant de qualifications :

- a) Soit sanitaires, sociales ou médico-sociales au sens de l'article L 311-1 du même code,
- b) Soit économiques, gestionnaires ou managériales,
- c) A défaut, d'autres qualifications techniques de même niveau, en relation avec les missions mentionnées à l'article L 311-1

Dans les cas prévus aux b) et c) ci-dessus, les intéressés devront justifier en outre de deux ans (?) au moins d'activités sociales ou éducatives directes auprès de personnes âgées, handicapées, en situation d'exclusion sociale ou d'enfants protégés.

Art 2 : Les personnes morales gestionnaires d'établissements ou de services sociaux et médico-sociaux visés au I de l'article L 312-1 du code de l'action sociale et des familles, s'assurent que les personnes qu'elles chargent de diriger à titre permanent leurs établissements ou services de cette nature, *dont la capacité est inférieure à ...*, sont titulaires d'un diplôme, certificat ou titre inscrit au niveau III au moins du répertoire national des certifications professionnelles, attestant de qualifications :

- a) Soit sanitaires, sociales ou médico-sociales au sens de l'article L 311-1 du même code,
- b) Soit économiques, gestionnaires ou managériales
- c) A défaut, d'autres compétences techniques de même niveau, en relation avec les missions mentionnées à l'article L 311-1

Dans les cas prévus aux b) et c) ci-dessus, les intéressés devront justifier en outre de six mois (?) d'activités sociales ou éducatives directes auprès de personnes âgées, handicapées, inadaptées, en situation d'exclusion sociale, ou d'enfants protégés.

Art 3 : Les directeurs en fonctions à la date de publication du présent décret disposent d'un délai de cinq ans pour répondre aux exigences des articles 1 et 2, notamment par la voie de la validation des acquis de l'expérience. Leur ancienneté professionnelle dans l'emploi de directeur est assimilée aux conditions cumulatives prévues pour les personnes relevant des b) et c) des mêmes articles.

Art 4 : Lorsqu'aucun candidat ne répond aux conditions requises compte tenu des caractéristiques de l'établissement et de la situation de l'emploi dans le département, un candidat de niveau inférieur peut être admis aux fonctions de direction sur avis favorable de l'autorité publique qui a délivré à l'établissement l'autorisation prévue à l'article L 313-1 du code de l'action sociale et des familles.

Cet avis est rendu sur présentation par l'organisme gestionnaire de ses recherches de candidats qualifiés, de ses motifs d'éviction éventuelle des candidatures reçues, et de l'engagement du postulant retenu à obtenir une qualification professionnelle du niveau prévu aux articles 1 ou 2 ci-dessus *dans le délai de cinq ans (?)*.

Art 5 : Les diplômes, certificats ou titres de chaque nouveau dirigeant à titre permanent, ainsi que le cas échéant son engagement de formation prévus aux articles 3 et 4 ci-dessus, sont portés à la connaissance du conseil de la vie sociale ou à la connaissance des résidents selon les autres formes de participation mises en œuvre en application de l'article L 311-6 du code de l'action sociale et des familles. Ils sont annexés au règlement de fonctionnement prévu à l'article L 311-7 du même code et affichés dans les mêmes conditions.

L'autorité publique qui a délivré l'autorisation prévue à l'article L 313-1 en reçoit copie et notification du respect des procédures ci-dessus.

Le ministre de l'intérieur, de la sécurité intérieure et des libertés locales
Le ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité,
Le ministre de la justice,
Le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie,
Le ministre de la santé, de la famille et des personnes handicapées,
La ministre de l'outre-mer,

**PROJET DE DECRET RELATIF
A LA QUALIFICATION DES DIRECTEURS**

Réflexions et avis de Philippe FOURNIER

I – ETABLISSEMENTS PUBLICS

1) Je rappelle que la Loi 2002-2 stipule que les Etablissements Publics sont « ... dirigés par un Directeur nommé par l'autorité compétente de l'Etat après avis du Président du Conseil d'Administration ».

Cela ne doit pas être remis en cause, et l'esprit du Décret du 28 décembre 2001 doit être sauvegardé à savoir :

- formation à l'E.N.S.P. (ou à l'Institut ou la Haute Ecole qui lui succédera),
- concours interne et concours externe,
- diplôme d'Etat (D.E.S.) donc forcément de niveau I.

2) Cela doit rester valable pour les Directeurs Chefs d'Etablissement et pour les Directeurs Adjoints (avec avis du Directeur et non du Président du Conseil d'Administration).

3) Un établissement personnalisé (autonome), quelle que soit sa taille doit être dirigé par un Directeur relevant (pour le moment) du statut du 28/12/01, diplômé de Rennes et donc de niveau I.

4) L'effet de seuil doit s'apprécier pour les établissements et services « annexes », habituellement confiés à des Directeurs Adjoints.

Il appartient au Conseil d'Administration, sur proposition du Directeur Chef d'Etablissement, si tel ou tel service, selon sa taille, sa complexité... doit être confié à un Directeur Adjoint (niveau I), à un Cadre Socio-Educatif, à un Attaché d'Administration Hospitalière....

5) Tout cela me conduit à d'autres considérations :

a) Il est très urgent de mettre en œuvre le corps unique des Directeurs (DH-DES-DESS) avec une formation commune tronçonnée à l'E.N.S.P. et des modules de spécialisation avant la sortie ou avant une mutation éventuellement.

Cela doit s'accompagner d'une revalorisation importante (hors échelle B au moins pour les établissements de taille importante et/ou complexe).

b) Il est tout aussi urgent de revoir le corps des C.S.E. avec une véritable formation (à l'E.N.S.P. ou dans des centres agréés) avec une revalorisation.

A ces collègues, on pourrait confier la responsabilité (« Direction Adjointe ») de services de taille pas trop importante et pas complexe.

II – ETABLISSEMENTS PRIVES

1) Il me semble indécent qu'au moment où le CAFDES vient d'être reconnu de niveau I, le décret envisage des niveaux II ou même III pour diriger des structures. C'est inadmissible.

2) Cela discrédite nos collègues directeurs titulaires du CAFDES mais aussi semble indiquer qu'il n'y a guère besoin de qualification pour diriger des institutions de taille et de complexité parfois très grandes.


3) Ne doit-on pas voir là la pression du loby des syndicats employeurs? Ma qualité de responsable régional de l'A.D.C. – E.N.S.P. m'a permis de prendre connaissance d'une note du SNASEA qui conseille des Directeurs niveau II, et je connais aussi quelques situations de ce genre.

4) Pour le secteur privé (associatif ou non), les critères doivent être aussi très sérieux :

- CAFDES (niveau I) pour diriger une association,
- CAFDES (niveau I) pour diriger un établissement unique (petite association qui ne gère qu'une ou deux structure(s) : établissement ou service),
- CAFDES (niveau I) pour diriger un gros établissement (ou établissement complexe), même si celui-ci fait partie d'une grosse association gestionnaire,
- Pourquoi pas diplôme de niveau II pour diriger une petite structure (établissement ou service) dépendant d'une grosse association gestionnaire. Mais, dans ce cas, il faut que ce soit un véritable diplôme professionnel (ce que n'est pas le DSTS par exemple) ou, avec un DSTS ou un diplôme identique, un solide complément obligatoire assuré par des établissements ou instituts agréés (modules de gestion financière, du personnel...).

Au moment où de plus en plus de responsabilités pèsent sur les épaules des Directeurs (où la judiciarisation s'accroît), il ne faut pas laisser dévaloriser la fonction de Direction : le niveau I s'impose.

Lille, le 26 juillet 2004


Philippe FOURNIER
Administrateur du GEPSO

