



Projet d'établissement des Maisons d'Accompagnement Parents enfants



SOMMAIRE

Partie 1 – Cadre de référence

1. <u>L'histoire et le projet associatif</u>	4
1.1. Présentation synthétique de l'Association	
1.2. Les options fondamentales associatives et les engagements	
1.3. Le cadre de référence de l'action	
1.4. La politique de prévention de la maltraitance et de la violence à l'AVVEJ	
2. <u>Présentation de l'établissement et de ses missions</u>	8
2.1 Présentation des MAPE	
2.2 Le cadre juridique d'intervention	
2.3 Les principes d'intervention	
2.4 Caractéristique du public	
2.5 Les objectifs de l'accompagnement	
3. <u>La méthode d'élaboration du projet d'établissement</u>	17

Partie 2 – L'intervention en pratique

1. <u>Les équipes au service du projet</u>	18
1.1 Organigramme	
1.2 L'équipe de direction	
1.3 Les équipes éducatives	
1.4 Les équipes petite enfance	
1.5 Les psychologues	
1.6 Le service médical	
1.7 Le service administratif	
1.8 Les services généraux	
1.9 Les stagiaires et contrats d'apprentissage	
2. <u>Les ressources humaines</u>	23
2.1 Le dialogue social	
2.2 La politique de formation	
2.3 La gestion et la prévention des risques	
2.4 Evolution du secteur social et médico-social	
3. <u>L'intervention éducative et pédagogique</u>	27
3.1 Les temps forts de l'action éducative (accueil, élaboration du projet, parcours...)	
3.2 Les supports et outils éducatifs	
3.3 Les temps de réunions et d'analyse des pratiques	
3.4 L'expression et la participation des personnes accompagnées	

- 4. Les ressources associatives et l'ouverture de l'établissement sur son environnement** 33
- 4.1 Le lien avec l'Association
- 4.2 Le travail avec les instances du Conseil Départemental
- 4.3 Le travail en réseau et le partenariat

Partie 3- Démarche d'amélioration continue de la qualité et perspectives

- 1. Calendrier évaluatif** 35
- 2. Les axes essentiels du PACQ** 35
- 3. Les perspectives de travail** 36

Partie 1 – Cadre de référence

1. L'histoire et le projet associatif

1.1 Présentation synthétique de l'Association

Créée en 1952, l'AVVEJ accueille des publics fragiles, vulnérables, en souffrance, qui ont vécu des carences, des négligences ou des violences, mais aussi les effets de la séparation, de la rupture ou de l'exil. Il s'agit aussi bien de nourrissons, bébés, enfants et adolescents potentiellement ou directement en danger, d'enfants en situation de handicap, de futurs parents et parents en difficultés ou encore d'adultes en situation d'exclusion.

Les accompagnements des personnes bénéficiaires se réalisent dans 18 établissements et services situés dans cinq départements de la région francilienne : Paris, Yvelines, Essonne, Hauts-de-Seine et Seine-Saint-Denis.

Chaque année, plus de 3 500 personnes bénéficient des savoir-faire complémentaires et de l'engagement de nos bénévoles et professionnels. Ces derniers cherchent à répondre à la diversité et à l'évolution des besoins d'un public singulier, à accompagner et à soutenir le développement, les compétences et les capacités des personnes accueillies.

Les établissements de l'AVVEJ interviennent à la demande des Départements, de l'Etat, de juridictions, de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ) et des Agences Régionales de Santé (ARS). Ainsi, l'AVVEJ agit dans les domaines de la Protection de l'Enfance, le Handicap et l'Inclusion.

1.2 Les options fondamentales associatives et les engagements

Les cinq options fondamentales expriment les valeurs et les engagements associatifs, en référence aux missions que l'AVVEJ s'est donné dans ses statuts. Elles constituent un positionnement face aux enjeux sociétaux majeurs identifiés par l'association :

- L'engagement,
- La créativité,
- La fraternité,
- Le pari d'un avenir pour tous,
- L'autonomie et la responsabilité.

Chaque option est déclinée en principes d'intervention qui exposent l'approche de l'association afin de traduire ses valeurs dans ses actions.

Les principes d'actions constituent la déclinaison des valeurs dans l'action à travers les axes suivants (PACTE) :

- Prévenir, Protéger et Prendre soin,
- Accueillir et Accompagner,
- Coopérer,
- Transmettre,
- Eduquer.

Nos missions consistent en :

- L'accueil et la protection des enfants, adolescents et adultes,
- Le soutien aux familles qui rencontrent des difficultés éducatives,
- L'éveil aux savoirs et l'accompagnement vers l'insertion,
- Le développement de la vie sociale et de la citoyenneté,
- La prévention de la maltraitance, des carences, des violences et de la négligence.

Au séminaire de l'AVVEJ 2022, l'Association a pris des engagements pour relever les défis à venir, qu'elle a formalisé dans la Charte pour le Futur.

Pour s'adapter aux bouleversements environnementaux, l'AVVEJ s'engage à

- Mettre en place des actions de sensibilisation à destination des salariés et des publics accompagnés,
- Faire de l'éducation à l'environnement un axe transversal de l'accompagnement,
- Avoir une conduite à valeur d'exemplarité, mettre en œuvre les bonnes pratiques (exemple/planter des arbres, trier systématiquement les déchets, se reconnecter à la nature et aux saisons).

Pour s'adapter aux bouleversements migratoires, l'AVVEJ s'engage à

- Considérer que nous sommes citoyens du monde, tous migrants potentiels,
- Que nous sommes passeurs, pas seulement des acteurs,
- Regarder l'autre et le reconnaître,
- Combattre, affirmer et soutenir l'universalité de certaines luttes (droits des femmes et des enfants notamment).

Pour s'adapter aux bouleversements sanitaires, l'AVVEJ s'engage à

- Mettre en place une cellule de veille associative pour garantir la continuité de service dans la sérénité, en cas de crise,
- Mettre en place des espaces d'accueil des émotions pour conserver notre discernement,
- Soutenir les innovations nécessaires : savoir créer, s'adapter, anticiper, sortir des attitudes normées.

Pour s'adapter aux bouleversements citoyens, l'AVVEJ s'engage à

- Donner la parole à tous et reconnaître la parole de tous,
- Considérer que l'échange est constitutif de la construction d'une pensée commune et exclut, de fait, tout jugement,
- Faire exister les individualités pour que chacun trouve sa place dans le collectif,
- Favoriser le sens critique,
- Promouvoir la démocratie participative.

Pour s'adapter aux bouleversements numériques, l'AVVEJ s'engage à

- Garantir une approche humaine comme principe fondamental.

1.3 Le cadre de référence de l'action

Les établissements de l'AVVEJ interviennent à la demande des Départements, de l'Etat, de juridictions, de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ) et des Agences Régionales de Santé (ARS).

Nos actions relèvent de l'accueil d'urgence, de l'action éducative en milieu ouvert, de l'accueil en centre maternel, en centre d'hébergement, en institut thérapeutique éducatif et pédagogique, ou encore par un soutien de services d'éducation spécialisés.

1.4 La politique de prévention et de la maltraitance et de la violence à l'AVVEJ

Ce texte associatif a été élaboré par la commission évaluation et qualité et validé par le conseil d'administration de l'Association le 08/12/2023. Il traduit l'engagement associatif concernant l'accompagnement des personnes accueillies et accompagnées et vise à répondre aux obligations issues de la loi 2022-140 relative à la Protection de l'Enfance.

a- Philosophie générale relative à la politique de prévention de la maltraitance et de la violence

L'AVVEJ aborde la **politique de prévention de la maltraitance et de la violence** en recherchant à identifier et renforcer **les facteurs de bientraitance** pour les personnes accompagnées. Pour cela, l'AVVEJ s'appuie notamment sur :

- La définition légale de la maltraitance, telle que formulée dans la Loi qui indique que les champs concernés par la maltraitance se situent à la fois du côté de la responsabilité individuelle, collective et institutionnelle.
- Les valeurs associatives ; car la question de la bientraitance s'appuie sur le prolongement de nos options fondamentales.
- Une approche de la prévention à un triple niveau, primaire, secondaire et tertiaire, pour donner à la prévention une acception plus globale
- Les pratiques, retours d'expérience des établissements ; car in fine il reste essentiel d'identifier pour chaque structure les formes de violence et de maltraitance que l'on peut rencontrer, pour pouvoir réellement agir à ce niveau.

La commission évaluation et qualité a participé à l'élaboration d'un texte de politique générale dont voici la synthèse. Cette réflexion, menée sur plusieurs séances, avec des représentants de tous les établissements et services a permis d'impulser une dynamique collective et de faire de cette question un sujet partagé par tous, facilitant ainsi sa mise en œuvre concrète par la suite au sein des établissements.

Initialement centrée sur une réflexion autour du plan de prévention et de la bientraitance, cette démarche a progressivement permis d'englober plus largement la question des risques, pour viser à réaliser un état des lieux dans les structures. Par la suite il a semblé intéressant de compléter cette approche avec les critères impératifs du référentiel HAS (Haute Autorité de Santé).

b- Construire un outil de diagnostic pour identifier les leviers de bientraitance

Au niveau opérationnel, **l'AVVEJ a développé et s'appuie sur un outil de diagnostic, sur la base de points de vigilance, intégrant des points visant à évaluer les facteurs de prévention de la maltraitance et de la violence.**

Cet outil a été construit sur la base :

- De l'expérience et de l'organisation associative
- De recommandations de bonnes pratiques professionnelles de la HAS

Les points de vigilance se regroupent en 5 domaines :

1. Les conditions d'accompagnement et d'accueil
2. La participation et le projet de la personne
3. L'organisation, le fonctionnement et le cadre institutionnel
4. Les conditions de travail des professionnels
5. La sécurité des personnes et des professionnels

Cette conception de la politique de prévention, abordée par le prisme de ces 5 niveaux, cherche à renforcer et soutenir les facteurs de bientraitance à partir de cette démarche de diagnostic tout en intégrant la notion de risque éducatif.

En effet, la singularité de la politique de prévention à l'AVVEJ est d'intégrer la notion de risque éducatif qui s'impose dans le cadre de nos activités. Ce risque mesuré, conjugué au besoin de sécurité, correspond au besoin fondamental d'exploration nécessaire au développement des personnes et consubstantiel de l'accompagnement éducatif, social et médico-social.

Ainsi, cet outil de diagnostic a pour finalité de repérer les points à améliorer et d'identifier plus précisément les différents leviers à mettre en œuvre.

A noter que les conclusions et les évolutions sont **intégrées au plan d'amélioration continue de la qualité** afin de nourrir le plan d'action pour chaque établissement.

La dynamique d'élaboration des préconisations et actions est basée sur la participation et l'implication des professionnels de la structure ainsi que des personnes accompagnées. A ce titre, il appartient au comité de pilotage de chaque établissement d'organiser cette participation sur la base du soutien méthodologique de la commission évaluation et qualité de l'Association.

c- Identifier les risques de maltraitance et de violence pour élaborer un plan d'action

En s'appuyant sur les critères impératifs du référentiel HAS, cet outil de diagnostic a pour objectif de faire un état des lieux de l'organisation et du fonctionnement institutionnel.

En effectuant cette démarche, chaque établissement et service doit pouvoir identifier les risques de formes de maltraitance et de violences qui sont liées à la typologie de l'établissement, au profil du public accompagné et au mode de fonctionnement de l'organisation. Au-delà des orientations associatives, les MAPE sont engagées dans une réflexion et la mise en place d'outils en lien avec les risques évalués de façon expérientielle. Des procédures d'alerte mais surtout de prévention sont ainsi mises en place pour prévenir les situations de violence et favoriser la bientraitance et traiter les incidents tant entre professionnels qu'avec les familles accueillies.

L'outil de diagnostic intègre des points de vigilance sur trois niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire :

- La prévention primaire à travers une information en amont visant à prévenir les risques,
- La prévention secondaire poursuit l'objectif de repérer les situations à risques et de prévenir les effets d'une situation avérée par une organisation pensée en amont,

- La prévention tertiaire cherche à prévenir les effets des risques avérés, c'est-à-dire atténuer leur impact dans un second temps quand ils sont survenus.

2. Présentation de l'établissement et de ses missions

2.1. Présentation des MAPE

Les Maisons d'Accompagnement Parents Enfants ont été créées le 1er janvier 2015 et sont issues de la fusion entre le foyer maternel Clairefontaine, créé en 1958, situé à Fontenay aux Roses depuis 2003, et du foyer maternel Le Bief créé en 1951 et implanté à Antony depuis 1972.

La prise en charge des femmes enceintes et des parents isolés avec leur(s) enfant(s) de moins de 3 ans qui ont besoin de protection et d'un soutien matériel et psychologique, est assurée par les services d'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) sur décision du Président du Conseil départemental et après une évaluation prévue à l'article L. 223-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF).

Les centres maternels et parentaux ont pour missions de :

- Favoriser le lien entre le(s) parent et l'enfant
- Assurer l'accompagnement éducatif de l'enfant
- Aider le parent dans la gestion matérielle et dans l'organisation de la vie quotidienne, dans les soins donner à l'enfant
- Favoriser les relations familiales, tout particulièrement pour préserver ou restaurer les relations avec l'autre parent de l'enfant
- Aider à l'accès au logement, à l'emploi, à la formation, à l'insertion sociale et professionnelle

La dernière autorisation de fonctionnement des MAPE a été renouvelée par le Conseil Départemental des Hauts-de-Seine en date du 1er janvier 2017 par arrêté du 31 aout 2016.

En mars 2016, le Code de l'action sociale et de la famille selon l'article L. 222-5-3 a institué la possibilité d'accueillir l'enfant avec ses deux parents dans le cadre de la protection de l'enfance. Le centre parental est donc habilité à prendre en charge, au titre de la protection de l'enfance, les enfants de moins de trois ans accompagnés de leurs deux parents quand ceux-ci ont besoin d'un soutien éducatif dans l'exercice de leur fonction parentale et les futurs parents pour préparer la naissance de l'enfant. Le cadre du centre parental permet d'associer un accompagnement de la parentalité et de la conjugalité.

En 2018, les MAPE participent à une réponse inter-associative concernant un appel à projet pour l'ouverture expérimentale de places de centre parental et obtiennent à ce titre la possibilité d'accueillir 8 couples au sein de ses Services d'Accueil des Familles en Appartement. Cette évolution porte modification à l'arrêté du 31 aout 2016 à compter du 1er juin 2018. Après une année expérimentale, les accueils parentaux sont pérennisés en 2019. En 2022, un arrêté du Conseil Départemental porte modification au précédent en requalifiant 4 places en centre maternel en 4 places en centre parental actant ainsi 12 places en centre parental.

Les MAPE sont financées par le Conseil départemental des Hauts-de-Seine par arrêté de prix de journée. Depuis 2023, un budget différencié est mis en place pour l'Espace Multi Accueil, crèche située à Fontenay-aux Roses, qui est désormais considéré par le Conseil Départemental des Hauts-de-Seine comme un EAJE, relevant du code de la santé publique et non de celui de l'action sociale et des familles, comme les ESMS. Les familles altoiséquanaises sont prioritaires pour engager une procédure

d'admission aux MAPE. Cependant en fonction des places disponibles, celles des familles hors départements sont également prises en compte.

Les MAPE sont constituées d'internats et de services en hébergement diffus permettant l'accompagnement de 55 familles :

43 femmes enceintes ou parent seul avec un ou deux enfants, 12 familles en accueil parental

- 2 services d'accueil collectif en internat pour les mères mineures ou jeunes adultes, l'enfant est accueilli en journée dans une crèche collective.
- Le Foyer Mère Enfant (FME) à Fontenay-aux-Roses pour 9 familles
- Le Service Internat Mère Enfant (SIME) à Antony pour 8 familles

Les internats accueillent 17 mères, mineures ou majeures, avec leurs enfants. Des éducateurs de jeunes enfants, éducateurs spécialisés, maitres de maison, surveillants de nuit, infirmiers et psychologues y assurent un accompagnement pluridisciplinaire de l'enfant et de la mère. L'accueil des enfants en journée est rendu possible par l'implantation de crèches internes sur chacun des sites.

- 3 Services d'Accueil des Familles en Appartement (SAFA) pour 15 familles à Antony, 12 à Colombes et 11 à Fontenay-aux-Roses.

Accueil en journée de l'enfant par des assistantes maternelles ou en crèche collective.

38 familles avec un ou deux enfants, dont 12 couples, sont accompagnées par les trois Services d'Accompagnement des Familles en Appartement (SAFA). Les familles sont hébergées dans des appartements diffus situés dans le parc locatif privé ou public et bénéficient d'un mode de garde pour leurs enfants, en assistantes maternelles salariées de l'établissement ou au sein des crèches internes. L'accompagnement y est aussi pluridisciplinaire et dirigé prioritairement sur le lien parent-enfant même si l'évaluation de l'autonomie des parents dans le quotidien avec leur(s) enfant(s) et la construction d'un projet de vie sont aussi des axes de travail prégnants.

- 3 équipes d'assistantes maternelles salariées de l'établissement, à Antony, Fontenay-aux-Roses et Colombes.
- 2 crèches collectives :
 - L'Espace Multi Accueil (EMA) est un EAJE de 20 places à Fontenay-aux-Roses dont 15 sont réservées pour les enfants du centre maternel et parental et 5 places en halte-garderie.
 - La crèche interne « Le Petit Moulin » à Antony dispose de 12 places pour les enfants des familles accompagnées par le SIME et par le SAFA d'Antony.

La crèche de Fontenay-aux-Roses est un Etablissement d'Accueil du Jeune Enfant (EAJE) tel que défini par le code de la santé publique (Articles L 2324-1 et L2324-2) et fait l'objet depuis 2016, date de l'ouverture de 5 places de halte-garderie ouverte aux familles de la commune, d'une convention avec la CAF. A ce titre, la crèche bénéficie du soutien financier de la CAF par le versement de la Prestation de Service Unique (PSU). La crèche est contrôlée annuellement par le Service des Modes d'Accueil Petite Enfance (SMAPE) des Hauts-de-Seine.

La crèche située à Antony dans les mêmes locaux que l'internat est une crèche interne aux MAPE.

Les sept services des MAPE s'articulent autour de trois pôles d'intervention constitués à partir des modalités différentes d'intervention auprès des familles dans le cadre des missions communes de protection de l'enfance. Ainsi les trois services d'accueil des familles en appartement se regroupent pour des temps d'échanges et une harmonisation de leurs outils de travail et leurs pratiques ainsi que dans le cadre d'une collaboration accrue auprès des familles.

Les deux équipes des internats sont amenées à constituer un pôle de réflexion autour de l'accueil en collectif et à mutualiser partenariats et pratiques. Tandis que les professionnelles des deux crèches internes, associées aux assistantes maternelles salariées de l'établissement incarnent le pôle petite enfance, mettant en commun leur expertise au profit de l'accueil des enfants en journée.

Chaque service intervient dans le cadre d'un projet de service issu de la réflexion des professionnels de terrain qui décline les orientations institutionnelles et complètent le projet d'établissement.

2.2. Le cadre juridique d'intervention

Le cadre de l'activité du centre maternel et parental est défini par le cadre législatif qui fixe les missions de prévention, de protection des enfants mineurs, de soutien à la parentalité auprès des deux parents et d'évaluation. Le fonctionnement de la structure est quant à lui régi par les textes encadrant l'activité salariée et le droit des personnes accueillies et salariées.

Le code de l'action sociale et des familles définit et encadre le champ d'action de la protection de l'enfance et plus particulièrement l'accueil en centre maternel et parental dans ces articles

- L. 112-3 et L. 112-4
- L. 222-5 et L. 22-5-3
- L.226-2-1
- L.226-2-2

Ces articles constituent une référence commune de travail et stipulent :

« Art. L. 112-3. – La protection de l'enfance a pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs. Elle comporte à cet effet un ensemble d'interventions en faveur de ceux-ci et de leurs parents ».

« Art. L. 112-4. – L'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs ainsi que le respect de ses droits doivent guider toutes décisions le concernant »

« Art. L.222-5. – Sont pris en charge par le service de l'aide sociale à l'enfance sur décision du président du conseil général : (...)

4° Les femmes enceintes et les mères isolées avec leurs enfants de moins de trois ans qui ont besoin d'un soutien matériel et psychologique, notamment parce qu'elles sont sans domicile. »

« Art. L.222-5-3. – Peuvent être pris en charge dans un centre parental, au titre de la protection de l'enfance, les enfants de moins de trois ans accompagnés de leurs deux parents quand ceux-ci ont besoin d'un soutien éducatif dans l'exercice de leur fonction parentale. Peuvent également être accueillis, dans les mêmes conditions, les deux futurs parents pour préparer la naissance de l'enfant. »

Les lois successives relatives à l'action sociale impulsent la volonté politique qui conduit la protection de l'enfance :

- **La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale** a renforcé le droit des usagers et leur implication dans leur parcours en mettant en œuvre des outils.
- **La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance** a placé l'enfant au cœur du dispositif de protection en instaurant le respect de ses droits fondamentaux en principe et en réaffirmant la volonté de développer la prévention.
- **La loi du 14 mars 2016** a réaffirmé l'importance de suppléer temporairement ou définitivement la défaillance ou la maltraitance parentale en centrant les pratiques autour des besoins fondamentaux de l'enfant.
- **La loi du 7 février 2022** a modifié les paradigmes guidant jusque-là la protection de l'enfance et affirmé la volonté de mobiliser, préserver et développer les ressources autour de l'enfant protégé ou à protéger. Elle a renforcé les obligations du département à l'égard des jeunes majeurs et des mineurs non accompagnés comme des fratries. Pour ce faire elle a généralisé un « référentiel national d'évaluation des situations de danger » et créé un GIP protection de l'enfance.

L'exercice des droits parentaux des familles accueillies est quant à lui soumis à l'article 373-2 du Code Civil qui détermine la dévolution de l'exercice de l'autorité parentale tandis que l'article 375 du même code indique que « Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par justice à la requête des père et mère conjointement, ou de l'un d'eux, de la personne ou du service à qui l'enfant a été confié ou du tuteur, du mineur lui-même ou du ministère public ».

L'Espace Multi Accueil, crèche interne de l'établissement, en tant qu'EAJE dépend de la réglementation régissant ces établissements, modifiée par décret le 30 août 2021. La crèche interne Le Petit Moulin, située à Antony, respecte la même déontologie puisqu'elle accueille elle aussi les enfants du centre maternel et parental.

La **Déclaration des droits de l'enfant** (Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies. 20 novembre 1959) et la **Convention internationale des droits de l'enfant** (Adoptée par l'Organisation des Nations Unies le 20 novembre 1989) complètent les droits des enfants.

Inscription dans la Stratégie Nationale

Rapport de la commission des 1000 premiers jours de l'enfant

Toutes les études démontrent que les 1000 premiers jours de l'enfant constituent une période essentielle pour le bon développement et la construction de l'enfant. Cette période conditionne la santé et le bien-être de l'individu tout au long de sa vie. Une commission d'experts, présidée par Boris Cyrulnik a été missionnée en 2019 pour établir un rapport - fondé sur des études et recherches

scientifiques - destiné à construire un parcours des 1000 jours pour mieux accompagner les parents. Elle a rendu un rapport en septembre 2020 soulignant l'importance des 1000 premiers jours de vie d'un enfant dans la construction de sa vie future.

Elle a ainsi indiqué que cette période, qui court des premiers mois de grossesse au seuil de l'école maternelle, est une période de bouleversements et donc de grande vulnérabilité tant pour l'enfant que pour les parents mais aussi un moment clé pour le développement de l'enfant puisque son cerveau se développe alors plus vite qu'à tout autre moment de la vie. Ce temps représente donc une opportunité d'actions très importante pour soutenir le bon développement de l'enfant en veillant sur son environnement physique, affectif et nutritionnel auquel il est particulièrement sensible.

Ce rapport préconise donc d'imaginer et de créer les environnements protecteurs, sains et sûrs dans lesquels l'enfant pourra s'épanouir et explorer pleinement ses capacités. Pour cela il indique que parents et enfants ont besoin d'être accompagnés et soutenus tout au long des 1000 premiers jours, afin qu'ils puissent vivre ensemble et sereinement ces premiers moments de vie. Enfin, les 1000 premiers jours sont identifiés comme le moment clef pour agir contre les inégalités sociales et leur reproduction, en œuvrant pour l'équité des chances d'une bonne santé physique, psychique et sociale.

Le centre maternel vient mettre en œuvre les cinq recommandations du rapport de la commission des 1000 premiers jours de l'enfant à savoir :

- Le repérage des situations de fragilité et l'accompagnement sans rupture des parents à travers le soutien proximal de familles identifiées comme fragiles et précaires par des équipes pluridisciplinaires. La précocité des interventions étant souvent proportionnelle à leur efficacité, le travail de prévention, d'évaluation et de protection mis en place auprès des tous petits prend tout son sens.
- La promotion de la santé pour les plus petits grâce aux actions proposées par les équipes médicales et éducatives et la prévention précoce qu'elles permettent.
- La prévention de l'isolement et de l'épuisement des parents à travers l'élaboration de projets personnalisés par les familles identifiant les axes de travail qu'elles souhaitent mettre en œuvre.
- L'éveil culturel et artistique des tout-petits par les interventions plurielles et pluridisciplinaires des professionnels éducatifs et de petite enfance, présents auprès des enfants comme de leurs parents.
- La conciliation vie professionnelle et parentalité par un travail mené conjointement par les professionnels des modes de garde et les équipes éducatives pour qu'un lieu d'accueil sécurisé assuré à chaque enfant permette un travail d'insertion pérenne.

Plan de lutte contre les violences conjugales et intrafamiliales

Les MAPE s'inscrivent aussi dans le plan de lutte contre les violences conjugales et intrafamiliales en proposant aux femmes et leurs jeunes enfants ayant vécu de telles violences un lieu stable pour travailler sur la sécurisation des relations intra-familiales. Ce temps d'accompagnement est souvent la suite de la mise à l'abri préalable de la famille et est conditionné à l'absence de nécessité de mesures de protection avérées.

L'accompagnement mis en place en centre maternel complète les actions des associations spécialisées dans la lutte contre les violences faites aux femmes. En effet, les MAPE agissent prioritairement sur la consolidation du lien mère-enfant mis parfois à mal par les actes de violences dont l'enfant et sa mère ont été victimes, directes ou collatérales. Un travail sur les traumatismes psychiques subis ainsi que sur les relations au sein du couple parental est aussi mené pour sécuriser le développement de l'enfant.

L'activité salariée au sein de l'établissement est régie par :

- **Le Code du travail**
- **Les Conventions collectives :**
 - des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966. Avenant 305 du 20 mars 2007 ayant pour objet le statut des assistants familiaux travaillant en centre ou service d'accueil familial ou en placement familial spécialisé.
 - C.C nationale des assistants maternels du particulier employeur du 1er juillet 2004.
 - C.C. nationale des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif du 31 octobre 1951. - Avenant n° 2009-04 du 3 avril 2009 relatif aux assistants familiaux.

La loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, modifiée par la loi relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel du 6 août 2004 protège les données personnelles de toutes les familles accueillies comme des salariés, en conséquence de quoi les fichiers contenant les données personnelles des familles accueillies ont été déclarés à la CNIL.

2.3. Les principes d'intervention

Les MAPE sont pensées comme un dispositif complet proposant différents axes de travail à travers :

- l'hébergement que ce soit en collectif ou en appartements diffus,
- l'accompagnement éducatif, médical et paramédical,
- l'accueil des enfants en journée au sein des crèches ou chez des assistantes maternelles salariées des MAPE.

Le dispositif MAPE met en œuvre des missions d'éducation, de protection et prévention, de soutien à la fonction parentale et d'insertion.

- Education
 - Des enfants, des mineurs, des jeunes adultes dans les lieux d'hébergement collectif ou individualisé,
 - Des enfants dans les crèches et les lieux d'accueil en privilégiant l'éveil psychomoteur de l'enfant, son rapport à l'autre, en développant son aptitude à communiquer, en le confrontant à l'interdit par l'apprentissage des limites.
- Protection et prévention
 - Physique et morale des enfants, notamment en veillant à garantir le maternage nécessaire au tout-petit,
 - Des conséquences d'une possible altération du lien mère-enfant, père-enfant, parents-enfants par le soutien aux femmes isolées, aux parents en couple désireux d'éduquer ensemble leur enfant, par l'accompagnement de la femme qui vient d'accoucher.
- Soutien à la fonction parentale
 - De la fonction maternelle,
 - De la fonction paternelle,
 - Des liens intrafamiliaux.
- Soutien à la conjugalité
 - Accompagnement à la vie quotidienne,
 - Prévention des violences intrafamiliales.

- Insertion
 - Soutien global à l'insertion sociale et citoyenne par un projet scolaire ou professionnel, l'accès aux dispositifs de droit commun dont le logement, l'ouverture aux structures associatives et culturelles.

Le projet des MAPE est conçu comme une organisation en prise avec les questions de la parentalité telles qu'elles se présentent aujourd'hui, en se situant à la croisée des politiques familiales, sociales, éducatives, de cohésion sociale, de santé publique et de petite enfance, mais aussi, de la politique d'immigration et du principe d'égalité homme-femme dans l'éducation des enfants.

Les évolutions sociétales et législatives entraînant la modification des schémas familiaux. Les MAPE seront amenées à accompagner ces nouvelles formes de parentalité. Les professionnels à travers leurs actions veillent à l'exercice des droits fondamentaux et des libertés individuelles des personnes accompagnées.

Pour mettre en œuvre ces principes d'intervention, les MAPE s'appuient sur une organisation qui doit permettre une gestion cohérente de l'accueil d'une population en difficulté, tout en garantissant à chaque famille de pouvoir exercer ses droits dans un cadre sécurisé et sécurisant.

Les principes organisationnels qui régissent les MAPE sont :

- Des unités d'action et d'accueil cohérentes avec des équipes pluridisciplinaires territorialisées pour conserver les compétences utiles à la gestion du quotidien dans une unité de lieu et d'action,
- Des compétences transversales,
- Un service administratif unique et réparti dans les différents lieux d'accueil, maintenu au plus près du public et des professionnels,
- Des cadres en proximité de l'équipe dont ils ont la responsabilité et engagés dans la mise en œuvre d'un projet global,
- Une direction présente dans l'établissement, lieu de travail et d'accueil,
- Une gestion des ressources humaines favorisant l'intelligence collective et les espaces de formation,
- Une communication interne formalisée,
- Des synergies entre les équipes au niveau des territoires et des MAPE,
- Des recours à des ressources extérieures à l'établissement et le développement d'un partenariat parfois formalisé par convention ou adhésion.

2.4. Caractéristique du public

Historiquement créés pour accueillir des mères assumant seules leur maternité, les MAPE accompagnent toujours des femmes, mineures ou majeures, ayant un ou plusieurs enfants de moins de 3 ans et pour lesquelles un besoin de soutien dans l'exercice de leur parentalité a été identifié. Depuis 2018, les MAPE prennent aussi en charge des pères majeurs isolés avec un enfant ainsi que des couples avec un ou deux enfants.

L'admission et l'accueil de ces familles aux différents profils sont guidés et conditionnés par le projet de soutien à la création du lien parent-enfant, à l'exercice de la parentalité, à la nécessité d'un cadre protecteur pour les enfants qui est convenu avec la famille.

Aucun critère d'âge, de situation administrative, de ressources financières ou de cadre juridique d'accueil n'est donc énoncé a priori. Le cadre très contenant et l'accompagnement proximal des familles dans leur parentalité rend néanmoins le dispositif des MAPE inadapté à l'accueil de familles dont la problématique principale voire exclusive est la précarité sans qu'un projet de protection ou de

soutien à la parentalité ne soit énoncé. En effet les interventions régulières des équipes pluridisciplinaires sont dès lors vécues comme intrusives, ce qui empêche la relation éducative nécessaire de se créer.

Ainsi les mères adolescentes accueillies en internat peuvent l'être dès 13 ans même si un travail préalable est effectué avec les services de protection de l'enfance pour comprendre le contexte d'accueil et la demande exprimée par notamment les plus jeunes d'entre elles. Pour les jeunes mères de 13 à 15 ans la question d'un accueil chez un assistant familial est toujours investiguée en priorité. En effet, l'accueil de mères dont la majorité interviendra postérieurement aux 3 ans de leur enfant et à la fin de la prise en charge en centre maternel, interroge d'emblée la poursuite du projet de vie après le centre maternel et la pertinence de cette orientation, source d'une nouvelle rupture. Néanmoins dans des situations exceptionnelles (placements successifs en familles d'accueil de l'adolescente, conflit de loyauté avec la famille...) de tels accueils sont effectués.

La particularité de l'accompagnement de mères mineures, situations où se mêlent des problématiques identitaires propres à la période adolescence et les transformations symboliques liées à la maternité, fait l'objet d'un accompagnement spécifique au sein des internats par une prise en charge duelle et parallèle de l'adolescente et de la jeune mère. Dans ces services, une attention particulière est portée aux parents de jeunes mères mineures. Il s'agit à la fois de garantir à ces dernières la préservation de leur espace de vie personnel et de leurs relations familiales selon leurs souhaits et leur histoire mais aussi de respecter les droits de leurs responsables légaux.

Par ses missions, le centre maternel relève à la fois de la prévention, de l'évaluation et de la protection. Les enfants accueillis avec leurs parents peuvent l'être en vertu d'une décision judiciaire, d'une mesure administrative ou d'une prise en charge préventive des services de protection de l'enfance.

De même, la situation administrative des parents n'est pas un critère d'admissibilité ; la régularisation de celle-ci ne représente dès lors pas un axe de travail prioritaire avec la famille, le projet d'accompagnement étant toujours centré sur la parentalité. La famille est orientée par les équipes des MAPE vers des associations de droit commun pour le traitement de l'évolution de leur situation administrative. L'accueil de familles en situation irrégulière entraîne de fait la nécessité de subvenir aux besoins primaires de la famille afin de ne pas entraver le travail autour de la parentalité et du lien parent-enfant. Les MAPE ont mis en place une aide financière pour les parents sans ressource afin de leur assurer une certaine autonomie ou son apprentissage dans la gestion du quotidien. Un travail sur la réalité de leur situation et les moyens qu'elles peuvent mettre en œuvre pour protéger leurs enfants même dans une situation précaire est mené avec elles en parallèle.

Force est de constater que les demandes de familles monoparentales ayant plusieurs enfants augmentent sensiblement ces dernières années, ainsi que les besoins d'accueil de familles en situation administrative irrégulière et dont les parents présentent des parcours migratoires traumatiques. Ces demandes nécessitent l'adaptation de nos dispositifs tant dans la prise en charge des enfants (mode d'accueil, modalités d'hébergement, prise en compte des interactions entre enfants d'âges différents...) que dans l'élaboration des projets de vie et de sortie du dispositif de protection de l'enfance sans insertion professionnelle et locative possible et de fait vers l'hébergement d'urgence.

Si les situations personnelles et parentales des familles sont diverses, une grande majorité d'entre elles sont accueillies en centre maternel du fait de fragilités sociales et/ou psychologiques préexistantes à leur parentalité. Un grand nombre d'entre elles ont vécu des violences intrafamiliales et ont été victimes de traumatismes répétés, créant ou accentuant une vulnérabilité déjà mise en exergue par leur nouvelle parentalité. Le besoin d'un soutien psychologique, exprimé ou évalué, interne ou externe, est donc une caractéristique prégnante des parents accueillis.

Les MAPE étant un centre maternel associatif situé dans le 92, l'accueil de familles alto-séquanaïses est priorisé mais d'autres services, majoritairement franciliens, peuvent aussi orienter des familles exprimant le besoin d'un étayage éducatif.

2.5. Les objectifs de l'accompagnement

Les Maisons d'Accompagnement Parents Enfants ont une mission de protection des enfants et à ce titre exercent des actions de prévention et de soutien à la fonction parentale dont l'objectif primaire est la prise en compte des besoins fondamentaux des enfants.

L'accompagnement mis en place au sein des MAPE a été conçu pour permettre en premier lieu une protection globale des enfants auprès de leurs parents en assurant la sécurité physique mais aussi morale, matérielle, psychique des familles. L'objectif primaire du centre maternel est de veiller à la réponse aux besoins fondamentaux de l'enfant par son parent, avec le soutien si nécessaire des professionnels.

Pour soutenir la création d'un lien d'attachement suffisamment sécurisant entre l'enfant et son parent et une évolution psychomotrice harmonieuse de chaque enfant, l'ambition des équipes éducatives est de sécuriser et étayer la relation parent enfant en prenant en compte l'unicité de chaque situation. Pour ce faire, et afin de développer la potentialité de chaque parent en reconnaissant la singularité de chaque enfant, la valorisation des compétences parentales est un axe majeur de travail.

Le soutien des parents à l'observation et l'évaluation des besoins fondamentaux de l'enfant est un préalable au travail d'accompagnement. Lorsque la préoccupation parentale n'est pas suffisante et génère des carences entravant le développement de l'enfant, l'accompagnement à une séparation parent-enfant peut aussi être un objectif de travail des équipes pluridisciplinaires.

Le centre maternel se doit de représenter un cadre sécurisant et suffisamment contenant pour accueillir les familles en prenant en compte l'histoire de chacun. La place de chacun des parents, présents ou non, qu'elle soit réelle ou symbolique, est mise au travail et investiguée avec la famille dans l'intérêt supérieur de l'enfant. Ce cadre est aussi bien protecteur pour les enfants que pour les parents et cette nécessité est d'autant plus prégnante pour les mères adolescentes accueillies dont l'insécurité est intrinsèque à la dualité d'étapes qu'elles traversent (adolescence et maternité).

Tout l'accompagnement se fonde sur la création d'une relation éducative issue d'une rencontre entre les différents membres de la famille et les professionnels autour de la mise en œuvre de la parentalité. Il s'agit par la valorisation des compétences parentales et l'observation conjointe de l'enfant, de rendre les familles actrices de leur parcours en les positionnant au cœur de leur projet. Ainsi les objectifs de l'accompagnement sont déterminés à partir des difficultés et besoins exprimés par la famille et au regard des besoins primaires de l'enfant. Cette complémentarité des regards des professionnels et des parents, associée aux approches pluridisciplinaires des équipes, permet de mettre au service du projet de la famille des regards pluriels. Les éclairages éducatifs sont doublement soutenus par la pluridisciplinarité des équipes et par les analyses complémentaires des professionnels des lieux de vie et des professionnels petite enfance.

Si le travail de soutien à l'exercice de la parentalité et de développement et de valorisation des compétences parentales est l'objectif primaire du centre maternel, l'accompagnement se veut global. Ainsi des actions en faveur de l'apprentissage du savoir habiter, de l'élaboration et la gestion du budget ou de l'accès aux dispositifs de droit commun sont menées afin d'autonomiser les familles.

Le travail effectué l'est toujours dans une optique de projet personnalisé et de parcours dynamique des parents et des enfants. L'ouverture sur le droit commun, l'autonomisation des familles et la préparation aux conditions de sortie du dispositif de protection de l'enfance demeurent les fils rouges

des actions des professionnels tout au long de la prise en charge avec en filigrane la sécurité de chacun des membres de la famille. C'est pourquoi l'accompagnement et le soutien à la parentalité proposés se doivent de s'adapter aux différentes problématiques individuelles et familiales.

Dans une logique de parcours, le renforcement du partenariat avec les pouponnières et les unités mères-enfants permet un accueil plus fréquent suite à une main levée de placement.

Les MAPE interviennent alors dans le cadre de « retrouvailles » parent(s)-enfants. Un travail de réappropriation progressif du lien parent-enfant, notamment à travers le quotidien, est effectué avec les partenaires en amont pour préparer l'accueil et lors de l'arrivée de la famille au sein du centre maternel.

L'accès à l'autonomie guide tous les accompagnements. Ainsi, et dans la même dynamique de renforcement des liens parent-enfant, l'accueil en appartement diffus est possible après un premier temps de prise en charge au sein des internats. Cette étape est alors vue comme une période d'expérimentation de la vie quotidienne autonome avec un enfant, tout en bénéficiant d'un étayage éducatif avant l'accès possible au droit commun et la sortie du dispositif de protection de l'enfance ou son allègement. Néanmoins, ce changement de modalité d'accueil s'envisage dans le cadre du projet personnalisé de chacune des familles et n'est pas systématique.

La pair-aidance¹ est un axe de développement de notre action par la mise en place d'actions collectives permettant l'échange entre familles accueillies et un éclairage différent sur les situations ainsi que par le soutien de la parole de familles sorties du dispositif auprès de leurs pairs.

3. La méthode d'élaboration du projet d'établissement

Le projet d'établissement est issu d'une relecture du projet d'établissement 2015-2022 travaillé en tenant compte des évolutions internes et externes et de ses conclusions et des préconisations de l'évaluation interne réalisée en 2022.

Le projet d'établissement s'inscrit dans la démarche d'amélioration continue de la qualité tel que définie par l'HAS.

Le choix qui a été fait en termes d'élaboration du projet d'établissement diffère du précédent. En effet, le projet d'établissement a été réalisé par l'équipe de direction et les équipes éducatives pluridisciplinaires ont été mobilisées par l'élaboration des projets de service, complémentaires au projet d'établissement, et qui jusqu'à présent n'existaient pas.

Ainsi les projets de service suivants complètent le projet d'établissement :

- Foyer Mère Enfant (FME)
- Service Internat Mère Enfant (SIME)
- Service d'Accueil des Familles en Appartement : parents isolés
- Service d'Accueil des Familles en Appartement : accueil parental
- Projet pédagogique de l'Espace Multi Accueil (EMA), crèche de Fontenay aux Roses
- Projet pédagogique de la crèche Le Petit Moulin d'Antony

Des groupes de travail ont été constitué au niveau de l'équipe de direction pour travailler conjointement la mise en œuvre des plans d'action de l'évaluation interne et l'écriture du projet d'établissement et en complémentarité, les chefs de service ont animé des groupes de travail autour de l'écriture des projets de service avec les équipes pluridisciplinaires.

¹ Pair-aidance : entraide entre personnes ayant été confrontées à des situations particulières de vie similaires et qui participent à l'accompagnement en se fondant sur ce savoir expérientiel.

Les familles ont été consultées notamment en Conseil de Vie Sociale sur les questions relatives à l'accompagnement éducatif, à leur participation à la vie de l'établissement et notamment les réunions de synthèse et la sortie du dispositif MAPE.

L'élaboration du projet d'établissement a fait l'objet d'une restitution lors de la réunion institutionnelle du 14 octobre 2023.

Partie 2 – L'intervention en pratique

1. Les équipes au service du projet

L'ensemble des professionnels des MAPE constitue un maillage assurant une structure à l'organisation et à son fonctionnement. Par ses fonctions, chaque professionnel des MAPE participe aux missions de protection de l'enfance de l'établissement et à la prise en charge des familles que ce soit de manière directe ou indirecte.

La disposition géographique des MAPE sur 3 communes nécessite une veille quant à la coordination entre les services et les professionnels.

Le Mémento Administratif des MAPE (MAD) décline les missions et tâches des professionnels du service administratif : secrétaires, comptable et adjoints d'éconamat. Les autres professionnels disposent de fiches de poste.

Les difficultés de recrutement dans le secteur social et les mouvements de personnel notamment dans les équipes éducatives et petite enfance nécessitent un accompagnement soutenu de l'équipe de direction auprès des professionnels afin de créer des dynamiques d'équipe vertueuses au bénéfice des familles accueillies.

1.1. Organigramme

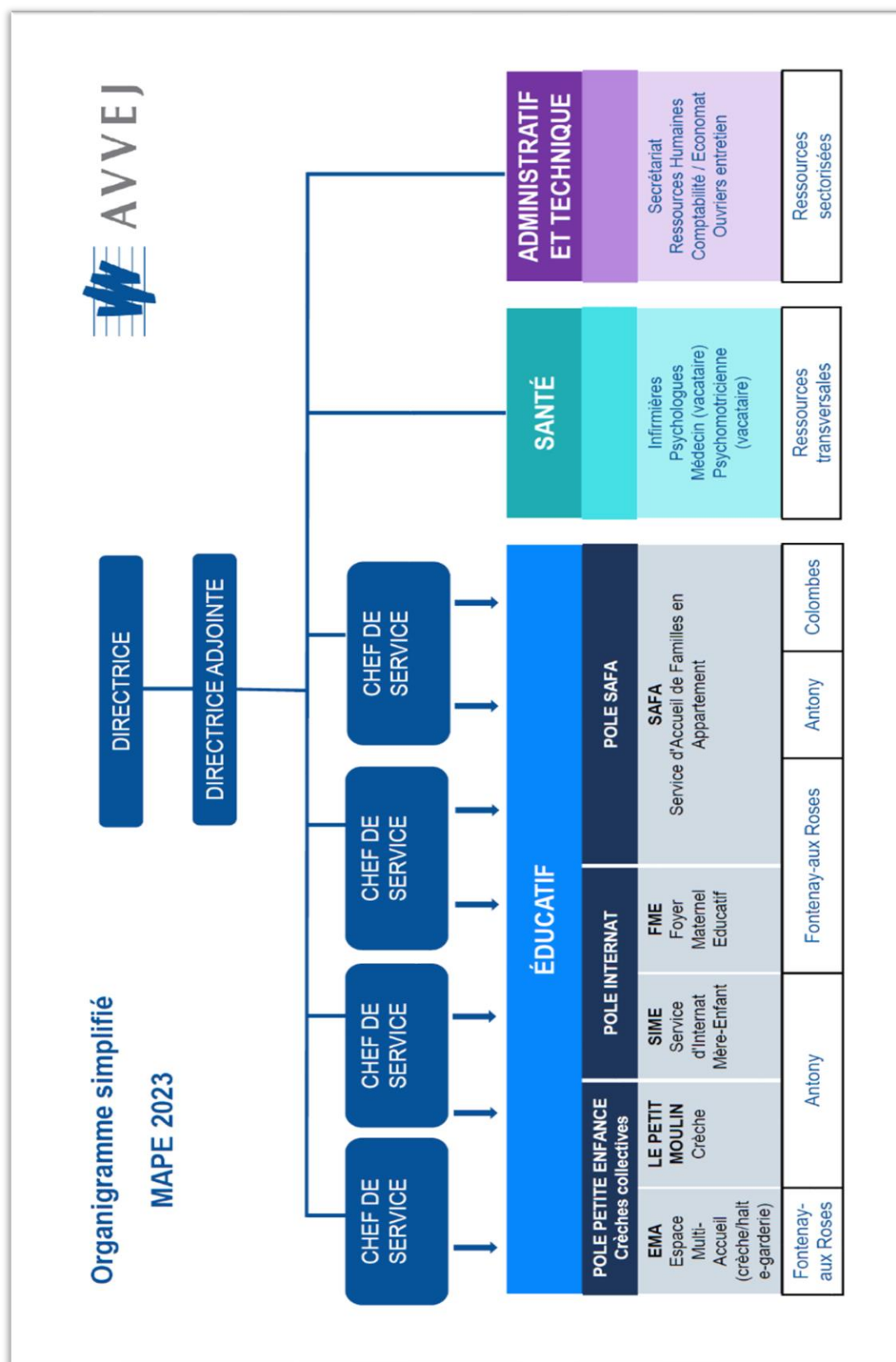
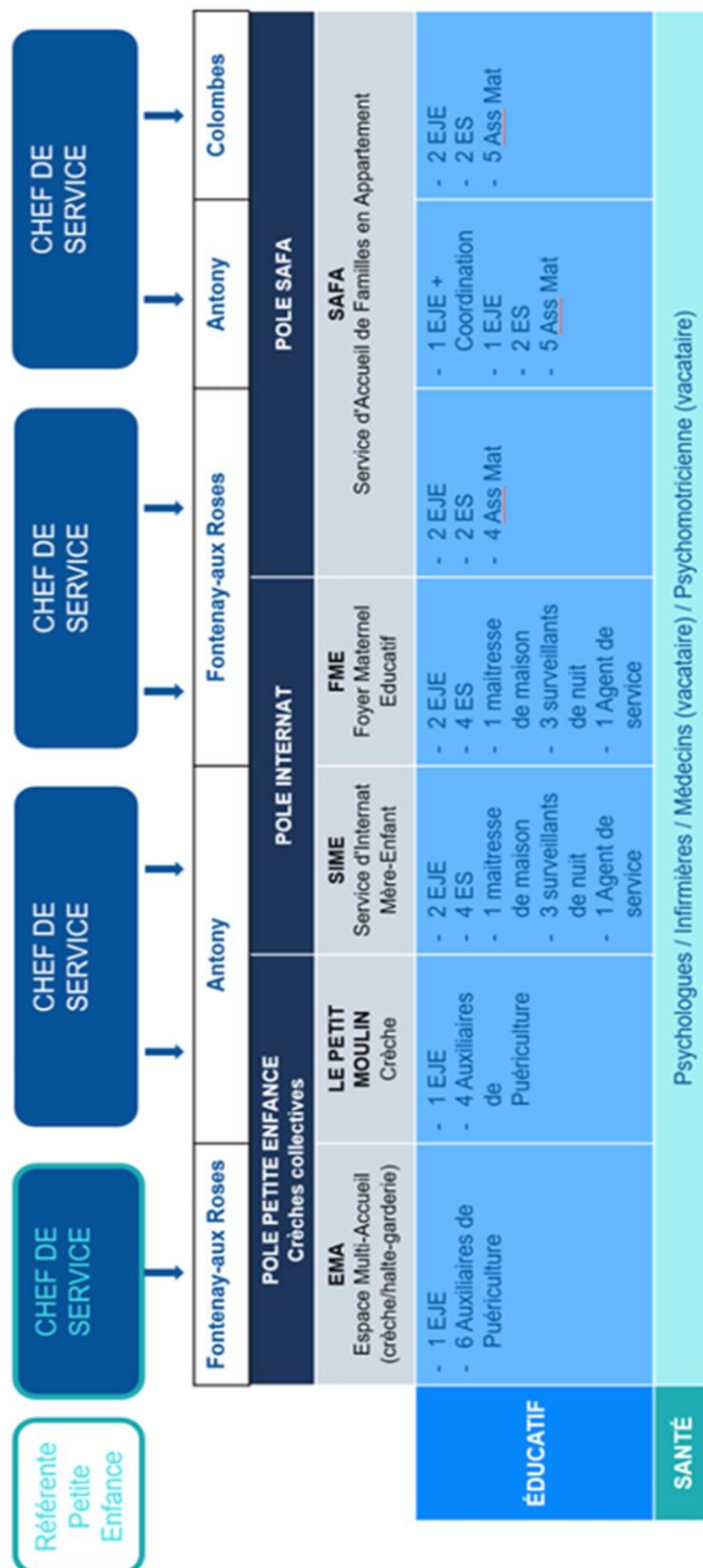


Schéma de fonctionnement des Pôles Éducatifs MAPE 2023



1.2. L'équipe de direction

L'équipe de direction est composée d'une directrice, une directrice-adjointe et de quatre chefs de service chargés de veiller à la mise en œuvre du projet d'établissement à travers l'accompagnement mis en place dans les différents services.

Les missions des directeurs de l'AVVEJ sont décrites dans la circulaire associative n°2 datée du 15 décembre 2017.

La directrice-adjointe est remplaçante permanente de la directrice et a la charge de garantir la cohérence clinique et l'homogénéité des pratiques éducatives, elle est référente de la démarche d'amélioration continue de la qualité dans l'établissement. La directrice et la directrice-adjointe forment un binôme de direction sur les trois sites et pour tous les services.

Les chefs de service pilotent et coordonnent les activités de leurs services, dans le respect du projet d'établissement et de la démarche qualité définie. Ils encadrent et animent les équipes pluridisciplinaires et mobilisent les partenaires concernés. Ils veillent à favoriser des conditions de travail d'un climat propre à l'accomplissement des missions et à la qualité des relations sociales. L'ensemble de leurs activités s'inscrit dans un lien direct avec leur responsable. Une organisation de relais entre chefs de service est programmée lorsqu'ils sont absents.

Deux réunions bimensuelles permettent d'organiser le travail des cadres. Une réunion bimensuelle de fonctionnement est animée par la directrice, et en son absence par la directrice-adjointe, afin de traiter des ressources humaines et des questions de management, de l'organisation et du fonctionnement de l'établissement, des projets et de la prospective. D'autre part, une réunion bimensuelle clinique est animée par la directrice-adjointe. La réunion clinique de direction permet d'évoquer la situation des familles au moment de l'admission, puis en amont des réunions de synthèse. Elle est l'instance de contrôle et de validation du processus de décision institutionnelle concernant les orientations des familles accueillies. Elle garantit la mise en œuvre cohérente du projet d'établissement dans les différents services, et la conformité des décisions aux valeurs associatives, traduites dans le projet des MAPE.

1.3. Les équipes éducatives

Les équipes éducatives des internats et des SAFA sont constituées d'éducateurs spécialisés et d'éducateurs de jeunes enfants assurant un binôme de référents auprès des familles afin que soient représentés les intérêts des parents et ceux des enfants. Cela permet aussi de compléter les regards et de prévenir l'émergence de conflits de loyauté lorsque les intérêts des enfants et des parents divergent. Ils partagent des missions d'accompagnement à la vie quotidienne en internat et en appartement auprès des parents et des enfants. Ils sont garants de la mise en œuvre du projet personnalisé en interne et avec les partenaires. Ils interviennent grâce au suivi individuel et à la mise en place d'actions collectives conçues comme des médiations éducatives.

Elles sont organisées par services mais également par pôles afin de créer des dynamiques de réflexion institutionnelle. Des temps réguliers de travail à thème sont organisés et animés par les chefs de service pour les pôles SAFA et internat.

Les travailleurs sociaux sont chargés de l'accompagnement global des familles et de la mise en œuvre d'actions de soutien à la parentalité.

Dans chaque service éducatif sont mises en place une réunion clinique et une réunion de fonctionnement hebdomadaires animées par le chef de service.

Les professionnels bénéficient mensuellement par équipe ou par pôle, pour les SAFA, d'un groupe d'analyse des pratiques.

Les maitresses de maison veillent à la bonne tenue générale de chaque internat, elles sont chargées de l'intendance et accompagnent les jeunes femmes et leurs enfants au quotidien. Elles participent à la réunion clinique de l'équipe éducative une fois par mois.

Les surveillants de nuit garantissent les conditions de repos pour tous dans les internats ainsi que la sécurité des biens et des personnes. Ils permettent la continuité de l'accompagnement des familles 24 h sur 24.

Ils participent à la réunion clinique d'équipe et à une réunion surveillants de nuit animée par la directrice et/ou la directrice adjointe une fois par trimestre.

Les assistantes maternelles accueillent à leur domicile des enfants hébergés au foyer maternel avec leurs parents à titre non permanent et effectuent des tâches nécessaires à leur développement physique, psychique et social. Elles travaillent en collaboration directe avec les équipes éducatives. Une réunion des assistantes maternelles est animée mensuellement par le psychologue et l'éducateur de jeunes enfants.

1.4. Les équipes petite enfance

Les équipes de professionnelles des crèches sont constituées d'éducatrices de jeunes enfants, d'auxiliaires de puériculture et d'agents petite enfance. L'ensemble des professionnelles prend en charge les enfants en journée dans le cadre d'un accueil collectif qui concourt au développement de l'enfant, à l'étayage éducatif et au soutien à la parentalité.

Dans chaque crèche une réunion clinique hebdomadaire est animée par le chef de service et en son absence par le psychologue.

Une réunion des auxiliaires de puériculture est animée mensuellement par les infirmières pour traiter des questions relatives à la santé des enfants et à l'hygiène indispensable à l'accueil en crèche. Les professionnelles bénéficient mensuellement par équipe d'un groupe d'analyse des pratiques.

1.5. Les psychologues

Les psychologues sont cadres techniques. Par délégation ils sont sous la responsabilité de la directrice-adjointe et ont des liens fonctionnels avec les chefs de service. Ils participent aux réunions cliniques des équipes éducatives, qu'ils animent en l'absence du chef de service, et aux réunions de synthèse. Ils soutiennent les équipes éducatives et les assistantes maternelles. Selon les services dans lesquels ils exercent leurs fonctions, ils rencontrent individuellement les familles et les orientent si nécessaire vers des lieux de soins, ils soutiennent les professionnels dans l'observation des enfants, animent des réunions avec les familles. Ils soutiennent les professionnels pour la rédaction des rapports et des notes d'information préoccupante. Une réunion direction/psychologues est organisée une fois par trimestre.

1.6. Le service médical

Il est composé de deux médecins (conventions) et de deux infirmières. Les médecins sont référents des crèches et assurent des consultations une matinée par semaine.

Les infirmières et les médecins exercent leurs missions au profit des familles et notamment des enfants de l'ensemble des services des MAPE. Elles traitent les questions relatives à la santé et au suivi des enfants, à l'hygiène et développent des actions de prévention.

Les infirmières animent la réunion des auxiliaires de puériculture dans les crèches.

La directrice-adjointe anime bimensuellement la réunion infirmière.

1.7. Le service administratif

Il est composé de 7 professionnels, 4 à Fontenay-aux-Roses, 3 à Antony, 1 à Colombes, dont des secrétaires, une comptable et des adjoints d'éconamat. Ce service assure des missions relatives à l'accueil, la gestion administrative de l'établissement, la comptabilité, le traitement des ressources humaines et l'éconamat. La coordination du service administratif est assurée par une réunion mensuelle et une réunion salaires animées par la directrice et en son absence par la directrice-adjointe.

1.8. Les services généraux

Le service entretien est composé de 2 professionnels basés à Fontenay-aux-Roses et Antony en charge de l'entretien des locaux et des appartements ainsi que la sécurité. Les adjointes d'éconamat et la secrétaire de Colombes sont leurs responsables fonctionnels.

Les 2 agents de service des internats FME et SIME sont en charge principalement de l'hygiène des locaux afin de garantir des conditions d'accueil.

1.9. Les stagiaires et contrats d'apprentissage

Les MAPE accueillent régulièrement des stagiaires au sein des équipes éducatives, de l'équipe de direction et du service médical.

Des apprentis éducateur spécialisé, éducateur de jeunes enfants et auxiliaire de puériculture sont embauchés régulièrement en fonction des postes accordés par le conseil départemental.

2. Les ressources humaines

2.1. Le dialogue social

Au-delà de son rôle dans l'entreprise et du respect des obligations légales par l'employeur, le conseil social et économique (CSE) est un acteur essentiel de la mise en œuvre du projet d'établissement des MAPE en permettant d'associer les salariés aux orientations, à la vie institutionnelle et à l'organisation. Le Conseil Social et Economique est convoqué selon les règles en vigueur et traite des sujets qui relèvent de ses compétences, que ce soit sur le fonctionnement de l'établissement, les relations sociales, les conditions de travail, la sécurité, les œuvres sociales.

2.2 La politique de formation

L'établissement MAPE est un espace de formation et de transmission de savoirs professionnels pour les salariés qu'ils soient qualifiés, en apprentissage ou en période de professionnalisation, et pour les stagiaires des écoles.

La formation est une condition de l'intervention des professionnels auprès du public : qualification initiale ou qualification en cours d'emploi, compléments de formation, actualisation des connaissances, elle prend des formes collectives, ou individuelles (Validation des Acquis et de l'Expérience ou stage suivi dans le cadre du plan de formation...).

Le dispositif MAPE par son potentiel et ses spécificités est un terrain recherché pour la formation des nouveaux professionnels. Il doit être attractif avec un projet stimulant pour attirer des professionnels ou futurs professionnels motivés, en leur proposant des perspectives de développement de carrière.

- Le plan de développement des compétences (PDC)

Il a pour objectif d'améliorer la proposition d'accueil des familles et particulièrement des enfants en favorisant le développement des compétences des professionnels. Il doit également permettre à chacun des salariés de se former, d'améliorer sa qualification et son employabilité, démarche s'inscrivant dans une politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

L'accompagnement des stagiaires ou des apprentis par des référents, des tuteurs ou des maîtres d'apprentissage, participe de cette politique.

Différentes thématiques sont recensées en fonction des missions des centres maternels, des évolutions du public, des compétences et des technicités qu'elles supposent afin que chacun puisse évoluer dans ses pratiques professionnelles. Les formations mises en place favorisent le développement transversal des compétences en s'adressant aux professionnels par pôle, par métier, par équipe.

Les formations obligatoires et celles relatives à la sécurité au travail s'adressent à l'ensemble des professionnels des MAPE.

La consultation du CSE pour l'élaboration du PDC a pour objet de repérer les besoins et de participer à la définition des objectifs de formation et de définir les axes prioritaires. Les professionnels sont incités à effectuer un bilan de compétence, à engager une démarche de Validation des acquis et de l'expérience (VAE). La faisabilité des demandes de périodes de professionnalisation ou de congés de formation est systématiquement étudiée.

- Accueil des stagiaires : transmission des savoirs

Les MAPE contribuent à la formation d'éducateurs, spécialisés ou de jeunes enfants, d'auxiliaires de puériculture, de cadres en leur proposant un stage de durée variable, de quelques semaines à dix mois. Elles participent à la formation des futurs professionnels du secteur considérant que les professionnels en poste ont des compétences à transmettre, et que les pratiques mises en œuvre dans le dispositif MAPE peuvent être proposées comme modèle aux futurs professionnels.

En retour, l'établissement bénéficie de l'énergie, la motivation, les initiatives et d'un regard neuf qui interroge les pratiques.

Un document d'accueil a été conçu pour favoriser l'intégration des stagiaires dans l'établissement.

2.3 La gestion et la prévention des risques

L'attention aux conditions de travail doit être constante dans l'intérêt des salariés, pour leur sécurité personnelle, mais aussi parce que c'est « dans ces conditions » que sont réalisées les missions du dispositif MAPE.

Le DUERP, Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels, est l'instrument premier de cette vigilance. Il est construit et actualisé annuellement avec les élus du CSE et le médecin du travail est également convié à ce temps de travail.

Les attributions des élus du CSE, en particulier en termes de Sécurité, Santé et Conditions de Travail, sont essentielles pour prévenir les risques notamment psychosociaux et pour le bien-être et l'équilibre personnel des salariés dans leur travail, pour leur permettre de s'épanouir en tant que professionnels, pour garantir des relations de travail sereines et pour entretenir de bonnes relations sociales.

Le traitement des risques fait l'objet d'une évaluation continue formalisée lors de l'actualisation du DUERP. Les actions mises en œuvre visant à empêcher ou réduire les risques couvrent les dimensions techniques, humaines et organisationnelles.

Des actions de prévention des risques via la formation sont mises en place régulièrement notamment en ce qui concerne la sécurité : formation incendie, HACCP, Secouriste Sauveteur au Travail.

L'évaluation des risques psycho-sociaux fait l'objet d'échanges réguliers en équipe de direction et avec le CSE. En cas de situation à risque le médecin du travail est informé et peut être sollicité pour une analyse et un diagnostic.

Afin de mieux traiter les situations conflictuelles rencontrées par les professionnels dans l'exercice de leurs missions et dans leurs relations de travail, deux documents « Note d'incident » et « Suivi des conflits et incidents entre professionnels » ont été créés en 2014 et ont été améliorés en 2017, en présence des élus et du médecin du travail. Ces deux outils ont pour objectif de mieux prendre en compte des situations de natures différentes et complexes, qui génèrent parfois de la maltraitance institutionnelle préjudiciable aux personnes accueillies et aussi parfois, exclusivement ou simultanément, des situations de souffrance au travail préjudiciable au(x) salarié(s). Ce sont des outils contribuant à prévenir les risques psycho-sociaux, les situations de maltraitements institutionnelles et à maintenir dans l'établissement un bon climat social.

En cas d'évènement grave relatif à la maltraitance et la sécurité des usagers et des professionnels, la directrice des MAPE transmet à la Cellule Interdépartementale d'Inspection des ESSMS Enfance et au Conseil départemental des Hauts-de-Seine, une fiche de transmission des Evénements Indésirables Graves. Ces fiches sont répertoriées et sont à l'ordre du jour du CSE afin de mettre en place les actions correctives identifiées.

Un groupe de travail pluridisciplinaire concernant la prévention des actes violents aux MAPE, mis en place entre 2019 et 2021, a permis ainsi de définir un meilleur repérage des situations pouvant générer des actes violents, de mettre en place des outils, de définir des postures éducatives préventives ou apaisantes, de formuler des besoins de formation.

Par ailleurs, une procédure spécifique a été élaborée avec les élus du CSE et est mise en place lors de la lecture d'une information préoccupante à une famille ou lors de la mise en œuvre du placement d'un enfant. Elle vise à exercer les missions de protections qui sont celles de l'établissement, protection du petit enfant, protection du parent s'il ou elle est mineur(e), dans le respect des droits des parent(s) en difficulté avec leur enfant, et de prendre toutes les précautions possibles pour la sécurité des professionnels en charge de ces missions. En effet, La perspective du placement d'un enfant est considérée comme une situation à risque, susceptible de provoquer des violences verbales ou physiques de la part du ou des parents concernés, contre elle-même, à l'encontre de l'enfant, ou à l'encontre des professionnels. L'environnement familial ou amical de la famille concernée peut également contribuer à augmenter le risque de violence. En amont de toute décision, dès que l'équipe éducative est amenée à envisager l'éventualité que soit écrite une IP, avec ou non une préconisation de placement, un rendez-vous est organisé avec le parent, la directrice ou la directrice-adjointe, le chef de service et l'éducateur référent afin de signifier les préoccupations de l'équipe, ses interrogations, et les perspectives possibles. Il s'agit de clarifier la position institutionnelle et ainsi, de soutenir la position des professionnels au contact quotidien avec la famille, de provoquer une éventuelle prise de conscience du ou des parents, et de respecter leurs droits. Dès lors qu'une décision institutionnelle est prise et que la perspective d'une fin d'accueil est énoncée et par voie de conséquence, qu'un placement de l'enfant est envisagé, une réunion spécifique est organisée en présence de la directrice ou la directrice-adjointe, le chef du service concerné, un représentant du CSE et un ou plusieurs membres de l'équipe éducative concernée. En fonction de la situation, les différents acteurs restent en lien pour suivre l'évolution de la situation et adapter les stratégies. En fin de procédure, une réunion d'analyse de cette mise en œuvre est effectuée. Chaque situation est adaptée à la famille concernée.

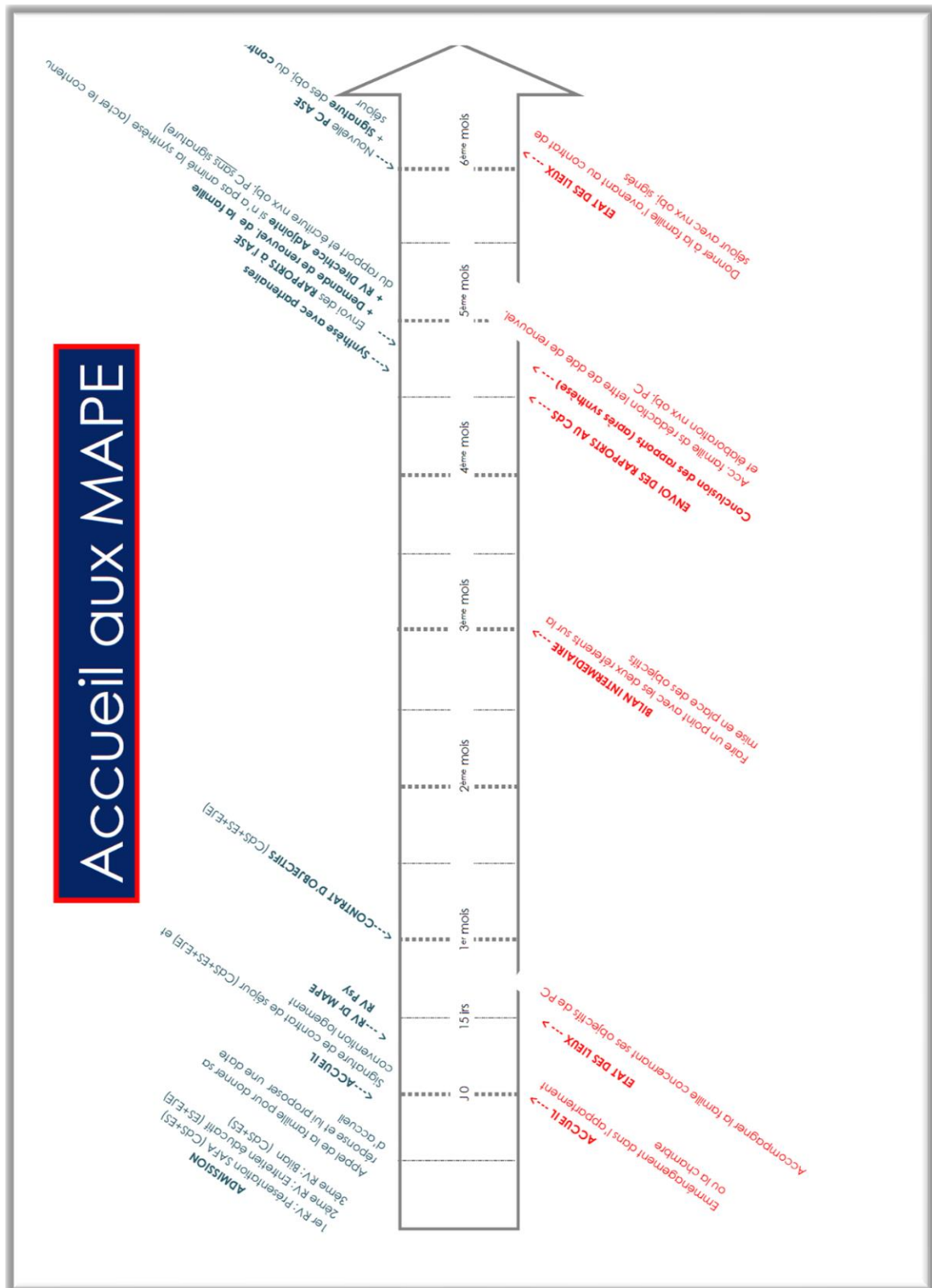
Les moyens mis en œuvre sont déterminés en fonction de l'évaluation des risques de comportements violents de la part du ou des parents, de ses relations personnelles, et en prenant en compte les répercussions possibles sur les autres parents, que ce soit en internat ou au SAFA. Différents points sont abordés : Calendrier des annonces, annonce du placement éventuel par le service de l'ASE et/ou du Juge, annonce de la fin d'accueil aux MAPE, organisation du déménagement, au revoir de l'enfant (permettre à l'enfant de dire au revoir aux autres enfants, aux familles, aux professionnels), au revoir de la famille, etc. Une analyse a posteriori de la gestion de la situation est réalisée avec l'ensemble des acteurs.

2.4 Evolution du secteur social et médico-social

Le secteur social et médico-social est traversé depuis 2020 par une crise des vocations ce qui engendre d'importantes difficultés de recrutement qui ont un impact sur les conditions de travail et la qualité de l'accompagnement du public. Les vacances des postes provoquent une surcharge de travail au niveau des ressources humaines pour l'équipe de direction et les services administratifs ainsi qu'une fatigue accrue des équipes pluridisciplinaires. Ce contexte amène à questionner le modèle organisationnel, les politiques de recrutement et de formation, la capacité des établissements à faire évoluer les pratiques dans l'intérêt des familles.

3. L'intervention éducative et pédagogique

3.1. Les temps forts de l'action éducative (accueil, élaboration du projet, parcours...)



La procédure d'admission au sein des MAPE se déroule en trois temps afin de s'assurer qu'il y a adéquation entre la problématique sociale, psychique, médicale, du parent et de l'enfant, et l'accompagnement proposé au sein des MAPE. Cette procédure est en soi un travail éducatif initié avec la personne qui doit se confronter à la réalité d'une démarche en vue d'être accueillie dans une institution. Il s'agit d'élaborer avec elle une demande qu'elle doit pouvoir s'approprier, à la fois pour elle et pour son enfant, et de préparer la rédaction d'un contrat de séjour. Les parents détenteurs de l'autorité parentale des mères mineures sont associés autant que faire se peut au processus d'admission.

La procédure d'admission comprend deux visites de la famille dans l'établissement, planifiées sur une période allant de deux jours à une semaine, l'accueil devant se faire dans un délai de 10 jours maximum.

Le premier rendez-vous est un temps de rencontre : rencontre entre la famille, les professionnels du service et la personne référente au sein du service orienteur ; rencontre entre le projet de vie de la famille et le projet éducatif des MAPE. Il permet aux parents de présenter leur projet et leurs besoins de soutien et de les confronter ensuite à la présentation faite par les professionnels des différentes modalités d'accompagnement par l'équipe pluridisciplinaire. A l'issue de ce rendez-vous, le dossier d'accueil est remis à la famille afin notamment qu'elle prenne connaissance de façon exhaustive du règlement de fonctionnement du service dans lequel elle est susceptible d'être accueillie. A l'issue de cet entretien, un deuxième entretien peut être proposé à la famille.

Lors de ce deuxième rendez-vous, la famille est accueillie sans présence tierce d'un travailleur social extérieur par un binôme de travailleurs sociaux du service, idéalement celui qui fera ensuite référence pour le parcours d'accompagnement au sein de l'institution. L'équipe prend le temps, lors de cet échange, d'approfondir la mission de protection de l'enfance des MAPE et les objectifs de travail potentiels en découlant, ainsi que l'accompagnement proposé par le service à travers les différents professionnels et modes d'intervention. Elle réinterroge aussi avec la famille ses motivations et son projet de vie au regard de sa compréhension des documents distribués, dont elle doit avoir pris connaissance durant l'intervalle. L'histoire de l'arrivée de cet enfant, la place du père, le développement psychomoteur de l'enfant ainsi que les compétences parentales existantes sont abordés en parallèle de la transmission formelle du cadre éducatif dans lequel la famille doit accepter d'être accompagnée. Lors de ce rendez-vous une rencontre avec le psychologue du service et/ou l'infirmière peut être prévue pour soutenir l'évaluation par les professionnels de l'adéquation entre le projet présenté lors de l'orientation, celui énoncé par la famille et le soutien que met en place le service.

Suite à ces entretiens et afin d'impliquer la famille dans son projet dès son admission, il lui est demandé d'appeler au plus tôt 24h après le 2ème entretien pour confirmer ou non son souhait d'intégrer le dispositif tandis qu'un débriefing des différents échanges est fait entre les professionnels éducatifs et le chef de service quant à l'opportunité de l'accueil et l'accompagnement de la famille à la lumière des éléments qu'elle a transmis. Un échange en réunion d'équipe peut avoir lieu si certains points le nécessitent, notamment pour interroger les moyens à mettre en place pour répondre de façon adéquate et individualisée à la demande de soutien exprimée par la famille.

L'accueil de la famille se fait ensuite en présence d'au moins un membre de l'équipe et du chef de service. Il est l'occasion d'accompagner la famille dans son installation dans les lieux et de formaliser son intégration au sein des MAPE par la signature du contrat de séjour et, dans les SAFA, de la convention d'occupation qui encadre la mise à disposition du lieu d'hébergement.

Les différentes étapes de l'accompagnement s'organisent sur une temporalité de 6 mois, permettant à échéance biannuelle au moins d'effectuer avec et autour de la famille un bilan des objectifs et actions

prises en place. Ces échéances peuvent aussi être modifiées à la marge afin de se synchroniser avec les échéances des mesures judiciaires mais peuvent aussi en être volontairement décorrélées.

Dans le mois suivant l'accueil de la famille, celle-ci élabore, avec l'appui des différents professionnels, les axes de travail qu'elle souhaite mettre en œuvre dans le cadre de son accompagnement, tant pour son projet de vie que dans le cadre de sa parentalité et pour son enfant. Ces objectifs font l'objet d'une formalisation avec le chef de service par la signature conjointe d'un avenant au contrat de séjour, faisant fonction de contrat d'objectifs, qui structure les actions de l'équipe éducative auprès de la famille durant les mois qui suivent.

Durant la prise en charge, un mode d'accueil de l'enfant auprès d'une assistante maternelle salariée de l'établissement ou au sein d'une des crèches internes peut être proposé à la famille. Ce mode d'accueil, au-delà d'être une solution pour les parents pour travailler leur projet d'insertion scolaire ou professionnel, est avant tout un outil éducatif et un lieu d'observation au service de la mission de protection de l'enfance. En effet, cet espace représente un lieu d'éveil, de socialisation et d'accompagnement à son évolution psychomotrice et affective pour chaque enfant mais aussi un espace d'observation de l'enfant sans son parent et des interactions parent-enfant dans un cadre contraint de séparation de la dyade.

Par ailleurs, l'accueil de l'enfant peut parfois aussi être envisagé comme une mesure de protection lorsque des carences parentales importantes sont constatées, en évaluation ou préparation d'une préconisation de placement judiciaire de l'enfant et son parent ou à l'inverse dans le cadre de retrouvailles après un placement pour une réappropriation progressive par le parent de la prise en charge de son enfant au quotidien.

De plus, des modalités d'accueil spécifiques sont prévues au sein des crèches internes pour permettre un soutien ponctuel moins formalisé, répondant au plus près au besoin de relais que peuvent exprimer les plus jeunes mères prises en charge au sein des internats, à travers des temps parent-enfant et des temps d'accueil courts et moins formels.

Un bilan intermédiaire formel est effectué avec la famille après 3 mois avec les référents éducatifs tant au niveau du service éducatif qu'éventuellement dans les crèches. Cet échange à mi-parcours entre la définition d'objectifs éducatifs et la réunion de synthèse permet à la famille d'avoir des éléments de compréhension du travail effectué avec elle, de valoriser les compétences existantes ou acquises et les évolutions observées et de confronter les regards des différents protagonistes de l'accompagnement afin que chacun puisse se réajuster au plus juste dans l'intérêt de l'enfant.

Un rapport est adressé au service de protection de l'enfance orienteur et éventuellement à l'institution judiciaire si la situation le requiert un mois avant l'échéance de prise en charge. Afin de consolider l'appropriation de leur projet de vie et l'implication des familles dans l'accompagnement proposé mais aussi qu'il soit le reflet de la diversité et la complexité des éclairages, ce rapport fait l'objet d'une mise en commun et d'une discussion lors de la réunion de synthèse organisée en présence de la famille. La réunion de synthèse permet de rendre compte de façon formelle et institutionnelle des observations réalisées et du travail effectué avec elle à la famille. Elle est aussi un temps de recueil de sa parole et d'écoute de son analyse et de ses demandes quant à cette prise en charge. La participation de la famille, aux côtés des différents professionnels des MAPE mais aussi de l'Aide Sociale l'Enfance et de tout autre service ayant contribué à l'étayage de la famille permet de prendre en compte les différents regards et de placer le parent au cœur de son projet en tant qu'acteur. C'est d'ailleurs aussi dans cet objectif d'implication de la famille et de prise en compte de sa parole et de l'expression de son projet, qu'un courrier est demandé à chaque parent à l'occasion de ses échéances bi-annuelles dans lequel il doit se positionner quant à la poursuite de son accompagnement au sein des MAPE ou en dehors.

Un rendez-vous d'au revoir est organisé avec un membre de l'équipe de direction et au moins un professionnel du service éducatif pour les familles quittant le dispositif, chaque fois que cela est

possible, afin de faire avec la famille un bilan de sa prise en charge et valoriser le parcours. Cela permet aussi de désinstitutionnaliser le départ en accordant un espace de parole plus libre puisque dénué de tout enjeu au sein de l'établissement qu'elle quitte.

3.2. Les supports et outils éducatifs

L'accompagnement proposé au sein des MAPE s'articule autour du **projet personnalisé** de chaque famille, élaboré à partir des besoins de soutien identifiés avec chacune des familles et formalisé avec elles. Le projet personnalisé est un outil central dans le dispositif de protection de l'enfance, issu de la loi de 2016. Il vise à accompagner la famille tout au long de son parcours et à garantir la cohérence des actions conduites au sein des MAPE et au-delà s'il est aussi formalisé avec l'Aide Sociale à l'Enfance dans le cadre d'une mesure administrative ou judiciaire. Le projet personnalisé est formalisé à travers un avenant au contrat au séjour, prenant la forme d'un contrat d'objectifs renouvelé tous les six mois afin de correspondre aux échéances de prise en charge.

L'accompagnement des familles s'appuie sur **les outils éducatifs de la loi 2002-2** notamment un livret d'accueil dans chaque service, un contrat de séjour et des bilan formels et réguliers, réalisés en collaboration avec la famille.

Le travail éducatif prend la forme de visites à domicile régulières et d'entretiens, formels ou informels, et d'ateliers au sein du service. Des **médiations éducatives**, individuelles ou collectives, permettent également la mise en place d'une relation de confiance et de s'appuyer sur des actions ciblées en fonction des familles et/ou sur une dynamique groupale.

Une **aide financière** est attribuée à toutes les familles ne percevant aucun revenu afin de leur permettre de subvenir aux besoins primaires de leurs enfants, sans que la préoccupation financière ne vienne entraver leur capacité à investir leur parentalité et le soutien qui leur est proposé.

Dans un souci d'autonomisation et de travail sur la réalité future des familles, dans le cadre de la convention d'intermédiation locative conclue par les MAPE, **l'aide au logement** est demandée pour chaque famille qui peut y prétendre et qui est hébergée au sein des appartements de l'institution.

Afin de soutenir le travail éducatif de soutien à la parentalité mis en place par les équipes, celles-ci s'inspirent de la grille d'observation des habiletés parentales, élaborée par l'université de Québec, qui permet la valorisation des actions positives mises en place par les parents au profit de leurs enfants et l'objectivation des compétences parentales par un travail collaboratif.

Par ailleurs, le **livret d'observation concertée du développement des enfants**, réalisé par la caisse d'allocations familiales en vue de la détection des troubles du développement, est utilisé par les professionnels, afin de considérer conjointement avec les parents, le développement et les progrès effectués par chaque enfant et de confronter les observations de chacun. Articulé autour de cinq grilles correspondant aux différentes étapes de développement en fonction de l'âge de l'enfant entre 6 mois et 3 ans, il facilite l'objectivation de l'évolution de chaque enfant dans le temps.

Les **rapports de situation**, rédigés à chaque échéance de prise en charge, à destination de l'Aide Sociale à l'Enfance, sont investis par les professionnels comme des outils éducatif au même titre que les réunions de synthèse, en ce qu'ils permettent la transmission à échéance régulière des observations réalisées par les professionnels et de séquencer l'accompagnement pour le rendre plus efficient et l'adapter aux évolutions de la famille.

Les écrits professionnels sont encadrés par une charte interne à l'établissement qui permet une fois encore d'harmoniser les pratiques au sein de MAPE et de soutenir les professionnels dans la structuration de leur expression écrite.

3.3. Les temps de réunions et d'analyse des pratiques

Une **réunion de direction bimensuelle de fonctionnement** est animée par la directrice, et en son absence par la directrice-adjointe, afin de traiter des ressources humaines, de l'organisation et du fonctionnement de l'établissement, des projets et de la prospective. La **réunion de direction bimensuelle clinique** est animée par la directrice-adjointe. La réunion clinique de direction permet d'évoquer la situation des familles au moment de l'admission, puis en amont de la réunion de synthèse programmée. Elle est l'instance de contrôle et de validation du processus de décision institutionnelle concernant les orientations des familles accueillies. Elle garantit la mise en œuvre cohérente du projet d'établissement dans les différents services, et la conformité des décisions aux valeurs associatives, traduites dans le projet des MAPE. Les comptes-rendus de chacune de ces réunions permettent la formalisation des décisions de l'équipe de direction afin d'assurer un relais efficace de celles-ci dans les équipes par les chefs de service.

Chaque semaine, le chef de chaque service anime une **réunion clinique** permettant aux équipes éducatives en premier lieu de mettre en commun leurs observations et ainsi d'assurer une multiplicité effective des éclairages et la complémentarité des points de vue. Cette mise en commun pluridisciplinaire fait ensuite l'objet d'une réflexion et d'une analyse, appuyées par l'apport clinique de la psychologue du service afin de mettre au travail les compétences et fragilités des familles en les contextualisant dans leur histoire ainsi que la relation éducative mise en place en équipe et par les différents professionnels avec chaque famille. Tous les professionnels intervenants auprès des familles que sont les surveillants de nuit, l'infirmière, la maîtresse de maison, participent à ce temps de travail de façon régulière mais moins fréquente que les travailleurs sociaux. La réunion clinique permet aussi de s'assurer de la cohérence des actions mises en place par les différents professionnels, quelle que soit leur place auprès du parent, et d'une articulation efficace entre celles-ci.

Une **réunion de fonctionnement** hebdomadaire coordonne les actions des membres des équipes des services éducatifs et organise l'action des professionnels auprès des familles (accompagnements, médiations éducatives, rendez-vous institutionnels, ...)

Des réunions régulières sont proposées aux différents professionnels selon leur service afin de fluidifier la communication intra et inter-service et de favoriser la cohérence institutionnelle et la cohésion d'équipe. Ces temps d'échange par services et interservices soutiennent la mutualisation des supports développés dans chaque service et une meilleure connaissance par les professionnels du fonctionnement des autres services. La transversalité et la complémentarité des regards éducatifs étant des leviers d'intervention primaires au sein des MAPE, des **réunions de pôle** permettent les échanges pluridisciplinaires et inter-équipes entre professionnels ayant les mêmes modalités d'intervention. Ainsi les professionnels de la petite enfance intervenant dans les modes d'accueil internes mis en place au sein des MAPE (crèches et assistantes maternelles) bénéficient de formations communes et de temps de partage d'expériences. De même, des réunions thématiques mensuelles ont lieu entre les équipes des trois Services d'Accueil des Familles en Appartement tandis que les professionnels des internats se réunissent trimestriellement, pour enrichir leurs pratiques professionnelles et en instaurer de différentes mais cohérentes/ harmonisées au sein de l'établissement. Les réunions de pôle sont un espace de mise en commun des compétences de chaque professionnel et permettent de mutualiser et de valoriser celles-ci au profit d'un maximum de familles.

Afin de créer une dynamique institutionnelle par lieu géographique pour la mise en place d'événements ou de projets communs, des **réunions transversales éducatives** réunissent des représentants des différents services. Elles permettent une meilleure articulation et une répartition des missions et responsabilités entre les services.

Des comptes-rendus de toutes les réunions sont effectués par les équipes afin de formaliser les informations et plans d'action diffusés lors de ces temps d'échange et de permettre la continuité de la

réflexion au sein des équipes et la pérennité des décisions prises même lors de l'arrivée de nouveaux professionnels.

Une **réunion des assistantes maternelles** et des éducateurs de jeunes enfants du service est animée mensuellement par le psychologue et peut l'être aussi par la chef de service lorsque des sujets organisationnels sont abordés.

La directrice-adjointe anime tous les deux mois la **réunion infirmières**.

Tous les mois, les équipes éducatives en charge de l'accompagnement et des modes d'accueil bénéficient d'un **groupe d'analyse des pratiques** afin qu'un temps soit accordé à la prise de recul sur les situations et que soit mis au travail les mouvements individuels et collectifs qu'engendrent les situations des familles accueillies. Ils sont animés par des intervenants extérieurs à l'établissement qui viennent aussi faire tiers dans l'analyse portée par les professionnels des différentes situations.

Les chefs de service, la directrice adjointe et la directrice bénéficient mensuellement d'un groupe d'analyse des pratiques avec leurs pairs au niveau associatif.

Les **réunions de synthèse** en présence des familles, véritable outil éducatif pour et avec les parents, sont précédés de réunions internes entre les services des MAPE pour préparer ce temps de travail. Les réunions de pré-synthèses sont le lieu de l'expression formelle des observations des différents services et de l'harmonisation non pas des regards qui se doivent de rester pluriels mais d'une position institutionnelle claire et commune. Ces analyses, convergentes ou non, font aussi l'objet de réunions de l'équipe de direction consacrées à l'analyse des situations afin que soit actée une position institutionnelle mais aussi que les décisions soient incarnées et portées par l'équipe de direction. Ces temps de rencontre garantissent aussi un espace de réflexion transversale entre cadres de direction. Les réunions de synthèse permettent aussi que la parole de la famille soit formellement indiquée dans les rapports de situation envoyés tous les 6 mois au service orienteur. Un compte rendu synthétique sert aussi de trame pour l'élaboration des objectifs éducatifs de la période suivante.

Une **réunion direction/psychologues** est organisée une fois par trimestre afin d'impulser une dynamique institutionnelle en faveur de la santé psychique des familles accueillies.

La coordination du **service administratif** est assurée par une réunion mensuelle animée par la directrice et en son absence par la directrice-adjointe pour le personnel administratif, comptable et des ressources humaines afin de favoriser la collaboration, la fluidité de la communication et les prises de relais entre sites géographiques. Une réunion concernant les salaires est organisée mensuellement.

3.4. L'expression et la participation des personnes accompagnées

La mobilisation et l'expression des parents sont recherchées dans l'ensemble de l'accompagnement proposé par les MAPE, que ce soit dans le cadre individuel mais également collectif, afin de favoriser la capacité s'exprimer, à prendre des initiatives, à s'insérer.

L'expression individuelle est suscitée tout au long de l'accompagnement à travers la construction et la mise en œuvre du projet personnalisé, les entretiens, l'accompagnement au quotidien, la participation à la réunion de synthèse. L'expression individuelle vise à permettre à chaque personne accompagnée de s'affirmer par la prise de parole et d'être consultée avant les prises des décisions institutionnelles la concernant. Ainsi depuis 2018 un travail est mené pour impliquer les familles dans les réunions de synthèse de leur situation. Cette réflexion a abouti à les en rendre actrices en les y invitant depuis 2020 au même titre que tous les autres participants, elles y bénéficient d'un temps d'expression sur leur vécu et sur leur évaluation des observations effectuées par les professionnels et exposées durant ce

temps de travail commun. Cette nouvelle modalité de rencontre est rapidement devenue un outil mis à la disposition des familles comme des équipes pour collaborer de façon plus fluide, tant à travers la préparation de ce temps de parole avec la famille que dans le temps d'échange à proprement parlé. S'il a été investi de façon très positive, ce temps d'échange peut demeurer complexe pour certains parents notamment sur la forme.

Le questionnaire dit de « satisfaction » remis avant le départ des MAPE permet à chaque parent de faire part de son avis quant à l'accompagnement réalisé et de donner aux MAPE des leviers d'amélioration.

L'expression collective est favorisée par les réunions mensuelles des familles qui ont lieu sur chaque service. Ces instances sont des lieux dans lesquels peuvent s'exprimer des demandes, des partages d'expériences, dans lesquels des thèmes relatifs par exemple au vivre ensemble ou à la parentalité sont abordés, ce sont aussi des espaces de régulation.

Le Conseil de Vie Sociale est du registre de la démocratie représentative et participative. Il est composé des parents élus représentants des familles de chaque service, de professionnels de chaque service, de la direction et d'un administrateur de l'AVVEJ. C'est un espace qui contribue à l'exercice de la citoyenneté par la pratique de la délégation et par l'animation des débats. Le CVS est un espace de consultation, de confrontation d'idées et de collaboration.

Des thèmes sont définis avec les parents élus en amont du CVS afin que l'ensemble des familles soient consultées et que leur opinion soit prise en compte et enrichisse les débats. Afin de soutenir les parents élus, il leur est régulièrement proposé que la direction prépare un questionnaire, support qu'ils peuvent utiliser pour recueillir les points de vue. Le CVS peut également aboutir à des réunions de travail avec les usagers et les professionnels comme cela a été le cas pour la construction d'un livret de sortie à destination des familles.

4. Les ressources associatives et l'ouverture de l'établissement sur son environnement

4.1 Le lien avec l'Association

L'AVVEJ est une association participative et démocratique favorisant l'ouverture et la transmission. Les valeurs et la dynamique associatives sont déclinées au sein de l'établissement à travers les orientations stratégiques mises en œuvre.

Les directeurs des établissements sont invités à certains conseils d'administration et aux assemblées générales où ils assistent aux débats et peuvent répondre aux questions des administrateurs et des adhérents.

Les commissions initiées par l'Association auxquelles participent notamment la directrice et certaines ouvertes aux professionnels des établissements sont des espaces de travail avec la direction générale et les administrateurs favorisant la dynamique associative et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques.

Le séminaire de l'AVVEJ qui a lieu tous les deux ans réunit salariés et bénévoles autour d'un thème de réflexion. Il s'agit d'articuler théorie et pratique, de favoriser une approche transversale et pluridisciplinaire. Le séminaire est une session de formation pour les professionnels, auxquels il donne la possibilité d'un temps de recul, et aussi un moment fort de la vie associative.

La participation d'un administrateur de l'AVVEJ au Conseil de Vie Sociale des MAPE soutient la diffusion des orientations associatives auprès des usagers et des professionnels.

4.2 Le travail avec les instances du Conseil Départemental

Le Conseil Départemental des Hauts-de-Seine habilite et finance les MAPE. Dans un souci de dialogue permanent et d'adaptation aux besoins du territoire, des échanges ont lieu régulièrement. Les instances de travail avec le Pôle Solidarités et celui du Pilotage des Etablissements et Services lors des réunions concernant la stratégie de prévention et de protection de l'enfance, le développement de l'établissement, les instances budgétaires sont des espaces d'échange et de coordination. Les MAPE contribuent l'Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance et à ses groupes de réflexion.

4.3 Le travail en réseau et le partenariat

Le maillage partenarial représente une opportunité très importante pour les MAPE. En effet, la collaboration active, mise en place avec les différents services de protection de l'enfance des principaux départements avec lesquels travaillent les MAPE mais aussi avec certaines maternités et unités mères-enfants, crée une réelle synergie au profit des parcours des familles et d'un accompagnement proximal des familles. Il permet ainsi des orientations directes mais aussi un travail partenarial en amont pour préparer notamment les situations de retrouvailles après un placement de l'enfant.

De même, les échanges professionnels entretenus avec les structures de soins psychiques comme PPUMMA, L'Aubier ou le centre Naissance permettent de pallier les difficultés d'accès aux structures de droit commun et que les familles puissent bénéficier notamment de consultations parent-enfant.

Des collaborations sont aussi mises en œuvre territorialement pour faciliter l'accès aux soins des familles. Ainsi des étudiants en école d'ostéopathie encadrés par des formateurs viennent mettre leurs compétences au service des mères et enfants à Fontenay-aux-Roses.

Des liens existent par ailleurs avec des lieux de formation ou des structures favorisant l'insertion professionnelle pour favoriser la réflexion et la mise en œuvre du projet professionnel des parents. Des bénévoles sont aussi mobilisés pour soutenir l'accès aux études et à la langue française.

Afin de soutenir les projets individuels ou collectifs des familles, des ressources extérieures sont également mobilisées pour compléter celles disponibles en interne afin de les rendre réalisables : organisation de vacances, expertise technique associative, intervenants extérieurs, structures associatives ou municipales...

Le travail de soutien à la parentalité est complété et enrichi par le développement de collaborations et de partenariat avec des structures extérieures. Cette ouverture vers l'extérieur, notamment par la recherche régulière et le développement constant de nouveaux partenariats engendre un mouvement de projection très bénéfique pour les familles qui découvrent ainsi les ressources dont elles disposeront encore à la suite de leur prise en charge. Il indique aussi le positionnement dans le champ de la protection des enfants de l'établissement et les limites d'actions et de compétences des professionnels dans des domaines spécifiques comme la régularisation des situations administratives ou l'accès à la culture.

Partie 3- Démarche d'amélioration continue de la qualité et perspectives

1. Calendrier évaluatif

La dernière démarche d'évaluation interne des MAPE a débuté au second trimestre 2021, dans un contexte de mutations importantes tant au niveau de l'équipe de direction que dans les différents services. L'équipe de direction s'est mobilisée de façon importante dans la mise en place de la démarche évaluative afin de favoriser un réel investissement et une prise en compte de l'ensemble des salariés.

L'enjeu était de poursuivre la dynamique de partage des pratiques dans le prolongement de la réunion des deux lieux d'accueil. Pour ce faire, des groupes de travail avec les équipes éducatives et l'implication des différents acteurs des prises en charge se sont mis en place afin de collecter les points de vue et initiatives au sein de l'établissement.

Par ailleurs, la directrice adjointe a pris la référence de la qualité au sein des MAPE pour assurer une veille quant aux axes d'amélioration de celle-ci et à la mise en place des actions inhérentes de façon régulière et constante.

A l'instar de la démarche associative impulsée à l'AVVEJ, les MAPE aborde la démarche qualité comme un levier d'amélioration et d'évolution de nos activités.

A ce titre la directrice adjointe participe à la commission associative Evaluation et Qualité mise en place pour incarner la volonté institutionnelle d'accompagner la mise en œuvre de la démarche qualité et contribuer à préparer à l'évaluation externe. Cette approche permet non seulement de fédérer une réflexion collective qui contribue à l'identité associative, mais permet aussi un partage de bonnes pratiques visant une certaine harmonisation.

Un Plan d'Amélioration Continue de la Qualité (PACQ) est conçu comme un plan d'actions, il recense au fur et à mesure les mesures mises en place au sein de l'établissement et les axes d'améliorations identifiés et permet ainsi un suivi des préconisations et une appropriation de la démarche par les salariés concernés.

2. Les axes essentiels du PACQ

Le PACQ, issu de la dernière démarche d'évaluation formelle, a identifié comme domaines de travail pour l'amélioration de la qualité de l'accompagnement :

- Amplifier le développement des compétences individuelles de chaque personne et leur autonomie par le biais de médiations éducatives
- Permettre une meilleure objectivation des observations et analyses réalisées par les équipes grâce à des outils mis en place comme support de partage entre professionnels et avec les familles afin de contenir les projections réciproques des professionnels et des familles.
- Développer de façon renforcée le savoir habiter
- Renforcer l'articulation entre les services médicaux et éducatifs et développer l'offre de soins externes en raison de l'évolution du profil des personnes accueillies
- Soutenir la mobilisation et l'implication accrues des pères au profit de leurs enfants
- Travailler sur l'intégration des salariés au sein de l'établissement et la clarification de leurs missions.

3. Les perspectives de travail

Les MAPE proposent différentes modalités d'accompagnement en fonction de la problématique familiale, de l'âge, de l'autonomie des parents. Cependant nous souhaiterions créer une offre d'accueil modulable en lien avec les expertises de soutien à la parentalité et la petite enfance qui sont déjà à l'œuvre. Un des axes de développement envisagé est un dispositif spécifique pour les mères préalablement accueillies en unité mère-enfant présentant généralement une fragilité psychique importante et pour les familles dont l'accueil en centre maternel fait suite à un placement de l'enfant en pouponnière. Au regard du vieillissement des locaux de l'internat d'Antony, une réflexion est engagée avec le Conseil Départemental pour évaluer si ce projet pourrait répondre aux besoins sur le territoire tout en impliquant un nouveau projet architectural permettant d'améliorer les conditions d'accueil des familles.

Le manque d'attractivité et les difficultés de recrutement dans le secteur social et de la petite enfance nous ont amenés à reconsidérer le modèle institutionnel décliné dans le précédent projet d'établissement et à ouvrir des postes à des professionnels ayant obtenu d'autres qualifications. Cette ouverture est facteur de développement de compétences complémentaires mais nécessite également un accompagnement des professionnels. Des formations pour les professionnels « faisant fonction » se mettent en place. Cependant ces évolutions du secteur social risque à terme d'avoir des conséquences sur la qualité de l'accompagnement. Les vacances de poste régulières et répétitives créent de la discontinuité pour les familles et de la désorganisation dans les équipes notamment éducatives. Ces changements qui s'inscrivent dans la durée vont amener les ESMS à faire évoluer la structuration des équipes. Mais il serait dommageable que cela implique une perte d'expertise et de qualité.