

PROJET ASSOCIATIF



SIEGE SOCIAL

169 rue de l'Abbé Bonpain BP 56008
59706 MARCQ EN BAROEUL CEDEX
Tél : 03 20 55 48 80 / Fax : 03 20 55 44 21
Mail : siege.social@sprene.fr / www.sprene.fr

Préambule

En introduction du projet associatif créé en 2006, Francis Damide, Directeur Général de 1997 à 2007 proposait déjà au lecteur d'appréhender ce document avec un regard novateur « appuyé sur ses racines » et l'invitait à se l'approprier pour le communiquer, le mettre en œuvre ; « le projet associatif n'est pas une fin en soi, bien au contraire ; il est le début, le départ pour autre chose »

Six années se sont écoulées depuis sa diffusion. Elles ont été marquées par beaucoup de changements tant au niveau de l'évolution des approches éducatives et d'accueil, qu'à celui de l'organisation et de la gouvernance associative.

Une nouvelle équipe de cadres, animée par Anne Devreese, Directrice Générale depuis le mois de Septembre 2010 s'est attachée à la mise en œuvre d'une ambition associative visant à situer la SPReNe dans une démarche de progrès et d'adaptation aux mutations de notre temps. La question étant clairement posée : Notre proposition d'accueil et d'accompagnement est-elle conforme à la mission historique de notre association et répond-elle aux nécessités d'aujourd'hui ?

Si le Projet Associatif ne répond pas directement à cette question, il a pour vocation de donner des indications sur les orientations proposées par l'association et les valeurs à partir desquelles elles se sont construites.

Ce travail de construction, toujours en chantier, puise ses ressources dans les savoirs individuels et collectifs : intergénérationnels, inter-associatifs dans une communauté d'appartenance et de valeurs.

Jean-Luc Elebaut, Président
Juin 2012

UN PEU D'HISTOIRE

Fondée en 1895 par Maître Carpentier, avocat, la Société de Patronage de la Région du Nord (SPRN) accueille des libérés conditionnels et œuvre pour le placement des jeunes déshérités, en orphelinat ou dans des fermes de la région.

En 1923, la SPRN s'installe au 169 rue de l'abbé Bonpain à Marcq-en-Baroeul. Ce premier établissement est conçu et construit pour l'association, à l'initiative de Maître Robert Stahl, Secrétaire Général de 1926 à 1945. Elle est reconnue d'utilité publique le 2 juillet de la même année.

Elle concentre ses efforts sur la prise en charge des enfants et adolescents en difficulté. Durant la guerre 1939-1945, elle aura une fonction d'accueil d'enfants de tous âges et d'enfants juifs.

Au fil du temps, et avec les aides progressives des pouvoirs publics, les responsables successifs vont développer et mettre en œuvre des formes d'accueil et d'accompagnement pérennes assurant une prise en charge de qualité par un personnel de plus en plus qualifié.

Aujourd'hui comme hier, fidèle à sa mission, définie dans l'article 2 de ses statuts :

« L'association assure toute forme d'aide et d'accompagnement aux enfants et jeunes adultes qu'ils se trouvent ou non en situation de handicap, ainsi qu'à leurs familles »

Cet engagement se traduit aujourd'hui par l'exercice de mesures de protection de l'enfance, le plus souvent judiciaires. De ce point de vue, on peut dire que l'association assure une mission de service public.

Forte de son histoire et de son expérience, la SPReNe croit dans la jeunesse, dans sa force et sa vitalité. Ces enfants, le plus souvent malmenés, fragilisés forcent l'admiration par le courage et l'énergie dont ils sont capables. Ils sont une chance plus qu'un danger pour la société quand nos interventions leur permettent de retrouver un lien sécurisé à l'adulte et une espérance dans l'avenir. C'est cet enjeu qui justifie la professionnalisation de nos interventions, la mobilisation de connaissances nouvelles et l'adaptation de nos services aux besoins de ces enfants le plus souvent inscrits dans des problématiques familiales et sociales très complexes.

VALEURS ASSOCIATIVES

Tout individu est un être unique et singulier inscrit dans un ensemble dont il est un élément agissant et interdépendant.

Son HUMANITE lui confère une place particulière dans le processus de développement de la vie et le rend responsable de l'avenir de notre planète.

Cette responsabilité nous engage les uns vis-à-vis des autres et nous oblige à un devoir de solidarité envers les plus démunis.

Nous pensons aussi, que la société, toujours en devenir, doit s'appréhender par la diversité de sa population, en puisant ses références dans son histoire et son énergie dans l'espérance d'un monde plus juste et plus harmonieux.

La reconnaissance de la place de l'homme dans notre monde et de sa part agissante nous conduit à valoriser les apports liés à la diversité des opinions, des cultures, des religions.

D'autre part, l'association énonce comme valeur, le principe de non violence et le respect de l'intégrité physique et morale.

L'association est convaincue, sur le fondement des valeurs qu'elle affiche, que le bien-être, la sécurité, l'épanouissement et la liberté de chacun passent par le respect des règles qui organisent le fonctionnement de la société, de ses institutions et des rapports entre les hommes.

A ce titre, elle s'engage, dans le champ d'intervention qui est le sien, à veiller à ce que les droits, mais aussi les devoirs s'exercent dans l'intérêt de chacun et celui de tous.

Parce que l'être humain se nourrit, pour se développer, d'échanges, de partage, d'attente et de frustrations, l'aide à la personne en difficulté est d'abord une aide relationnelle. Elle suppose un changement de la vision globale dans l'accueil de la personne en difficulté ; elle invite à passer du concept de « prise en charge » au concept d'ACCOMPAGNEMENT car :

- Accompagner, implique l'idée de proximité et de partage
- Accompagner, signifie rejoindre l'autre dans sa liberté
- Accompagner, c'est donc rejoindre la personne dans son présent et dans son histoire
- Accompagner, c'est toujours faire avec et non pas à la place
- Enfin, accompagner une personne en difficulté, c'est rendre présent auprès d'elle la société toute entière, c'est-à-dire un réseau de solidarité et de partenariat

SOMMAIRE

1 / Le Projet éducatif à la SPReNe page 7

Nos convictions page 7

L'espace éducatif

L'accompagnement éducatif

Accompagnement et territorialité

La dimension de parcours

Entre accompagnement individuel et force du collectif

Les modes d'intervention page 9

Accueil collectif

Accueil en semi autonomie

Suivi en appartement

Accueil de jour

Hébergement en famille d'accueil (PFS et accueil familial)

AEMO et autres formes d'intervention à domicile

Accueil en urgence

2 / La gouvernance, l'organisation page 12

Une démarche participative inscrite dans l'organisation

L'appartenance associative : un principe, une ressource

La territorialisation des activités et le développement des coopérations

Les organes dirigeants de la SPReNe page 15

Organigramme établissement SPReNe COTE D'OPALE page 16

Organigramme établissement SPReNe FLANDRE page 17

Organigramme établissement SPReNe LILLE Métropole page 18

Organigramme établissement SPReNe Métropole ROUBAIX-TOURCOING page 19

1

Le Projet éducatif à la SPReNe

La société s'est beaucoup préoccupée depuis près de deux siècles du sort des plus faibles en créant des lois, reconnaissant aux enfants des droits et à la société des devoirs, envers ceux appelés à devenir les adultes de demain.

La SPReNe, (Société de Protection et de Réinsertion du Nord) inscrite depuis plus de cent ans dans des actions visant à donner à des jeunes en difficulté les moyens de se réinsérer et de se reconstruire, s'est toujours adaptée aux évolutions en développant des modes de prise en charge appréciés et reconnus par ses partenaires.

Les concepts éducatifs liés à ces évolutions ont entraîné l'association et ses dirigeants dans des créations de structures et de services, signifiant ainsi sa capacité à répondre au besoin de changement d'une société en constante mutation.

Mutations dont les effets s'apparentent souvent à des mises à l'épreuve, obligeant chacun à se dépasser, à interroger et analyser ses pratiques par rapport :

- à l'**adéquation des méthodes éducatives avec les nouvelles réalités d'aujourd'hui**
- à la **lisibilité des programmes éducatifs**
- à la **cohérence des organisations**
- aux **conditions matérielles d'accueil et d'hébergement des mineurs**

Et proposer des orientations qui reposent sur cinq idées essentielles :

- **Passer du concept de suppléance au concept d'accompagnement**
- **Mettre en place des dispositifs transversaux visant à donner de la cohérence et de la continuité aux parcours internes**
- **Mutualiser les moyens pour les rendre plus efficaces**
- **Offrir un cadre de vie agréable et respectueux de l'intégrité individuelle**
- **Agir par et avec l'environnement, en donnant du sens au parcours individuel perçu et compris dans la globalité de l'histoire de l'enfant et de sa famille ; une famille inscrite dans un environnement social et territorial.**

Nos convictions

Protéger un enfant, c'est **garantir les conditions de son développement tant sur le plan physique, qu'affectif et social**. L'exercice de cette mission justifie la mobilisation de réponses multiples et diversifiées dans le cadre des décisions individuelles de protection administratives et judiciaires de l'enfance.

Dans certains cas de danger pour l'enfant, son accueil en dehors de la cellule familiale s'impose, en journée, sous des formes modulées ou dans le cadre de placements « temps plein ». Dans tous les cas, la mise en place d'un travail avec la famille est nécessaire pour permettre à l'enfant d'évoluer positivement dans le contexte de séparation.

Dans ce sens, on peut dire que l'attention portée à l'enfant est indissociable de la prise en compte des attentes des parents, de leurs droits (quand ils sont titulaires de l'autorité parentale) et du projet familial.

L'espace éducatif

L'enfant est inscrit dans un environnement social global et toute situation doit être abordée dans le cadre d'une vision éco-systémique

- On tente d'appréhender les besoins de l'enfant dans le cadre d'une démarche pragmatique et clinique
- L'enfant est inscrit dans son « histoire familiale » : parcours, anamnèse et accompagnement passent par la prise en compte de la dynamique familiale
- L'enfant et ses parents sont parties prenantes du projet les concernant : symétrie relationnelle et fin de la prescription
- Par delà les limites, les défaillances et parfois l'existence de liens pathologiques, nous reconnaissons les compétences parentales et nous nous employons à découvrir leurs potentialités.

L'accompagnement éducatif

L'accompagnement éducatif se réalise souvent autour des questions de socialisation ou de re-socialisation, d'accès à une autonomie suffisante à la restauration du parcours de vie, pour construire un projet de vie estimé plus satisfaisant.

Le Projet éducatif à la SPReNe

Dans cette intention, portant sur les différentes manières d'agir, accompagner une personne suggère à l'éducateur le respect des valeurs sans céder à l'envie de modeler l'autre dans ses désirs. Le Boudedec, indique ainsi que « c'est participer avec lui au dévoilement du sens de ce qu'il vit et de ce qu'il recherche ».

Le philosophe S. Kartz nous incite à ne pas réduire l'acte d'accompagnement à l'application de procédures, probablement bonnes, mais de nous préoccuper du besoin de l'autre à partir de sa réalité. C'est-à-dire de passer de « je sais ce qui est bon pour vous » à « est-ce que tout est fait pour mieux vous accompagner ? » Il s'agit là d'un changement de paradigme et de culture professionnelle.

Nous sommes donc invités à penser un glissement sémantique, mais surtout de pratique professionnelle; celui de la prise en charge à la prise en compte.

Même pour les structures traditionnelles réalisant de l'hébergement, nous réaffirmons la nécessité, voire l'obligation, de prendre en compte la dimension familiale, écologique dans notre démarche d'accompagnement. Le parent et le système ayant guidé notre rencontre, ils deviennent une préoccupation de nos accompagnements. La visée est plus globale, intégrant de nouvelles dimensions : le logement, l'accès aux droits communs, au soin.

L'accompagnement, écrit Dubreuil : « c'est s'associer, c'est agir avec les parents sans renoncer à la liberté de ses paroles et de ses actes ». Accompagner c'est donc

travailler avec les parents, « c'est s'associer à l'exercice de la responsabilité éducative confiée aux parents ». La co-éducation est donc à construire, elle est « une action éducative menée conjointement par plusieurs personnes auprès d'un être en devenir ». Le parent devient un partenaire.

Les moyens de professionnels, internes ou partenaires, aux fins d'analyse de l'ensemble des besoins, doivent se rassembler dans une intention partagée et évaluable. L'accompagnement par projet serait capable de soustraire l'enfant et son parent du système familial qu'ils n'ont pas toujours désiré.

Accompagnement et territorialité

La territorialité, c'est l'idée que tout individu a une place et une histoire dans un environnement déterminé : famille, quartier, école, travail, environnement social ; qu'il est inscrit dans un système et qu'il est en interaction avec les autres éléments du système.

La politique du département, visant au maintien du lien avec la famille, avec l'école, nous invite à mettre en œuvre des actions de proximité adaptées aux besoins qui découlent de cette approche. L'adhésion de la SPReNe à cette démarche, affichée clairement dans le développement de l'accompagnement à la parentalité dans certains de nos établissements, nous conduit en toute bonne logique à œuvrer, avec les partenaires

inscrits dans les territoires : services sociaux, écoles, associations, quartiers, services municipaux, DTAS (Direction Territoriale de l'Action Sociale).

Cependant, nous savons aussi que dans certaines situations, pour l'intérêt de l'enfant ou du jeune, une mise à distance, avec la famille ou le milieu, peut être nécessaire à la reconstruction du lien.

Dans cette approche, la notion de parcours individuel prend tout son sens ; c'est la prise en compte de l'histoire de l'enfant, pas uniquement à travers les mauvais traitements qu'il a subis, c'est chercher à savoir, à comprendre, à donner du sens à tout ce qui a pu être construit avec ou sans lui.

La dimension de parcours

Le parcours individuel peut être défini comme une succession d'étapes portant les marques de faits ou d'évènements suffisamment significatifs pour caractériser le cheminement d'un sujet. A l'instar du parcours scolaire, du parcours sportif, du parcours professionnel, le parcours d'un jeune est souvent révélateur de ses forces et de ses faiblesses, de ses relations sociales, de son rapport avec les institutions, de sa personnalité.

La connaissance de ce parcours dans une approche systémique constitue la première étape de ce bout de chemin que la **SPReNe** va entreprendre avec le sujet

Le Projet éducatif à la SPReNe

dans l'édification de son **projet personnalisé**. C'est en l'accompagnant dans les actes de la vie quotidienne et par la mise en place d'un programme d'activités, que nous pensons pouvoir l'aider dans la résolution de ses difficultés.

Entre accompagnement individuel et force du collectif

Si **notre association** souscrit depuis longtemps à la personnalisation des actions éducatives, elle **entend aussi souligner son attachement à la dimension collective sans laquelle il est impossible à l'homme d'exister dans son « humanité »**.

L'accompagnement des jeunes dans les actes de la vie quotidienne et les activités, a pour objectif de donner du sens à un parcours souvent chaotique, peu structuré et parfois sans fondement.

Construire ou reconstruire, donner des orientations, responsabiliser, apprendre à faire des choix, prendre conscience, réparer, soigner les blessures, constituent un enjeu majeur de l'accompagnement.

Qu'elle soit de jour, modulée, en urgence, en famille d'accueil, à domicile, en internat ou en appartement, **l'offre de service** doit répondre sans cesse à ce questionnement incontournable de l'objet de notre mission.

Et quel que soit le fondement de la décision de protection, administrative ou judiciaire, dans un cadre civil ou pénal, ces convictions s'imposent avec la même force.

Les modes d'intervention

Qu'elle intervienne dans le cadre de la protection administrative, de la protection judiciaire, en assistance éducative ou sur le fondement de l'ordonnance de 1945, **l'association SPReNe** défend cette conviction de l'exercice des missions de protection de l'enfance en fondant ses projets sur :

- La nécessité de développer **des accompagnements diversifiés**, complémentaires et adaptés aux besoins des enfants et adolescents qui lui sont confiés
- L'importance du **travail avec les familles** pour permettre l'évolution positive des enfants et les meilleures conditions de développement.

Depuis sa création, l'association a développé de nombreuses formes d'intervention, de sorte qu'aujourd'hui, elle permet :

- L'accueil en hébergement sous toutes ses formes (internat, famille d'accueil, semi autonomie, services appartements...)
 - L'accueil de jour
 - L'accompagnement en milieu ouvert
- Consciente des enjeux inhérents à la question de la

protection de l'enfance, la SPReNe poursuit aujourd'hui sa réflexion et propose de nouvelles formes d'accompagnement, dans le cadre du placement (placement avec maintien à domicile) et du milieu ouvert (pratiques collectives) avec le souci permanent de permettre aux enfants et adolescents de mieux se situer dans **des parcours de vie plus cohérents**, porteurs de sens pour eux et leurs familles. Enfin, dans ce cadre, il s'agit pour nos établissements de continuer à s'inscrire au sein des **réseaux de partenaires** et à développer les coopérations nécessaires à l'accompagnement des enfants fragilisés.

Accueil collectif

La mission est d'assurer la vie quotidienne des enfants confiés dans un environnement éducatif et sécurisant pour leur permettre de préparer et de construire leur avenir. Les objectifs sont travaillés en coopération avec les parents quand ils détiennent l'autorité parentale.

Accueil en semi autonomie

Accueil en structures dont l'architecture et l'organisation permettent à des adolescents ou très jeunes adultes (pré-majeurs) d'être hébergés en faisant l'expérience de l'autonomie de manière accompagnée. La prise en charge se situe à la frontière de l'accompagnement individualisé et du cadre collectif.

Le Projet éducatif à la SPReNe

Suivi en appartement

Mode d'accueil de grands adolescents et jeunes adultes de moins de 21 ans, l'accompagnement est individuel mais s'appuie aussi sur les temps collectifs (hébergement, entretiens, accompagnements, repas collectifs...). Les jeunes ont une activité scolaire, pré-professionnelle ou professionnelle en milieu ordinaire. Les contacts, les échanges réguliers et le suivi avec les partenaires (entreprises, lycées, ...) sont assurés par une équipe éducative garantissant une présence adulte continue.

Accueil de jour

Mesure de protection procédant d'un accueil sans hébergement pour des enfants et adolescents en danger.

Cet accueil peut se réaliser dans le cadre d'une décision administrative de l'ASE (Aide Sociale à l'Enfance) ou sur ordonnance d'un juge des enfants. Il prend appui sur la médiatisation d'activités constructives et diversifiées (ateliers).

Cette prise en charge globale pendant tout ou partie de la journée à proximité du domicile permet de construire un accompagnement contenant de l'enfant tout en soutenant sa famille dans l'exercice de la fonction parentale (support à la relation entre un adulte et un adolescent, et un enfant et sa famille).

Hébergement en famille d'accueil (PFS et accueil familial)

Accueil d'un enfant de manière permanente ou temporaire chez un assistant(e) familial(e) agréé(e) par les services du département. Cette formule de prise en charge est mobilisée pour répondre aux besoins spécifiques d'enfants ou d'adolescents dont les troubles nécessitent un accompagnement individuel et familial. Cet accueil se présente également comme une alternative au placement en établissement.

L'objectif est de proposer un espace familial, affectif, protecteur et rassurant permettant à l'enfant accueilli de grandir à son rythme. La mobilisation d'un plateau technique pluridisciplinaire et la permanence éducative permettent de soutenir l'assistant familial, l'accompagnement doit aider un enfant à évoluer dans une autre famille que la sienne. Cette prise en charge est complexe et ne prend son sens qu'au regard des raisons qui ont conduit à la séparation. Le travail sur l'accompagnement du lien parents/enfants représente un axe essentiel de l'intervention.

AEMO et autres formes d'intervention à domicile

L'AEMO (action éducative en milieu ouvert) au bénéfice d'un ou de plusieurs enfants d'une même famille vise à rétablir la place éducative des parents et à renouer les

liens familiaux. Cette mesure est limitée dans le temps, elle doit permettre aux parents de retrouver les possibilités d'exercer leur autorité parentale sans contrôle. Par ailleurs, elle vise également à la restauration du lien social que ce soit par l'insertion scolaire, les activités périscolaires, les loisirs, la formation et l'insertion professionnelle.

L'accompagnement à domicile dans le cadre du placement (SAAMAD, DMD...) permet, dans le cadre d'une décision de placement, le maintien de l'hébergement dans le milieu naturel.

La MJIE (Mesure Judiciaire d'Investigation Educative) est une mesure d'investigation pluridisciplinaire décidée par un magistrat permettant l'analyse de la situation familiale pour éclairer le juge des enfants dans sa décision.

La réparation pénale permet l'intervention d'un service éducatif après la commission d'un délit pour travailler avec le jeune auteur des faits sur leurs conséquences pour lui et pour les autres, la victime notamment, dans une démarche de restauration et de responsabilisation.

Accueil en urgence

Accueil immédiat qui intervient sans délai lorsque le mineur ne peut être maintenu dans son milieu familial, ou dans son lieu d'accueil du fait d'une situation de

Le Projet éducatif à la SPReNe

danger, soit pour lui-même, soit pour son entourage. L'objectif de la mesure est de permettre la protection immédiate de l'enfant, mais aussi son observation, l'évaluation de la situation et éventuellement son orientation.

Dans tous les cas, l'accompagnement de l'enfant implique sa prise en charge éducative, un travail avec les familles, notamment de maintien des liens quand c'est possible, mais aussi une dimension de soin, **visant le bien être de l'enfant** au sens de l'OMS à savoir : « la santé est un état complet de bien être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. Elle implique que tous les besoins fondamentaux de la personne soient satisfaits, qu'ils soient affectifs, sanitaires, nutritionnels, sociaux ou culturels... » (Préambule de la constitution de l'OMS 1946).



Pour mettre en œuvre les missions de protection de l'enfance qui lui sont confiées, l'association s'appuie sur **une organisation politique et technique** visant à la fois la promotion de réponses adaptées aux besoins des enfants les plus fragilisés et leur mise en œuvre opérationnelle. Ces deux dimensions, si elles sont indissociables, renvoient à des fonctions bien distinctes dans l'association.

Les membres de l'association et tout particulièrement son conseil d'administration, représenté par le Président définissent les orientations politiques et veillent à la bonne gestion de l'Institution tandis que les pouvoirs de décision sont majoritairement délégués au directeur général qui rend compte au Président et aux administrateurs des modalités d'exercice de la délégation.

Cette séparation des tâches est nécessaire pour permettre l'opérationnalité des fonctionnements, mais aussi leur contrôle. C'est une garantie pour tous : familles accompagnées, salariés, autorités de contrôle, que les décisions prises soient interrogées, qu'elles s'inscrivent effectivement dans le projet politique de l'association.

La direction générale se situe donc à l'interface des organisations politique et technique, assurant les liens nécessaires entre les deux dimensions : elle permet au projet politique d'être nourri de l'expérience et la connaissance portées par les équipes techniques, mais aussi de faire vivre, dans le quotidien du travail avec les familles, les valeurs et l'engagement du projet politique de l'association.

C'est le lien et la complémentarité entre les instances : le conseil d'administration, la direction générale et les établissements à qui sont confiés les enfants, qui déterminent l'efficacité de l'action conduite, chacun par la place qu'il occupe participant à la cohérence d'ensemble.

La spécificité et la complexité de l'exercice de la mission de protection de l'enfance ont par ailleurs amené la SPReNe à aller plus loin, par la promotion de nouvelles pratiques de gouvernance fondées sur trois grands principes :

- **La participation des familles et des salariés**
- **La valorisation de l'appartenance associative**
- **La territorialisation des actions et le développement des coopérations.**

Une démarche participative inscrite dans l'organisation

L'évolution des organisations à la SPReNe ne peut se comprendre qu'en référence à son objet social : répondre au mieux aux besoins des enfants qui nous sont confiés, les préparer à la vie d'adulte et prévenir la répétition des situations violentes qu'ils ont connues.

C'est cette ambition qui donne sens à toute l'architecture de l'institution, les différents niveaux s'articulant les uns aux autres, à la façon de poupées russes.

Le travail en équipe, sur le terrain et à l'échelle associative

Les professionnels au contact des enfants, de leurs familles, ne peuvent les aider que parce qu'ils s'inscrivent dans un collectif de travail qui garantit la sécurité d'un cadre institutionnel et la pluralité des approches dans l'interdisciplinarité.

Tous les niveaux hiérarchiques s'inscrivent ensuite dans cette dynamique. Les cadres dans les établissements fournissent aux équipes les ressources dont elles ont besoin et portent la responsabilité des actions menées pour permettre aux professionnels de se recentrer sur le travail éducatif et social, la relation avec les enfants et les familles les plus fragilisées. Le siège social quant à lui appuie les établissements dans cette démarche.

Participation des familles, participation des salariés : des enjeux liés

Prendre soin des professionnels pour qu'ils puissent prendre soin des enfants, leur offrir dans l'institution un espace de sécurité suffisant, installer des espaces tiers pour les familles et les salariés sont autant de défis difficiles à relever qui participent en fait d'une même volonté : faciliter l'expression, renforcer les responsabilités dans une démarche de co-construction à tous les niveaux de l'association.

S'il est désormais clairement admis qu'il faille mieux prendre en compte les points de vue des enfants et des

La gouvernance, l'organisation

familles dans l'intervention éducative, la co-construction des projets avec les personnes accompagnées reste très difficile à mettre en place.

Des espaces d'expression existent consacrés par la loi du 2 janvier 2002, mais qui sont encore peu investis. Ce constat conduit l'association à soutenir les projets qui visent à améliorer la participation des familles à la vie des établissements, et d'une façon plus générale à développer les pratiques telles que les techniques de concertation qui permettent aux familles de prendre une place d'acteurs dans les projets qui les concernent.

L'expérience montre que ce changement de perspective peut être facilité par la reconnaissance au sein même de l'institution de regards différents et par la promotion du principe du contradictoire.

L'accueil de la parole de l'enfant, le respect des familles ne sont possibles qu'à condition qu'en son sein et par son organisation, l'association accepte et organise la pluralité des points de vue. Autrement dit, la force du dialogue social dans l'association est un gage d'ouverture et d'efficacité dans le travail en protection de l'enfance.

La valorisation des instances représentatives du personnel, de leur rôle, participe de la nécessité d'espaces de dialogue et d'échange au sein de l'association, mais elle consacre aussi le principe de l'implication et de la responsabilité de tous dans la poursuite d'un projet commun : le projet associatif.

Une fois encore, c'est la dynamique et les articulations entre les différentes instances : bénévoles du Conseil d'Administration, cadres dirigeants et représentants des salariés qui garantissent la qualité des interventions et le respect des valeurs associatives.

Une attention toute particulière a donc été portée à la SPReNe à la valorisation du rôle du comité d'entreprise, associé aux réflexions stratégiques conduites dans l'association, mais aussi à la mise en place de CHSCT (Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail), construits dans la proximité avec les salariés sur les territoires, et reliés entre eux pour garantir l'unité associative. La NAO (Négociation Annuelle Obligatoire) a par ailleurs été investie comme un moment déterminant de travail et de production dans l'association.

Ce souci de démocratie dans l'institution et d'ouverture sont sans doute, avec la professionnalisation de nos interventions les leviers indispensables à la promotion de la participation familiale dans les services de protection de l'enfance, et par contre coup à la reconnaissance de l'existence de ces familles très fragilisées dans l'espace social.

L'appartenance associative un principe, une ressource

La force du collectif

Au-delà de l'affectation dans un service, dans un établissement, chaque salarié participe à la mise en œuvre du projet associatif. Cette responsabilité est valorisante et donne sens à l'engagement quotidien. L'appartenance associative est une ressource et une force pour chaque professionnel parce qu'elle offre au-delà des limites du service un espace d'échange, de solidarité et de reconnaissance très précieux.

Ces échanges renforcent la cohérence associative parce qu'ils sont valorisés à l'occasion de temps forts comme le séminaire annuel des salariés, l'Assemblée Générale à laquelle sont invités tous les professionnels ou les groupes de travail transversaux qui nourrissent le projet associatif.

Ce principe se traduit dans la gouvernance par la participation active des directeurs d'établissement à l'équipe de direction associative à laquelle sont associés régulièrement tous les cadres de l'institution lors des séminaires de direction. Les cadres de proximité jouent de ce point de vue un rôle central de lien entre les enjeux locaux, la pratique de terrain et la stratégie associative qu'ils nourrissent.

La gouvernance, l'organisation

Le rôle du siège social et de la cellule formation recherche

Le siège social joue un rôle déterminant dans l'organisation d'une appartenance associative en matérialisant les liens entre les services. Par le soutien qu'il apporte à chaque établissement, le siège est une ressource pour tous, garant de la mise en œuvre de la politique associative sur les territoires. Parallèlement à la redéfinition du rôle du siège, sa réorganisation a permis de renforcer les pôles d'expertise à l'échelle associative par la création d'un pôle Administratif et Financier et d'un pôle Ressources Humaines, travaillant en complémentarité dans un esprit de veille et de promotion des savoirs et des pratiques. La SPReNe s'est par ailleurs dotée en 2012 d'une cellule formation recherche : SPReNe formation, pour appuyer à l'échelle associative le développement d'expertises (par la formation, la recherche) mais aussi la valorisation du travail mené par les équipes de l'association.

La territorialisation des activités et le développement des coopérations

L'inscription dans le partenariat local, un enjeu d'organisation

L'accompagnement des enfants les plus fragiles nécessite la mobilisation de toutes les énergies au sein de l'association, mais aussi l'engagement de

l'ensemble des partenaires impliqués dans la mission de protection de l'enfance. Il s'agit bien entendu des services publics de proximité qui connaissent et accueillent ces enfants (PMI (Protection Maternelle et Infantile), éducation nationale, Centres Médicaux Psychologiques...) mais aussi des services spécialisés quand les soins, les accompagnements spécifiques proposés par la MDPH (Maison Départementale des Personnes Handicapées) par exemple sont nécessaires. Au sein même des interventions éducatives, des complémentarités doivent être trouvées entre les différents services (accompagnements à domicile, dans le cadre de placements, prévention spécialisée, centres sociaux...) pour permettre davantage de cohérence dans les projets des enfants et la continuité des parcours. La sectorisation des interventions, l'animation à partir des établissements d'une logique partenariale sont autant de gages d'efficacité qui ont conduit l'association à privilégier la territorialisation de son organisation. C'est aussi l'occasion d'ouvrir les établissements de protection de l'enfance sur la vie de la cité, dans une démarche citoyenne.

Le développement des coopérations

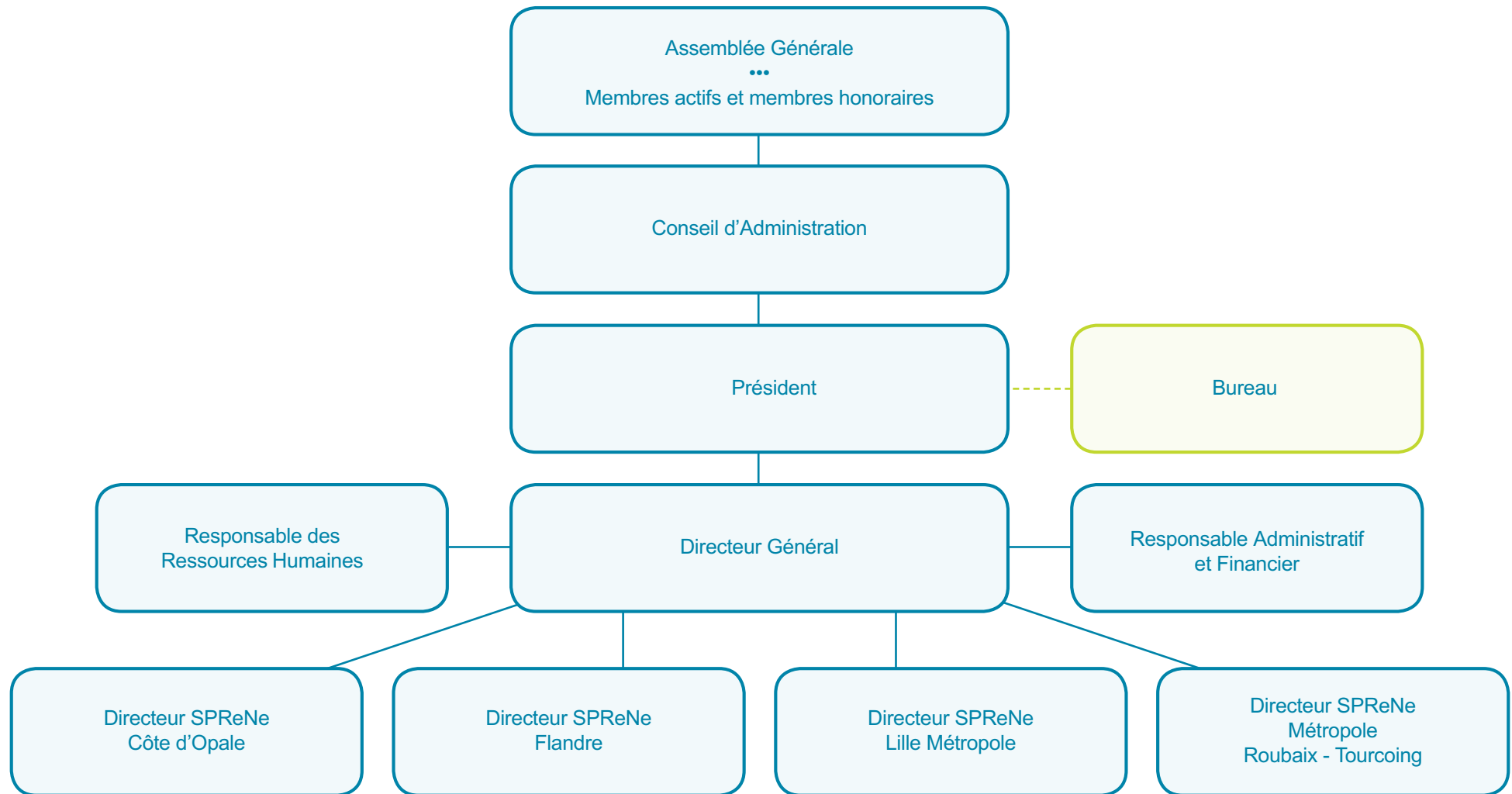
Les partenariats existent entre les services de la SPReNe et d'autres acteurs de proximité. Ils doivent être développés et formalisés, dans le cadre de conventions par exemple. Elles définissent des objectifs communs, mais aussi les rôles et places de chacun dans l'accompagnement de situations difficiles, partant de la richesse et de la mise en commun des expériences et savoir-faire des

partenaires, dans le respect des identités et des cœurs de métier. Le repérage de ces espaces différenciés, mais articulés les uns aux autres, est un gage de qualité dans l'intervention, spécialement pour les enfants les plus fragilisés qui mettent en échec les services quand les interventions sont cloisonnées. Ces rapprochements sont d'autant plus pertinents qu'ils s'inscrivent dans une dynamique territoriale de travail en réseau. Ils sont le plus souvent la première étape dans la construction d'alliances inter associatives visant la promotion de nouvelles réponses dans l'accompagnement des enfants et de leurs familles, à partir de la défense de valeurs communes.

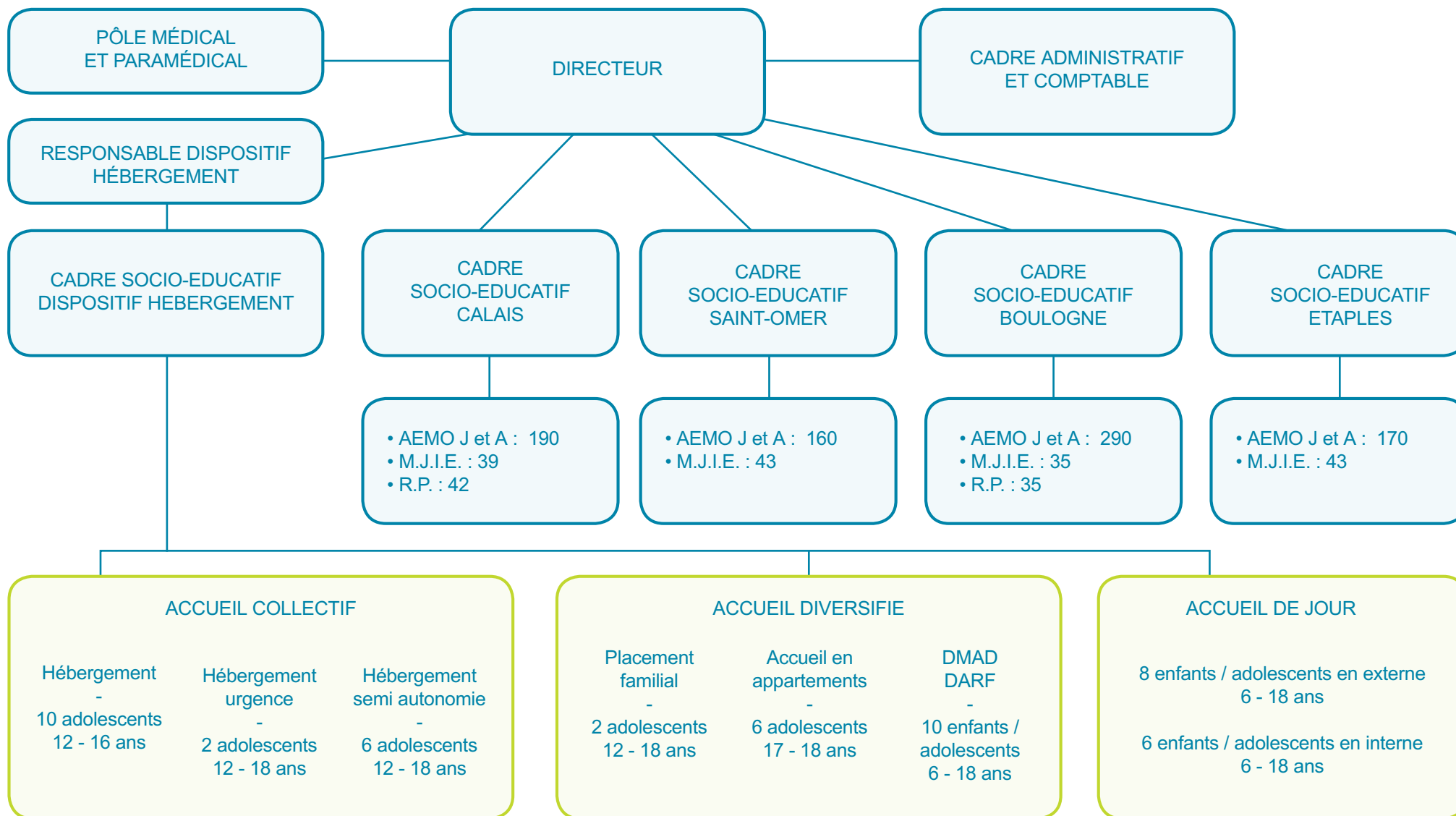
Partant de ces grands principes, la SPReNe a repensé l'ensemble de ses modes d'intervention, pour aboutir en 2012 à **une nouvelle organisation**, simplifiée, au service de nouveaux projets, largement fondés sur la diversification des activités. Voir organigrammes joints. L'association compte aujourd'hui, sous l'autorité de la direction générale, quatre gros établissements rassemblant toutes les activités de l'association sur chaque territoire d'action sociale d'implantation : Lille Métropole, Métropole Roubaix Tourcoing, Flandre et Côte d'Opale. Ils sont chargés de mettre en œuvre à l'échelle locale, le projet associatif, dans une double dimension de proximité avec la population, et de cohérence associative.

Riche de son histoire, forte de ses valeurs, la SPReNe est avant tout une association résolument tournée vers l'avenir, attentive à adapter ses modes de gouvernance et ses organisations aux contextes actuels.

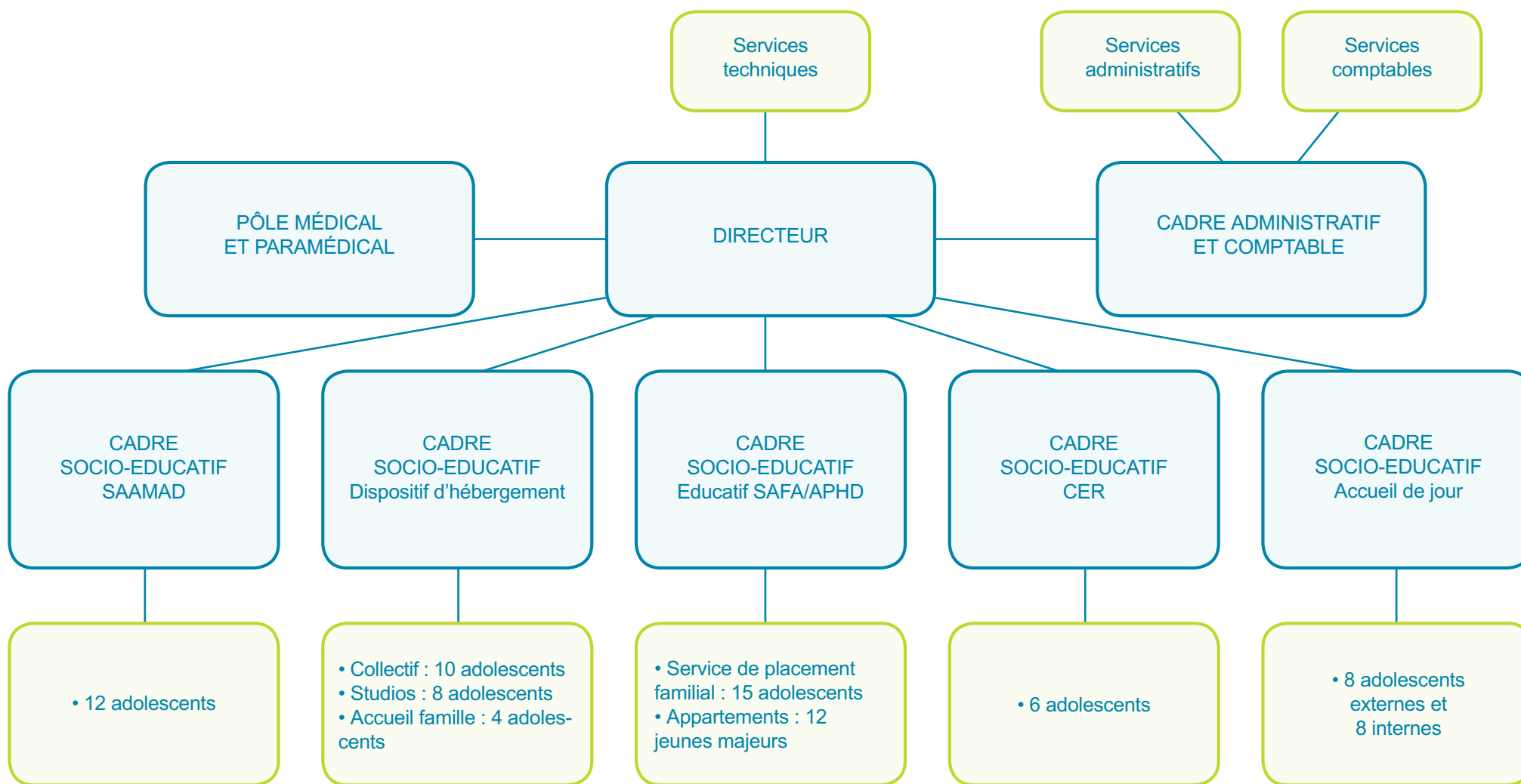
Les organes dirigeants de la SPReNe



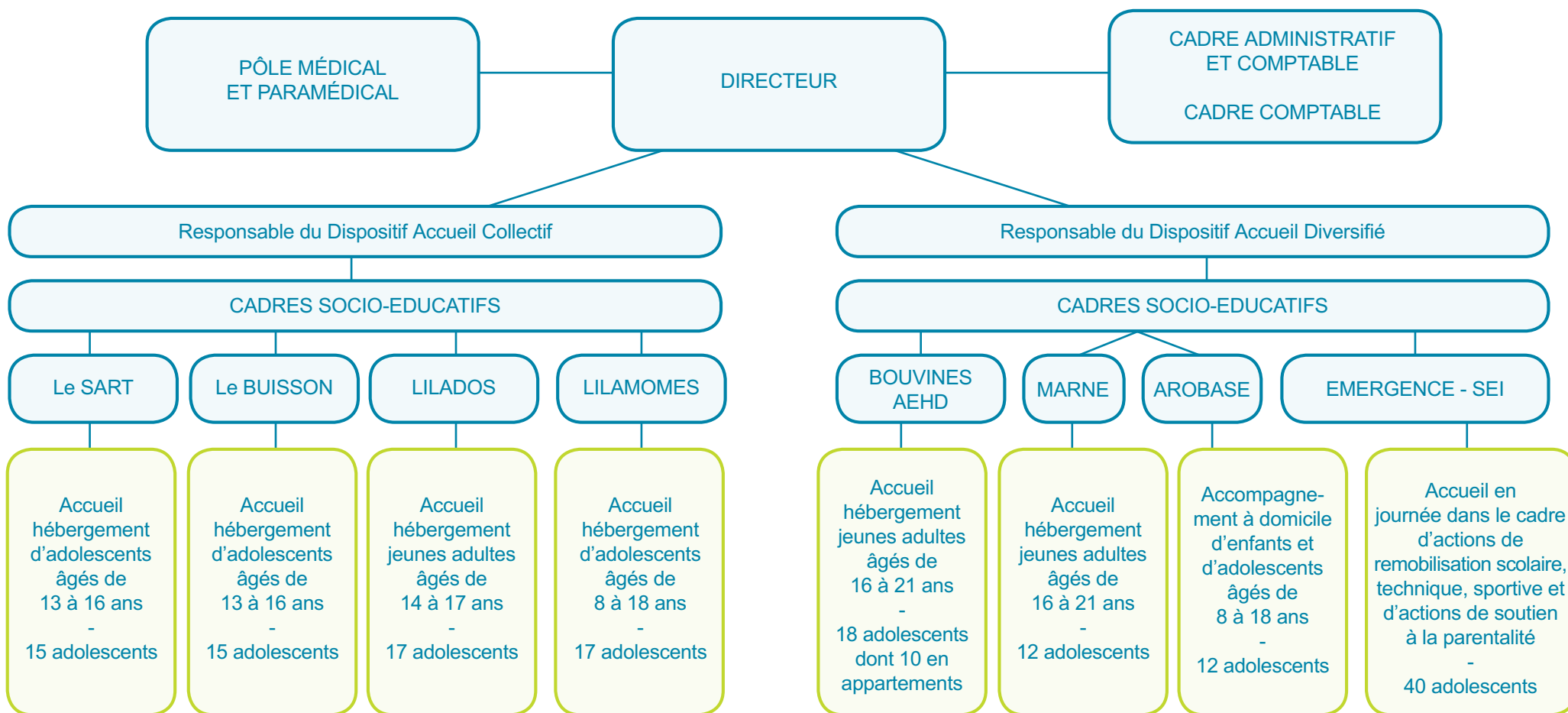
Organigramme établissement SPReNe COTE D'OPALE



Organigramme établissement SPReNe FLANDRE



Organigramme établissement SPReNe LILLE Métropole



Organigramme établissement SPReNe Métropole ROUBAIX-TOURCOING

