

**COMMENT ACCOMPAGNER UNE ÉQUIPE DANS LE SOUTIEN À LA
PARENTALITÉ
FACE À UNE SOCIÉTÉ EN MUTATION
ET AUX NOUVEAUX ENJEUX POUR LA PROTECTION DE
L'ENFANCE?**

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	4
PARTIE I – Présentation de l’Institution et analyse de situations problèmes.....	5
I - L’institution.....	5
A - Historique et évolution de l'institution.....	5
B - Présentation de la structure (Projet de Service).....	5
a-Les missions assignées à l’Institution.....	5
b – Population accueillie.....	5
c-Analyse des besoins et des attentes de la population accueillie.....	6
C– Les modalités d’admission et d’accueil au sein de l’Institution.....	7
1-Réunion d’admission.....	8
2-L’entrée au sein de l’Institution.....	8
D– Présentation de l’équipe au sein de l’Institution et ses missions.....	8
a-Organigramme de l’Institution.....	8
b-Exposé des missions de chaque équipe.....	8
E – Cadre législatif et nouveaux enjeux de la protection de l’enfance.....	11
II – DIAGNOSTIC : Identification et analyse de situations problèmes au sein de l’Institution.....	13
A – Recueils de données qualitatives et quantitatives.....	13
1 – Echanges formels : entretiens semi directifs.....	13
B - Exposé des diagnostics.....	15
1 – Outil d’analyse du fonctionnement interne et externe de l’établissement : la méthode SWOT.....	15
2 – Application de l’outil d’analyse au cas choisi.....	18
III – Formulation de la question de départ.....	21
IV – Formalisation des hypothèses d’action.....	22
PARTIE II – PRESENTATION DES PROJETS.....	23
1 – Une redynamisation des compétences.....	23

a-Mise en place d'un Plan de formation et d'accompagnement des équipes dans le soutien à la parentalité, pour une valorisation des compétences.....	23
b-Rôle et missions du cadre dans l'accompagnement à la performance.....	25
2 – Mise en place d'un processus efficace d'élaboration et de suivi du Projet d'Etablissement.....	26
a-Le Projet d'Etablissement : une vision commune ralliant les objectifs communs.....	26
b-Rôles et missions du Cadre dans la mise en place, le suivi et l'évaluation de l'application du Projet d'Etablissement.....	28
PARTIE III - Evaluation des projets.....	31
1 – Evaluation du Projet de formation de l'équipe dans le soutien à la parentalité.....	31
2 – Evaluation du Projet de mise en place d'un processus de mise en place, de suivi d'exécution et d'évaluation du Projet d'Etablissement.....	31
3 – Préconisations : Prévoir un système d'accompagnement des équipes de l'Etablissement au changement à partir de la mise en œuvre des Projets.....	32
CONCLUSION.....	34
BIBLIOGRAPHIE.....	35

INTRODUCTION

Mon étude porte sur un établissement accueillant des parents en situation de difficultés diverses, financières, morales ou psychologiques, en quête de soutien à la parentalité. Une population particulièrement vulnérable qui demande la mise en œuvre de techniques d'accompagnement adaptées, surtout devant l'évolution de la société et l'apparition des nouveaux enjeux de la protection de l'enfance.

Il était à mon sens important d'observer comment la vie s'organisait au sein de cette structure : les observations de terrain, les réunions avec équipe de direction et équipe pluridisciplinaire, la participation effective enfin, tous ces temps m'ont permis de constater et dans une certaine mesure de partager les difficultés que rencontrait le personnel dans l'accompagnement de cette population.

Elle m'a permis d'enrichir ma future fonction de cadre intermédiaire en mettant en exercice ma capacité à gérer une équipe, à animer des réunions diverses, à entretenir des relations de partenariat en m'inscrivant dans le contexte socio-économique et culturel de la ville où je travaille.

Cette expérimentation de la posture de cadre m'a amené tout naturellement à m'orienter vers une formation CAFERUIS. Je ressentais le besoin d'acquérir des connaissances plus pratiques au niveau de mes savoirs théoriques dans l'objectif d'intégrer à moyen terme un poste de cadre intermédiaire dans le secteur de la protection de l'enfance et surtout dans le soutien à la parentalité.

Si le fonctionnement général de l'établissement et les prestations d'accompagnement respectent globalement les conditions requises, des améliorations sont toutefois souhaitables afin que l'accompagnement des usagers en situation de difficultés particulières soit optimum.

C'est ma position de cadre intermédiaire qui m'a permis d'avoir une vision complexe de l'établissement, et me motive pour préconiser ces améliorations, respectueuses de la spécificité des personnes prises en charge dans leur cadre de vie, en accord avec le projet d'établissement. Ces préconisations tiennent également compte des difficultés rencontrées quotidiennement par l'équipe pluridisciplinaire, dans le déploiement des connaissances théoriques et pratiques.

Ma réflexion débutera par l'interrogation suivante : *« Comment la mise en place d'un dispositif d'accompagnement des professionnels, et l'instauration d'un cadre de travail par le Projet d'établissement puissent-elles contribuer à accompagner l'équipe de l'établissement dans le soutien à la parentalité, compte tenu des nouveaux enjeux de la protection de l'enfance ? »*.

L'analyse de l'existant devra répondre à cette question, souvent posée par l'équipe pluridisciplinaire. Je présenterai d'abord l'établissement dans lequel j'exerce, ainsi que les situations problèmes qui peuvent constituer des blocages au bon fonctionnement de l'établissement ; la proposition de projets d'amélioration suivra. Enfin, dans la dernière partie, seront décrites les évaluations de ces projets proposés.

PARTIE I – Présentation de l'Institution et analyse de situations problèmes

I - L'institution

A - Historique et évolution de l'institution

B - Présentation de la structure (Projet de Service)

a-Les missions assignées à l'Institution

Dans le cadre du placement familial les situations des enfants sont des plus préoccupantes avec des enjeux d'accompagnement et de soin très importants. Ces éléments sont déterminants pour comprendre le contexte actuel du placement familial et le rôle essentiel du chef de service pour garantir la qualité du dispositif d'accueil proposé à des enfants qui présentent des problématiques extrêmement complexes.

L'essentiel des activités de l'établissement est l'accueil, l'éducation ainsi que l'accompagnement. Le principal objectif étant d'essayer de dispenser à ces enfants l'éducation et les soins adéquats à leur pathologie et leur situation familiale.

b – Population accueillie

La population accueillie au sein de l'Institution sont des parents qui rencontrent des difficultés diverses :

-Financières : parents en situation de chômage, qui ne peuvent plus subvenir correctement aux besoins de leurs enfants

-Carences éducatives et affectives

Mais la grande majorité de la population accueillie présente surtout des difficultés sociales, en quelques chiffres, cela se résume comme suit :

- 16.000 bénéficiaires du RSA socle
- 5.000 bénéficiaires du RSA Activités
- 11.000 dossiers FSL
- 250 bénéficiaires de la PCH
- 3.500 dossiers de secours d'urgence
- 850 enfants confiés à l'ASE
- 550 AFASES
- 270 Fonds d'Aide aux Jeunes
- 4.900 bénéficiaires de l'APA.

c-Analyse des besoins et des attentes de la population accueillie

Force est de préciser que les besoins et les attentes des parents accueillis au sein de l'Institution sont complexes, du fait même de la complexité de leurs situations. Aussi, ils nécessitent une certaine présence des professionnels qui les prennent en charge. Une présence qui doit se caractériser par une relation d'aide, d'accompagnement et d'éducation à la parentalité.

-L'accueil proprement dit

Les professionnels accueillent les parents arrivant à l'établissement et les soutiennent dans leur action d'intégration, d'acquisition d'une plus large autonomie au quotidien et organise toute forme d'action ou d'animation susceptible de favoriser une insertion sociale en premier

lieu. Cet acte d'accueil doit prendre en compte les difficultés de chacun dans le cadre de ses caractéristiques et de ses difficultés personnelles et lui fournir ainsi une orientation adaptée.

En effet, les formules habituelles de politesse, de salutations et de remerciements sont actuellement à la portée de tous et pratiquées dans le cadre des relations humaines. Signes de savoir vivre, elles se manifestent automatiquement et même sans besoin de rappel particulier. Mais dans un cadre plus précis qu'est la relation avec les parents en difficulté, les attentes de ces populations accueillies dépassent largement ces formules pratiques et habituelles, l'accueil revêt un autre sens plus profond et plus important.

Ceci car de ce premier accueil dépendra toute la continuité de la réussite de la prise en charge des parents, il donne le ton, la première impression, et a ce pouvoir de faciliter ou de compliquer la relation entre les parents et le collaborateur de l'établissement qui le reçoit.

-L'accompagnement et la prise en charge psychologique

La prise en charge psychologique consiste principalement en l'accompagnement du parent pris en charge afin de partager ses états d'âme, et de préparer sa psychologie à accueillir et à bien éduquer son enfant.

En effet, l'objectif de la prise en charge psychologique est d'aider la psychologie du parent pris en charge à admettre qu'il n'est pas une personne différente mais reste une personne qui a de la dignité, comme tous les êtres humains ordinaires, et ne représente pas une charge pour son entourage, et que son existence vaut la peine d'être vécue.

C'est en sentant la valeur de son existence que le parent pris en charge retrouve la motivation d'affronter des défis, de réaliser des étapes importantes qu'il n'a jamais su surmonter, en l'occurrence, la bonne éducation de son enfant.

-La relation d'aide, l'éducation à la parentalité et conseils

La relation d'aide est définie comme : *« la capacité que peut avoir un soignant à amener toutes personnes en difficultés à mobiliser ses ressources pour mieux vivre une situation, c'est un soin relationnel. »*

Aussi, de par cette définition, on peut affirmer que la relation d'aide est une relation de soins qui s'établit entre le parent pris en charge, le professionnel de l'établissement, dont l'objectif est de permettre au jeune de revivre une situation normale, d'avoir le goût d'être parent, et d'éduquer son enfant selon les normes.

Et pour définir cette éducation, le Professeur Deccache en 1989 a affirmé que :

« L'éducation du patient est un processus par étapes, intégré dans la démarche de soins, comprenant un ensemble d'activités organisées de sensibilisation, d'information, d'apprentissage et d'aide psychologique et sociale, concernant la maladie, les traitements, les soins, l'organisation et procédures hospitalières, les comportements de santé et ceux liés à la maladie et destinées à aider le patient (et sa famille) à comprendre la maladie et les traitements, collaborer aux soins, prendre en charge son état de santé et favoriser un retour aux activités normales »

Aussi, transcrit dans le domaine de l'éducation, l'éducation du jeune parent consiste en la collaboration avec le jeune lui-même en se mettant à sa place, en suivant des étapes, afin de diriger petit à petit ses comportements vers l'acceptation de sa qualité de parent.

C- Les modalités d'admission et d'accueil au sein de l'Institution

1-Réunion d'admission

Lorsque la candidature d'un parent souhaitant bénéficier de la prise en charge est retenue, une équipe est constituée, chargée de l'étude de son dossier.

Les équipes ayant la responsabilité des parents et l'équipe du lieu d'accueil est invitée afin de préciser les attentes.

2-L'entrée au sein de l'Institution

Les parents sont reçus par la directrice pour la signature du contrat de séjour, document accompagné du règlement de fonctionnement du service.

L'objectif de cette rencontre est de les informer des perspectives de travail offertes par le service, de les associer à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet d'accueil et de soins.

La directrice prononce l'admission du parent au cours d'une rencontre organisée au service.

Le projet personnalisé qui est appelé Projet Personnalisé Educatif sera défini au cours du mois.

Les parents seront alors reçus par l'équipe de l'établissement. Une rencontre entre l'assistant familiale, l'éducateur et les parents s'organise, dans la période d'évaluation et d'élaboration du projet personnalisé éducatif et de soin.

D- Présentation de l'équipe au sein de l'Institution et ses missions

a-Organigramme de l'Institution

b-Exposé des missions de chaque équipe

Le dictionnaire pratique du travail social définit une équipe comme :

*« Un ensemble de professionnels dont les interventions s'articulent et se complètent autour d'un objet commun. Ce qui fait équipe, c'est la claire conscience de chacun à propos des apports et des limites de sa spécialité. Chaque compétence est utile, voire souvent indispensable, mais cependant, il n'existe pas de spécialité de toutes les spécialités, ce qui revient à dire qu'aucune d'entre elle ne peut prétendre à une supériorité intrinsèque par rapport aux autres ».*¹

Cette définition reflète la complexité et l'intérêt du travail en équipe pluridisciplinaire. Elle pose une base de réflexion pour analyser la place de chacun dans l'équipe au sein de l'Institution.

Pour avoir une meilleure visibilité des différents professionnels qui constitue l'équipe j'ai réalisé un organigramme permettant de comprendre l'organisation du service. Il permet de se rendre compte des différentes unités décisionnelles.

✓ Le directeur de l'Institution

Il convient rappeler que le rôle de la fonction de direction (ou chef de service éventuellement) pour ce type d'institution est défini à l'article D.312-59-7 du décret 2005-11 du 6 janvier 2005.

« Dans le respect des prérogatives de l'organe délibérant de la personne morale gestionnaire de l'établissement, le directeur exerce la responsabilité générale du fonctionnement de l'établissement, notamment en matière administrative, financière et

¹ 15 Dictionnaire pratique du travail social Ed Dunod, paris, 2010 p.32.

*comptable. Il assure la coordination des interventions thérapeutiques, éducatives et pédagogiques ».*²

A ce titre la directrice :

- Est responsable de la mise en œuvre du projet d'établissement et de son évolution, en liaison étroite avec l'ensemble de l'équipe.
- S'assure du bon accueil des personnes et des familles.
- Veille à l'approche interdisciplinaire du travail en équipe ; veille à la cohésion de cette équipe.
- Organise les relations avec les institutions partenaires et les intervenants extérieurs.
- Mobilise les moyens nécessaires à la formation continue de l'équipe et des personnels.
- Veille à la qualité de l'environnement des enfants et adolescents suivis, veille à la qualité de leur bien-être dans le respect de leurs droits

✓ Le Chef de service

Le chef de service est responsable du bon accomplissement des missions suivantes :

- A l'accompagnement des assistants sociaux et des éducateurs.
- Au processus d'admission.
- Au recrutement des travailleurs sociaux.
- Aux actions de formation et de recherche.

² Extrait projet de service p.25.

Aussi, sa responsabilité du service implique :

- Aux réunions de direction.
- Une organisation du travail de l'équipe socioéducative.
- L'animation des réunions de l'équipe socioéducative.
- Elle garantit les écrits rendus par chacun des travailleurs sociaux.

Les missions du chef de service l'amène à avoir un rôle déterminant pour garantir la mobilisation et la coopération des professionnels pour l'élaboration et la mise en œuvre des projets personnalisés des parents accueillis.

✓ Les éducateurs spécialisés

Les missions assignées aux éducateurs spécialisés sont les suivantes :

- Ils participent aux différentes étapes de l'admission et mettent en place les rencontres avec les parents,
- Ils planifient les rencontres des parents avec les responsables de l'Institution
- Ils organisent le planning journalier des parents
- Enfin, ils peuvent être amenés à constituer des groupes de parents en fonction de critères précis, en vue de sorties, d'animations ou de plans de formation.³

✓ Les assistants sociaux

³ Extrait projet de service p.25.

Les assistants sociaux sont chargés de la bonne exécution des fonctions suivantes :

- Accueil des parents qui s'adressent à l'Institution et prise en compte de leurs besoins fondamentaux.
- Assurer une permanence relationnelle, attention, soins et responsabilité éducative au quotidien des parents accueillis
- Donner des règles, fixer des limites.
- Transmettre des valeurs favorisant le développement de l'autonomie et de la socialisation.
- Gérer l'urgence et les situations de crise en lien avec le cadre hiérarchique.
- Accompagner et favoriser les apprentissages dont le suivi du bon déroulement des plans de formation

E – Cadre législatif et nouveaux enjeux de la protection de l'enfance

A la révolution se dessine pour la première fois, une politique national en faveur des enfants. Le droit à la vie est reconnu pour tous. On passe de la charité au droit. La nation se charge des enfants abandonnés.

En 1849 naît l'assistance publique ancêtre de l'A.S.E., l'assistance publique, a été conçue pour les enfants qui n'avaient pas de parents. A la fin 19ème siècle, l'opinion publique prend conscience de l'immoralité de certaines situations ou des pères abusent de leurs droits. On voit les premiers placements pour des enfants ayant des parents.

En 1889, sous l'influence des travaux de Tardieu Médecin légiste qui publie une étude sur 300 petites filles victimes d'incestes et une autre sur l'enfance maltraitée, est votée une loi sur « la protection des enfants maltraités ou moralement abandonnés ».

Le début du 20ème siècle est une époque très riche dans le domaine éducatif et le bouillonnement intellectuel. La théorie de l'éducation nouvelle avec des pédagogues de l'époque tels que Janusz Korczak, Freinet, Decroly permet que la pédagogie, la politique, la psychanalyse se pense ensemble.

La seconde guerre mondiale entraine une augmentation de la délinquance juvénile; le droit des mineurs est profondément refondé par le biais de l'ordonnance du 2 février 1945. Il s'agit d'introduire au sein de la justice de préoccupations éducatives centrées sur l'enfant et d'établir la primauté de la voie éducative sur la voie répressive. Un large champ de mesures pénales est alors mis à disposition d'un nouveau personnage, le juge des enfants.

La protection maternelle et infantile apparait, grâce aux visites systématiques, elle est au contact des plus démunis ; La mortalité infantile et la morbidité se sont accrues d'une façon alarmante. Le placement devient un moyen de prévention de l'aide médico-sociale. L'ordonnance de 1958 crée l'assistance éducative. Cette réforme élargit la compétence du juge des enfants. Apparaît la notion d'enfants en danger, notion très large qui ne se restreint pas seulement à l'enfant maltraité. Le juge n'a plus uniquement la casquette pénale, il intervient également en matière civile.

De 1950 à 1960, le placement est souvent le seul moyen dont dispose les assistantes sociales pour soulager les familles dans la misère. Le placement est plus facilement consenti qu'un secours financier. A l'époque, un des critères de compétence d'une assistante sociale ou d'un service est le nombre de placements réalisés.

Face à cette évolution de la considération de l'enfance, la connaissance du cadre législatif actuel est déterminante dans les orientations et la construction du projet d'établissement de l'institution, ils constituent une force de proposition dans l'axe de travail du chef de service.

-Le décret 2007-975 du 15 mai 2007 relatif à la mise en œuvre de la démarche qualité dans le secteur médico-social, mentionne que chaque établissement et service autorisé doivent s'engager obligatoirement dans des démarches d'évaluation de la qualité interne et externe.

-Loi du 05 mars 2007 réformant la Protection de l'Enfance, notamment pour répondre à la violence et la maltraitance.

- Loi du 27 juin 2005 relative aux Assistants Familiaux, revalorisant leur professionnalisation.

- Avenant mars n°305 du 20 Mars 2007 relatif aux Assistants Familiaux, travaillant dans les centres d'Accueil Familial spécialisé.

II – DIAGNOSTIC : Identification et analyse de situations problèmes au sein de l’Institution

A – Recueils de données qualitatives et quantitatives

1 – Echanges formels : entretiens semi directifs

Pour comprendre d'où venaient les différentes difficultés que pouvait rencontrer l'équipe, je me suis appuyée sur des échanges formels avec différents membre de l'équipe. Et afin de connaître les attentes de la population accueillie, j'ai aussi réalisé des entretiens avec certains d'entre les parents pris en charge.

a – Méthodologie d'échanges qualitatifs : l'entretien semi directif

✓ Choix de l'outil : entretien semi directif

Les entretiens étaient semi-directif d'une durée maximum de 2heures, ils laissent libre cours aux choix de réponse des enquêtés, avec leurs mots et des détails faisant sens selon eux.

L'entretien semi-directif a été spécialement choisi parmi tant d'autres méthodologies de recherches car il permet de recueillir des résultats qualitatifs, tout en mettant l'interviewé dans la possibilité de développer et d'orienter ses affirmations, grâce à la liberté d'action qui lui est offerte au cours de l'interview.

Ceci car contrairement à l'entretien directif, l'entretien semi-directif n'enferme pas le discours de l'interviewé dans des questions prédéfinies, ou dans un cadre fermé.

Toutefois, il est important de préparer un guide d'entretien qui définira les grandes lignes de discussion, les grandes lignes du thème seront ainsi intégrées dans le fil discursif de l'interviewé. L'interview dans un entretien semi directif est donc plus animé et les affirmations plus authentiques.

Le nombre de questions est limité à 4/5 afin de ne pas provoquer la lassitude chez les intéressées à la fin du questionnaire, d'autant plus que beaucoup d'entre elles sont des questions ouvertes nécessitant une réponse détaillée.

Les questionnaires n'ont pas été formulées de façon fermée afin d'instaurer une certaine liberté d'expression et de réflexion chez l'interviewé.

Concernant le déroulement de l'entretien, l'entretien semi-directif va commencer comme un entretien non directif : une consigne de départ très large portant sur un sujet large avec une attitude non directive.

L'interviewé sera ensuite invité à donner son point de vue, à exposer ses expériences, compte tenu de la première directive donnée. À la fin de cette phase d'entretien non directif, une reformulation de synthèse sera faite, afin de conclure toutes les informations recueillies par l'exposé de l'interviewé, et c'est aussi ainsi qu'on introduit les sous-thèmes du guide non abordés spontanément par l'interviewé.

b – Présentation du Guide d'entretien

Les questionnaires posés lors de ces divers entretiens sont relatés dans le tableau suivant :

QUESTIONNAIRES POUR L'EQUIPE DE L'INSTITUTION

OBJECTIFS ATTENDUS	QUESTIONS
--------------------	-----------

Connaissance de son métier par l'interviewé	Avez-vous eu une formation spécifique en assistance sociale/éducation? Depuis combien de temps avez-vous exercé ce métier a?
Les difficultés rencontrés par l'interviewé dans l'exercice de ses fonctions	Avez-vous déjà fait face à des difficultés particulières dans l'exercice de cette fonction? De quelle nature étaient ces difficultés? Etaient-elles liées à vos compétences personnelles ou à un dysfonctionnement de la répartition et la définition des tâches au sein de l'Institution?
Les écarts entre les missions théoriques et les missions effectivement exercées par l'interviewé	Constatez-vous un écart entre vos fonctions réelles et les fonctions théoriques que vous devez exercer compte tenu des attributions légales? Pouvez-vous expliquer la nature de ces écarts?
Les suggestions d'amélioration du mode d'exercice de la fonction de l'interviewé	Quelles suggestions d'amélioration pouvez-vous proposer afin d'améliorer les conditions d'exercice de vos fonctions? Pensez vous qu'un projet d'accompagnement serait nécessaire? Quel serait le rôle du chef de service dans la mise en place et le suivi de mise en œuvre de ces projets?

QUESTIONNAIRES POUR LES PERSONNES PRISES EN CHARGE AU SEIN DE L'INSTITUTION	
OBJECTIFS ATTENDUS	QUESTIONS
Connaissance des besoins et des attentes des personnes prises en charge	Quels sont les résultats que vous attendez en intégrant cette Institution?

Les difficultés rencontrées par l'équipe dans l'exercice de ses fonctions	Pensez vous que la prise en charge au sein de l'Institution correspond à vos attentes? Les équipes sont-elles compétentes dans l'exercice de leurs fonctions?
Suggestions d'amélioration de la prise en charge	Quelles suggestions d'amélioration pouvez-vous proposer afin d'améliorer les conditions de prise en charge de la population accueillie au sein de cette institution? Selon vous, quel serait le rôle du chef de service dans la mise en place et le suivi de mise en œuvre de ces projets?

J'ai pris des notes et fait une synthèse de tous les éléments recueillis. J'ai décidé ensuite de compiler ces réponses et d'asseoir mon analyse sur la base de ces réalités pratiques.

c - Restitution et Synthèse des constats et des résultats de l'enquête

J'ai par la suite fait une synthèse de mon constat. Les grandes lignes de cette synthèse sont exposées dans la partie suivante, en tant que diagnostic.

Je n'ai pas manqué d'informer l'équipe (assistants sociaux, éducateurs) de mon diagnostic, et par cette information, j'ai pu recueillir des pistes de réflexion, des idées émanant d'une réflexion commune qui m'ont permises d'élaborer un projet à réaliser à partir d'une démarche participative des professionnels concernés.

B - Exposé des diagnostics

1 – Outil d'analyse du fonctionnement interne et externe de l'établissement : la méthode SWOT

a-Présentation de l'outil d'analyse

L'analyse SWOT a été spécialement choisie pour être utilisée dans le cadre de cette étude, et cela pour diverses raisons, principalement liées à son efficacité.

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un instrument d'analyse stratégique. Cette méthode d'analyse offre une étude comparée des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces dans une entité (société ou association).

Et telles études comparatives ont pour objectif principal de dégager une stratégie de développement adapté à l'environnement et aux capacités réelles de l'entité.

L'intérêt de l'analyse SWOT est qu'elle prend en compte aussi bien les facteurs internes qu'externes de l'entité, dans le cadre de la détermination des stratégies de développement et d'avancement spécialement adapté à l'entité.

Une fois l'analyse SWOT effectuée, les faiblesses et les forces de l'établissement (éléments internes), ainsi que les opportunités et menaces (éléments externes) seront clairement définies. Ce qui fait que l'établissement dans son ensemble, ainsi que son contexte environnemental sont bien évalués.

Aussi, il est possible d'établir les axes stratégiques et un projet d'avancement propre et adéquat aux données actuelles de l'établissement.

b-Les éléments évalués

L'analyse SWOT permet de procéder à une analyse de plusieurs facteurs et éléments, avant de faire sortir une évaluation qui se rapproche le plus de l'exactitude. Ces éléments sont principalement : les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités.

-Etude des forces

Les forces regroupent essentiellement les points positifs au niveau interne que contrôle l'établissement, et qui peuvent servir de base à l'avenir de l'établissement

-Etude des faiblesses

Contrairement aux forces, les faiblesses sont les points négatifs à l'établissement au niveau interne. Mais notons que même si ce sont des faiblesses, elles font parties des éléments qui fondent la raison d'être de l'établissement.

Mais force est de constater que dans le cadre de l'évaluation des pratiques de l'établissement par la méthode SWOT, les analyses qui ressortent peuvent parfois être subjectives, car ressortent des idées des personnes participantes aux réunions d'analyse.

Aussi, afin d'apporter des touches d'objectivité à l'analyse SWOT, il convient de fonder les analyses sur un audit des ressources et une analyse objective des meilleures pratiques (inventaire de toutes les méthodologies de fonctionnement pratiquées au sein de l'établissement et évaluation objective des résultats de chacune de ces méthodes).

-Etude des opportunités

Les opportunités représentent les portes qui sont ouvertes à l'établissement au niveau extérieur, elles regroupent les actions stratégiques qui peuvent être entreprises par l'établissement, et par lesquelles elle peut sortir vainqueur, compte tenu de ses capacités, c'est-à-dire de ses forces et de ses faiblesses.

On peut citer comme exemple des dispositions légales qui favorisent les actions des l'établissement.

-Etude des menaces

Les menaces sont les aspects négatifs du contexte environnemental dans lequel évolue l'établissement, elles sont matérialisées par des obstacles ou limitations extérieures qui peuvent se dresser contre le développement des objectifs stratégiques de l'établissement.

Ce sont ainsi des facteurs qui ne dépendent pas de la volonté de l'établissement mais auxquels il est obligatoirement soumis en tant que tel.

c - Mode d'interprétation des résultats

Une fois tous ces éléments détectés, l'établissement sera évalué, et la problématique qui se pose actuellement est l'exploitation de ces résultats. Que faire pour que les évaluations ainsi obtenues puissent contribuer à l'élaboration de stratégies de développement efficace pour l'établissement?

-Depuis la liste des forces, il convient de répondre aux questions suivantes : Comment maximiser les forces? Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ? Comment utiliser les forces pour réduire les menaces?

-Depuis la liste des faiblesses : Comment minimiser les faiblesses? Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ? Comment minimiser les faiblesses et les menaces?

2 – Application de l'outil d'analyse au cas choisi

a – Etude des forces de l'Institution : des moyens matériels et humains

Dans le système d'organisation actuel, un personnel motivé et qui atteint son plus haut niveau de performance est toujours à la base de la réussite d'une organisation et par ainsi du développement de l'établissement et de la réalisation de ses objectifs.

Le système de gestion des ressources humaines doit se fixer comme ultime but la motivation du personnel, afin que ce dernier puisse déployer sa pleine compétence dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, et pour cela, la direction des ressources humaines dispose de plusieurs moyens.

Comme l'affirme Lyne Jutras et Lise Vaillancourt : « *Les organisations qui seront vraiment performantes à l'avenir seront celles qui auront découvert la façon de s'attirer l'engagement des gens et leur capacité à apprendre à tous les niveaux de l'organisation* »⁴.

A l'analyse de notre établissement, au sein duquel j'ai effectué mon stage CAFERUIS, je retrouve des collaborateurs qui sont motivés dans leurs travaux.

Avec de telles motivations, je trouve que le personnel est un atout majeur de l'établissement qu'il convient nécessairement d'exploiter. Sans personnel motivé, l'établissement aurait été réduit à néant.

Le personnel est le moteur qui fait fonctionner l'établissement. Ceci car, la performance dudit l'établissement est généralement mesurée par l'atteinte de ses objectifs, et c'est la compétence et la motivation de ce personnel qui sont à la base de cette réalisation des objectifs. Ce qui nous amène à conclure que l'établissement ne saura fonctionner normalement et efficacement sans ce personnel qui lui confère ses compétences en vue de servir à ses objectifs.

⁴ Lyne Jutras et Lise Vaillancourt , Senge 1990

Ainsi, la véritable richesse d'une organisation est ses moyens humains, qui sont le moteur de son efficacité.

Comme le dit un proverbe arabe, « *la différence entre un désert et un jardin, ce n'est pas l'eau, mais l'homme* ». Aussi, ce qui distingue un l'établissement performant d'un autre qui ne l'est pas, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leurs compétences et leur créativité. A une l'établissement performant est ainsi nécessairement rattaché un personnel performant.

Ce qui nous amène à conclure que le personnel est l'unité de développement de l'établissement.

Mais force est aussi de noter que telles ressources humaines compétentes ne sauraient extérioriser et matérialiser leurs compétences et leurs motivations que par l'utilisation d'outils et de moyens aussi performants.

Et il est constaté que, pour de cet établissement ces moyens sont largement suffisants, même inexploités, et doivent servir de grands points positifs à exploiter et à maximiser, afin que l'établissement atteigne efficacement ses objectifs.

b - Etude des faiblesses et des menaces de l'Institution: les dysfonctionnements diagnostiqués au sein de l'établissement et ses conséquences

-Manque de professionnalisme chez certaines équipes : inadaptation des connaissances et expériences aux nouvelles exigences de la profession

Il est constaté un défaut de formation des intervenants et des professionnels au sein de l'établissement. Ce qui les expose à des difficultés lors de la prise en charge des parents et lors de la formation à la parentalité.

En effet, ces professionnels sont tous des professionnels formés et diplômés dans leur domaine. Mais l'accompagnement de la population accueillie par l'établissement nécessite des compétences spécifiques, du fait des besoins et attentes particuliers, et ces professionnels intervenants doivent d'abord avoir reçu un accompagnement avant de pouvoir accompagner les usagers convenablement en toutes circonstances, surtout que la question de la protection de l'enfance est devenue est un enjeu national.

Aussi, devra être mise en place une méthodologie de gestion de la complexité des situations d'accompagnements par les professionnels de l'établissement, notamment les éducateurs et les assistants sociaux.

Dans cette optique, les professionnels peuvent bénéficier d'actions de formation au cours de leur activité : ces derniers ne sauront convenablement accompagner que dans la mesure où ils l'ont été eux – même.

Il est possible de pallier dans une large mesure au manque d'expérience par le biais d'actions de formation internes. Ces sessions auront pour objectif de diffuser au sein de l'équipe l'expérience et les outils d'analyse élaborés par des tiers.

-Le manque de performance du dispositif de pilotage de l'Institution :
le Projet d'Etablissement

Le Projet d'Etablissement est un des documents les plus importants dans un établissement car il rend compte des visions et des objectifs de l'Etablissement dans la réalisation de ses missions.

Alors que, du fait d'un manque de communication au sein de l'établissement, il est constaté que, aussi bien l'élaboration que la mise en œuvre de ce Projet n'implique pas réellement tous

les membres de l'équipe. Et de ce fait, le Projet d'établissement n'est pas bien élaboré. De plus, il n'existe aucun dispositif de suivi de sa mise en œuvre.

L'importance accordée au processus d'élaboration et d'exécution de ce Projet d'établissement est nécessaire car c'est essentiellement via ce Projet que tous les personnels de l'établissement puissent avoir connaissance du cadre de leurs activités, et des objectifs qu'ils doivent réaliser, compte tenu des objectifs communs de tous les membres.

Et cela afin qu'il n'y ait une confusion des places et rôles de chacun, les profils de poste et cadre de référence ayant été retravaillé ensemble. Et toute cela dans un but d'« l'optimisation de qualité de l'accueil et de la prise en charge des parents ».

c – Etude des opportunités de l'Institution

-Un renforcement des compétences de tous les membres de l'équipe est faisable

Tous les membres de l'équipe, sans exception, que ce soient les éducateurs ou les assistants sociaux, occupent une place primordiale et centrale dans la vie de l'Institution. Chaque membre de l'équipe se présente ainsi comme une réelle opportunité de développement pour l'établissement.

Ce qui fait qu'un processus de renforcement des compétences de chaque membre de l'équipe est nécessaire, vu que c'est une opportunité de développement pour l'Institution.

-La mise en place effective et l'évaluation de la mise en œuvre du Projet d'Etablissement est nécessaire au développement de l'Institution

Les objectifs sont en effet la clé de voute de la réussite d'une organisation, puisque c'est par la définition de ces objectifs que la vision commune sera instaurée, et que les tâches de chaque collaborateur, compte tenu de chaque objectif et sous objectif, seront clairement déterminées.

Le Projet relate les objectifs de l'Etablissement, aucune Institution ne saurait efficacement fonctionner sans objectifs. Et notons que la bonne délimitation et le suivi de la réalisation de ces objectifs se présentent déjà comme des opportunités de développement pour l'établissement.

L'atteinte de ces objectifs est le garant de la performance de l'institution, conformément à l'adage : « Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre ».

III – Formulation de la question de départ

L'analyse des points forts, des points faibles, des menaces et des opportunités de développement de l'institution doit permettre d'élaborer un outil qui puisse apporter des solutions aux situations problèmes de l'institution, qui puisse minimiser les points négatifs de l'institution, et qui sache exploiter efficacement les opportunités qui sont ouvertes à l'établissement.

Aussi, dans cette optique, la question de départ qui guidera la présente étude sera formulée comme suit :

« Comment la mise en place d'un dispositif d'accompagnement des professionnels, et l'instauration d'un cadre de travail par le Projet d'établissement puissent-elles contribuer à accompagner l'équipe de l'établissement dans le soutien à la parentalité, compte tenu des nouveaux enjeux de la protection de l'enfance ? ».

IV – Formalisation des hypothèses d'action

Dans le cadre de la recherche d'une réponse à cette problématique, trois hypothèses d'action guideront l'esprit de l'analyse :

-Les professionnels, à savoir les éducateurs et les assistants sociaux, constituent le moteur de fonctionnement de l'établissement. La contribution à l'amélioration des compétences de ces professionnels est une condition primordiale au bon accomplissement de ses visions par l'Institution.

-Le fonctionnement de l'Institution doit être guidé par des orientations stratégiques précises consignées dans un Projet partagé : le Projet d'Institution

-Le chef de service détient un rôle important dans cet accompagnement des professionnels et dans le processus de mise en place et d'évaluation de la mise en œuvre du Projet d'établissement.

PARTIE II – PRESENTATION DES PROJETS

Cette partie de l'étude essaiera de démontrer un nouveau système de fonctionnement des équipes au sein de l'établissement, afin de se conformer aux nouvelles attentes du public accueilli par l'établissement, et aux nouvelles exigences réglementaires concernant la question de la protection de l'enfance.

En effet, le projet est un instrument de développement important pour un Centre tel que le nôtre :

« Le concept de projet est vital dans toute pratique institutionnelle : vital pour la mobilité ; vital pour que le doute, l'interrogation et le risque aient leur place dans la réalité de l'organisation »

Il est certain que ce projet de réorganisation est orienté essentiellement vers l'amélioration de la qualité de prise en charge des personnes accueillies. Ce qui fait que par l'implémentation de ce projet à court terme, les populations accueillies feront face à des systèmes de prise en charge plus adaptés, et l'Institution pourra répondre favorablement aux normes légalement explicitées.

1 – Une redynamisation des compétences

a-Mise en place d'un Plan de formation et d'accompagnement des équipes dans le soutien à la parentalité, pour une valorisation des compétences

Le plan de formation et d'accompagnement qui doit être mis en place doit favoriser le « self-confiance » de chaque membre des équipes d'intervention au sein de l'Institution.

En effet, il convient de rappeler que par accompagnement, on doit entendre :

« Une fonction qui, dans une équipe pédagogique, consiste à suivre une personne et à cheminer avec lui durant une période plus ou moins brève afin d'échanger à propos de son action, d'y réfléchir ensemble et de l'évaluer »⁵.

✓ Importance de l'accompagnement dans le perfectionnement des savoirs des professionnels

L'idée et le concept d'accompagnement ont pris une certaine ampleur ces dernières années et envahissent presque tous les domaines professionnels tels que la thérapeutique, le management, ou bien l'éducation. L'accompagnement est de nos jours la forme de formation la plus adéquate pour des professionnels voulant se perfectionner dans un domaine précis.

C'est ainsi que l'accompagnement peut être prévu pour les professionnels agissant au sein de l'Institution, tels que les éducateurs et les assistants sociaux, afin de perfectionner leurs savoirs, surtout dans le domaine éducatif, où certains jeunes pris en charge rencontrent le plus de difficultés.

✓ Les méthodologies pratiques d'accompagnement

Les différentes méthodologies de l'accompagnement, dans le cadre de l'amélioration du savoir des professionnels de l'institution, sont nombreuses :

❖ L'information :

L'accompagnateur, doit normalement avoir un niveau supérieur par rapport à son accompagné, afin qu'il puisse mener à bien sa mission d'accompagnement. Et c'est ainsi qu'il doit informer l'accompagné des spécificités de la profession et par ainsi des interventions, afin que ce dernier puisse s'améliorer.

⁵ Dictionnaire de la Formation et du Développement Personnel (1996, éd. ESF)

❖ Le conseil

L'accompagnateur qui sera chargé de l'accompagnement doit avoir un niveau hiérarchique supérieur à ses accompagnés, ce qui fait qu'il est doté de plus d'expériences et de savoir faire, ce qui le met en position favorable pour donner conseil à accompagner et partager ses expériences, afin que les éducateurs ainsi que les assistants sociaux puissent évoluer dans le bon sens et gérer mieux les nouvelles missions qui leur seront assignées, compte tenu des nouveaux enjeux de leur profession.

❖ La rectification

La rectification constitue la correction des faux pas faits par l'accompagné, et se rapproche de la mission de conseil.

❖ Le contrôle

L'accompagnateur partage ses expériences, émet des suggestions et oriente les actions de l'accompagné. Ce qui signifie qu'il a aussi pour mission de contrôler aussi bien l'effectivité de l'application des suggestions par l'accompagné que l'évolution du niveau de l'accompagné. Dans la relation d'accompagnement, les deux protagonistes acceptent de « s'intervaloriser », dans la poursuite d'un objectif commun.

Ainsi, dans le processus d'accompagnement, il ne suffit pas d'apporter des analyses et expertises d'une situation donnée, car cela n'apporte à l'accompagné que des savoirs exogènes. L'accompagnement doit aussi favoriser les compétences endogènes des accompagnés en développant leur autonomie dans l'exercice de leur fonction, et en perfectionnant leurs acquis.

✓ Objectifs de l'accompagnement

La relation d'accompagnement concourt à la réalisation de deux objectifs principaux :

-Le perfectionnement des compétences des éducateurs et des assistants sociaux: ce qui signifie que grâce à la relation d'accompagnement, l'accompagné doit voir ses compétences évoluer, ses difficultés résolues. Il doit ainsi se trouver motivé et plus compétent à l'issue de la relation d'accompagnement dont il est le principal bénéficiaire.

-L'initiation au partage et à l'échange : la relation d'accompagnement met en avant deux compétences hiérarchiques, et l'initiative est prise par la personne plus compétente que l'autre et qui est censée l'accompagner via des conseils, des directives, des orientations... Ainsi, la relation est surtout basée sur un partage d'expériences dans le domaine de la prise en charge de jeunes en difficultés.

Mais force est de préciser que l'accompagnement ne se limite point aux seuls objectifs de perfectionnement des compétences acquis, mais se doit aussi d'instaurer un cadre de travail motivant pour un personnel compétent.

Ceci car l'efficace ne réside pas uniquement dans la compétence mais aussi et surtout dans la motivation d'exercer ces compétences dans le cadre bien défini.

b-Rôle et missions du cadre dans l'accompagnement à la performance

Il est certain que le cadre détient un rôle important dans le cadre de cet accompagnement à la performance, et cela pour plusieurs raisons :

-Il est l'initiateur du plan d'accompagnement : il se charge ainsi de la sélection des accompagnateurs, du recensement des personnels qui ont besoin d'accompagnement.

-Il définit, avec les protagonistes, le plan ainsi que les domaines de formation. Pour cela, le cadre doit savoir les enjeux de la prise en charge de parents en difficultés, et orienter la formation dans les domaines où les professionnels rencontrent le plus de difficultés

-Il est le garant du bon déroulement de la formation par accompagnement.

-Il est chargé de l'évaluation des compétences des personnels avant et à l'issue du plan de formation.

2 – Mise en place d'un processus efficace d'élaboration et de suivi du Projet d'Etablissement

Le projet d'établissement est un élément clé pour tout établissement. Ceci car, c'est uniquement via l'élaboration d'un Projet d'établissement que les visions, les objectifs, les prévisions de réalisation de l'établissement pourront être clairement déterminés. Le Projet servira de repères à l'établissement, compte tenu de la multiplicité des normes et la rigueur des obligations légales auxquelles il est confronté.

a-Le Projet d'Etablissement : une vision commune ralliant les objectifs communs

Le Projet d'Etablissement ou PE est important dans le sens où il contient la définition des objectifs de l'établissement pour une période déterminée (annuelle de préférence), ainsi que les moyens et les rôles de chaque professionnel dans le cadre de la réalisation de ces objectifs. Certes, il ya déjà un PE au sein de l'établissement, mais la redéfinition périodique des orientations stratégiques contenues dans ce PE doit être faite.

- ✓ La définition de l'objectif partagé et des objectifs spécifiques dans le PE

Sachant que l'objectif dont il est question est : le but final à atteindre (qui peut être changé périodiquement, mais tourne généralement autour de deux points : la bonne prise en charge des usagers, le respect des réglementations légales).

Deux catégories d'objectifs doivent être prévues dans le PE:

- Les objectifs généraux communs : qui sont partagés par tous les collaborateurs sans exception agissant au sein de l'établissement. C'est une sorte de vision commune.

- Les objectifs spéciaux individuels : qui sont les objectifs de service, départementaux ou même personnels à chaque intervenant. Ces objectifs spéciaux ne doivent toutefois être en contradiction avec les objectifs généraux.

Et force est de préciser que les objectifs qui seront déterminés doivent revêtir le caractère de clair et précis, et pour cela, ils doivent inévitablement être :

- Pertinents : en accord avec les visions globales de l'établissement, en rapport avec l'environnement juridique, social et économique dans lequel évolue l'établissement ainsi que ses intervenants, ...

- Mesurables : ce qui signifie que les objectifs doivent être effectivement réalisables, et que leur réalisation peut être contrôlée.

- Datés : les objectifs doivent spécifier leurs échéances de réalisation (annuelles dans la plupart des cas)

-Acceptés : ce qui signifie que la mise en place des objectifs a été jugée utile et pertinente pour tous les professionnels agissant au sein de l'établissement, qui connaissent ainsi les enjeux de la réalisation de ces objectifs.

- ✓ Le recensement des moyens disponibles pour la réalisation de ces objectifs

Le PE ne doit pas se limiter à définir des objectifs, comme précisé ci-dessus, les objectifs doivent être réalisables, ce qui fait qu'un recensement des moyens disponibles et les moyens nécessaires pour la réalisation de ces objectifs est important.

Ces moyens peuvent être :

- Les moyens humains
- Les moyens financiers
- Les moyens matériels

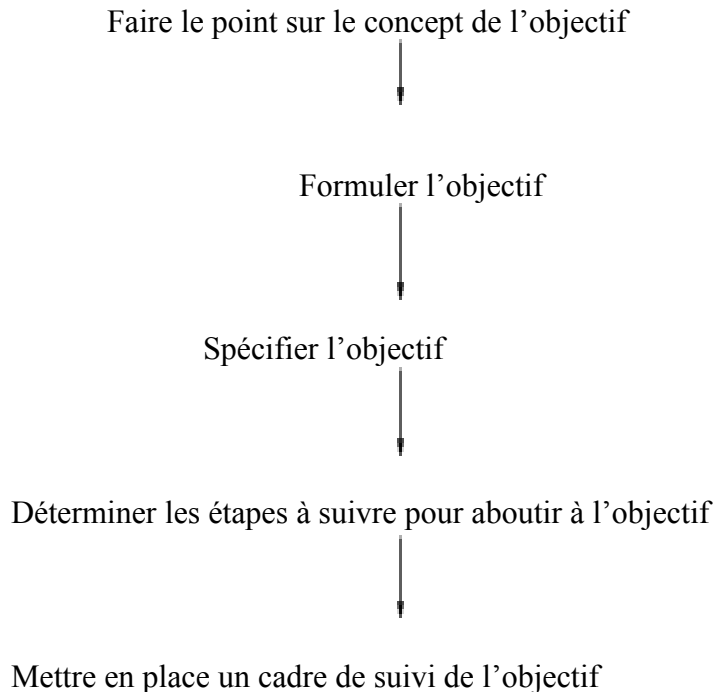
Aussi, il faut faire en sorte que les objectifs déterminés soient en accord avec les moyens disponibles au sein de l'établissement.

b-Rôles et missions du Cadre dans la mise en place, le suivi et l'évaluation de l'application du Projet d'Etablissement

Il est certain que, dans la perspective de mise en place d'un PE efficace et réel, le cadre a des missions importantes à remplir, et cela depuis la définition des objectifs, jusqu'au suivi/contrôle de la mise en œuvre du PE, en passant par l'évaluation des personnels de l'établissement compte tenu des objectifs préalablement fixés.

- ✓ Mission du cadre dans la délimitation des objectifs à inclure dans le PE

Dans le processus d'établissement du PE, les missions du cadre peuvent se résumer comme suit :



- ✓ Rôle du chef de service dans le suivi de l'application du Projet :
évaluation des compétences et des efforts entrepris par chaque membre de l'équipe

Des critères de mesure de l'atteinte des objectifs conviennent d'être mis en place par les personnes cadre (considérés comme des managers) dans le suivi de la réalisation du PE, dans lesquels ils tiennent une place importante de leader.

- ✓ Evaluation périodique des collaborateurs, indicateur de satisfaction des managers

En effet, l'évaluation peut être définie comme une activité qui présente comme but la mesure ou le jugement de valeur relative de la contribution d'une personne à l'organisation au sein de laquelle elle est amenée à exercer ses fonctions et compétences, et dans laquelle elle est appelée à être efficace.

De par cette évaluation, on peut constater que le collaborateur est efficace ou efficient dans l'exercice de ses fonctions. Est efficace le collaborateur qui atteint les objectifs de travail et qui répond à toutes les exigences du travail, mais est plus qu'efficace, donc efficient, le collaborateur qui dépasse ces objectifs et qui fait mieux que les autres dans le processus de production.

Ainsi, la théorie fait ressortir que la performance est la combinaison de cette efficacité à l'efficience. L'organisation est performante si ses acteurs sont à la fois efficaces et efficients.

Le système d'évaluation, par exemple, via la réalisation d'un entretien annuel, permet ainsi de placer le collaborateur jugé comme efficient ou simplement efficace, compte tenu des objectifs préalablement fixés dans le PE.

Et notons qu'avec les besoins toujours en évolution des établissements de nos jours, cette efficience est de plus en plus exigée, tous les collaborateurs sont toujours encouragés à dépasser leurs limites, à être à la fois efficace et efficient, donc performant.

Et de cette performance de ses collaborateurs découle la performance de l'organisation.

✓ L'entretien périodique avec les professionnels

En effet, le terme entretien est analysé comme un face à face entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique en vue de discuter sur des affaires professionnelles. Ce qui fait que la réalisation d'un entretien va permettre de juger sur les compétences de chaque collaborateur compte tenu des objectifs préalablement fixé dans le PE.

-L'entretien permet de mesurer la performance et la compétence individuelle de chaque collaborateur

C'est par la réalisation de l'entretien d'évaluation que les personnes responsables au sein d'une organisation peuvent valablement juger minutieusement la performance de chaque collaborateur, par une mesure individuelle du niveau d'atteinte des objectifs.

A l'issue de l'analyse de cette contribution individuelle, les personnes responsables peuvent prendre différentes mesures à l'égard du collaborateur jugé : soulèvement de la nécessité d'un renforcement de compétences, insuffisance de moyens donnés aux collaborateurs pour la réalisation de ses missions, ...

-L'entretien est un instant d'échange entre le manager, leader dans la fixation des objectifs, et les collaborateurs, principaux réalisateurs des objectifs

Ces échanges sont importants dans le sens où ils permettent aux collaborateurs en difficultés d'exposer les blocages qu'ils rencontrent, et qui entravent le bon fonctionnement de leurs missions.

Mais pour cela, il faut qu'ils soient à l'aise, que les personnes responsables sachent écouter et instaurer un environnement harmonieux, qui favorise la communication.

-L'entretien annuel d'évaluation permet de fixer de nouveaux objectifs

En effet, lors de l'entretien annuel d'évaluation, il sera analysé si les objectifs qui ont dû être atteints au cours de l'année ont été atteints. Si ces objectifs sont atteints, de nouveaux objectifs, qui rentrent dans la continuité de ceux déjà atteints seront fixés et portés à la connaissance des collaborateurs.

Mais force est de préciser que le non atteinte des objectifs de l'année d'évaluation n'empêche pas la mise en place de nouveaux objectifs, qui peuvent aussi intégrer les objectifs non atteints de l'année précédente.

L'entretien annuel d'évaluation est ainsi important dans le sens où c'est l'instant précis où tous les collaborateurs peuvent discuter ouvertement sur la question des objectifs de l'organisation.

PARTIE III - Evaluation des projets

1 – Evaluation du Projet de formation de l'équipe dans le soutien à la parentalité

La mise en œuvre de ce projet est aussi bien bénéfique pour l'accompagné ou le formé que pour l'accompagnateur ou le formateur.

Dans le cadre de l'accompagnement, la disposition de compétences et connaissances conformes aux évolutions des besoins de l'établissement suscite plus de motivations chez les personnels à vouloir poursuivre les objectifs de l'Etablissement, par de plus amples connaissances du métier, et par une familiarisation avec les astuces pratiques de gestion du métier.

D'où, l'accompagnement est essentiel pour le développement de l'établissement, via l'acquisition d'une nouvelle compétence par tous ses membres.

La compétence est un véritable processus : Le sujet en situation de travail, doit avoir des compétences mais surtout agir avec compétence, c'est-à-dire, construire une combinaison pertinente des ressources pour agir dans un certain but, selon le principe de Guy LeBoterf.

Le seul risque dans le cadre de cet accompagnement des personnels est la recherche de personnes aptes à effectuer de tels encadrement, car, en effet, les accompagnateurs doivent disposer de plus de compétences, expériences et connaissances que les accompagnés, afin que tel acte d'accompagnement soit réellement fructueux.

2 – Evaluation du Projet de mise en place d'un processus de mise en place, de suivi d'exécution et d'évaluation du Projet d'Etablissement

La mise en œuvre de ce projet constitue une réelle révolution pour l'établissement car désormais les équipes fonctionneront selon des principes communs et selon des normes de solidarité. Il y aura essentiellement une redéfinition des tâches et des missions journalières de chacun et par ainsi une réelle réorganisation des plannings.

Les uns verront leurs missions plus étendues, tandis que celles des autres seront plus alourdies, et cela conformément aux orientations stratégiques définies annuellement par le PE. Ce changement organisationnel permettra à l'établissement de s'adapter aux réalités internes et externes.

En effet, la remise en cause périodique de son système organisationnel prouve que l'entité vit, si l'établissement ne se réfère pas à ces mutations internes (notamment le changement des personnes accueillies) et externes (par exemple, l'évolution du cadre légale : renforcement de la considération légale des droits de l'enfant), cela signifierait inadaptation et donc extinction de sa présence dans le nouvel environnement.

La mise en œuvre de cette externalisation, emportant des changements organisationnels permettrait ainsi à l'établissement de s'affirmer et de marquer sa présence dans l'environnement dans lequel il vit. Une entité qui vit a besoin de projets.

Il est certain que tout projet est orienté essentiellement vers l'amélioration de la qualité de prise en charge des personnes accueillies par l'établissement. Ce qui fait que par l'implémentation de ce projet à court terme, les personnes hébergées feront face à des systèmes de prise en charge plus adaptés, ce qui va naturellement dans le sens de l'amélioration du soutien à la parentalité exercé par les professionnels de l'établissement.

3 – Préconisations : Prévoir un système d'accompagnement des équipes de l'Etablissement au changement à partir de la mise en œuvre des Projets

Force est de constater que mettre en place une nouvelle organisation, un changement, dans un établissement n'est toujours pas tâche facile. Les ressources humaines sont les pièces les plus importantes dans une entité, ce qui fait qu'il convient de les gérer avec prudence, afin que les changements ne se heurtent pas à des cas de résistance, et afin que lesdites ressources humaines soient même des accompagnateurs du changement.

En effet, les ressources humaines tiennent une place importante dans une organisation. Selon l'ouvrage « Human Resource Champions », les ressources humaines tiennent quatre fonctions essentielles dans une entité. Premièrement, elles peuvent être le « Business Partner » de l'établissement, c'est-à-dire son partenaire stratégique dans son développement et dans le cadre de la réalisation de ses objectifs.

Deuxièmement, c'est par les ressources humaines que seront développées les politiques de formation, de développement des compétences de l'établissement, c'est dans ce cadre que la direction des ressources humaines est un outil de gestion des changements dans l'établissement.

Aussi, afin que le projet ne heurte pas des résistances, il convient de mettre en place une méthode de communication stratégique entre le Chef de service (chargé de la mise en place de ces changements au sein de l'établissement) et les professionnels de l'établissement, dans le but de les faire comprendre le pourquoi et le comment du changement voulu.

Ceci car : *« On ne peut présider ni diriger une organisation, si performante soit-elle, avec la gestion quotidienne pour seule ambition. Les usagers, les salariés, tous ceux qui sont concernés par l'institution (...) ne peuvent se satisfaire d'une gestion statique. L'institution*

doit ouvrir des perspectives, tracer des pistes, affirmer des valeurs. Tous ces éléments sont autant de points d'ancrage pour l'avenir; mais aussi les références immédiates pour fédérer et harmoniser au quotidien le fonctionnement des équipes. Le projet, fenêtre sur l'avenir, sert également le présent ».

Dans la réalisation de cette mission, le Directeur du projet doit, en plus de ses connaissances et savoir faire, disposer d'un réel savoir être, dont notamment la capacité de leadership, afin de pouvoir bien mener son équipe, et instaurer une vision commune orientée vers la réalisation des objectifs.

En effet, la capacité de leadership est la capacité d'une personne nommée leader à exercer une influence sur un groupe de personnes, elle vise ainsi à faire endosser à chaque membre du groupe un objectif personnel et partage aussi sa vision du même objectif.

Concrètement, le manager disposant d'une capacité de leadership doit être capable de motiver et de mobiliser son équipe, en adoptant plusieurs stratégies, et en désignant la vision commune et l'objectif partagé entre tous les membres du groupe dans l'organisation.

Une fois la nécessité de changer bien comprise, le reste de la tâche, dont essentiellement la conduite du changement appartient au leader du changement.

CONCLUSION

La réalisation de ce mémoire m'a permis d'avoir une vision plus élargie de l'établissement dans lequel j'exerce, et une compréhension du rôle du chef de service dans la conduite de la performance d'un établissement.

L'enquête opératoire m'a permis de mesurer l'implication de l'équipe dans une dynamique de réflexion autour de leurs coopérations réciproques. Les temps de réunion, ainsi que la réalisation des interviews semi directifs, m'ont permis d'expliquer mes démarches et surtout de recueillir des propositions de travail très riches qui témoignent d'une motivation et d'une implication positive de l'équipe.

Cet exercice de communication m'a permis de travailler ma posture de chef de service en me permettant d'organiser et de coordonner mes interventions. En négociant, décidant et bien sûr en me référant à ma hiérarchie. J'ai pu au travers de cette expérience exercer mes capacités à animer, motiver, mobiliser et conduire une équipe.

La prise en compte des dispositifs des lois régissant le fonctionnement de cet établissement m'a permis de mesurer l'importance de se tenir informé et de comprendre les nouvelles mesures et décrets qui fixent les modalités d'accueil et de fonctionnement d'une institution.

L'aspect théorique ne constitue pas l'essentiel pour accompagner une équipe. Il faut pouvoir tenir compte des influences affectives, c'est une activité humaine complexe qui demande des compétences en matière de communication. Mon expérience de terrain me permet d'affiner au quotidien ce savoir être auprès des équipes. Et cela va surtout se matérialiser par la réalisation d'évaluations, d'entretiens périodiques avec les équipes, un moment d'échange important pour déterminer le niveau de réalisation des objectifs consignés dans le PE, et les blocages à leur réalisation.

Ce stage ainsi que mon expérience professionnelle et ma formation viennent étayer les propos de Patrick Lefèvre selon lequel : « *Qu'être responsable d'un service rejoint à occuper un statut et une position sociale qui aurait fonction entre autre de promouvoir tout ce qui peut permettre la valorisation du projet de service, le développement des prestations, leur qualité, tout autant que l'optimisation des compétences humaines et le développement de la technicité des équipes. Il est celui qui recentre le débat capable d'apprécier la globalité d'une situation. Il est là pour mobiliser et apporter une culture commune qui s'élabore, s'entretient et se dynamise au quotidien* »

BIBLIOGRAPHIE

Pierrette Laurent « Groupes de soutien à la parentalité », 2002

Comprendre le monde de l'enfant, Jean Epstein (Dunod, 2010)

Des parents : à quoi ça sert? Daniel COUM (Eres, 2001)

Etre parent, c'est pas un métier, Laurent Ott (Faber, 2008)

Les troubles de la parentalité : approche clinique et socio-éducative, Alain Bouregba (Dunod, 2004)

Les règles de la vie: pédagogie pour les jeunes et les adultes, Janus Korczak (Faber, 2010)

La qualité de l'accueil: quel défi aujourd'hui? Collectif (Erès, 2010)