

## Association Foyers Delta Sud

# Projet Associatif

## 1/ Identité de l'Association

### 1.1 : Nom de l'Association : Association Foyers Delta Sud

**Adresse** : 55 rue Celony 13100 Aix en Provence

**Site** : [www.foyersdeltasud.net](http://www.foyersdeltasud.net)

1.2 : **Date de création** : déclaration à la Préfecture du 20 septembre 1983

### 1.3 : **Objet figurant dans les statuts, modifiés en 2005 :**

*« L'Association a pour but principal d'apporter à des enfants et adolescents hébergés sur décision administrative ou judiciaire, une solution de stabilité et de continuité. Elle propose de petites structures d'accueil adressées en priorité aux fratries issues du secteur, afin d'assurer le maintien des relations fraternelles et amicales, des habitudes, notamment scolaires, ludiques et culturelles. Elle assure à ces enfants et adolescents un soutien psychologique et pédagogique en lien avec les travailleurs sociaux concernés, pour les aider à passer une étape critique en vue de l'orientation la mieux adaptée. »*

1.4 : **Identification de l'association** : Code APE : 8790 A

### 1.5 : **Historique de l'Association :**

L'Association Foyers Delta Sud est née en 1983 à Aix-en-Provence de l'Association parisienne « Foyers Delta » qui gérait des foyers de personnes âgées et d'enfants. Sa mission est d'accueillir en urgence des enfants placés par des juges au titre de la protection de l'enfance dans un but d'observation et d'orientation sur une période de 3 à 6 mois. Ils ont de 0 à 18 ans et Delta Sud privilégie les fratries.

#### **La création de cinq foyers se réalise entre 1983 et 1991.**

L'Association ouvre un premier foyer dans la ZAC d'Aix, puis un second dans le quartier Barriol en Arles. Suivent en 1989 l'ouverture d'un foyer à Martigues, puis en 1990 et 1991 de deux foyers à Marseille.

Chaque foyer est animé par un chef de service, 4 ou 5 éducateurs et une femme de service à mi-temps. Ils accueillent chacun 24h/24, 365 jours par an 11 enfants, placés par des juges, âgés de 0 à 18 ans, en priorité des fratries, dont les parents sont hospitalisés, incarcérés ou devenus incapables de s'occuper d'eux.

Les premiers locaux des Foyers d'Aix, Martigues et Arles se révélant inadaptés, ils déménagent là où ils sont encore aujourd'hui. Celui d'Aix en 1992 par la location de 2 logements. Celui de Martigues en 1996 dans une première construction. Suivront en 2004, l'acquisition et la transformation d'une maison de retraite à Saint Martin de Crau (transfert d'Arles) et en 2007 la construction à Gardanne (transfert des Micocouliers de Marseille) grâce au soutien du maire de Gardanne qui libère un terrain pour l'Association.

Le siège, initialement rue Boulégon à Aix est transféré en février 1994, 55 Rue Célony dans le local actuel.

A partir de 2012 le foyer de la Rose à Marseille vit des problèmes internes dans un environnement social qui se détériore. Il est fermé suite à des incidents graves à la demande du CD13 en 2017.

Avec l'accord du CD 13 et après de longues recherches infructueuses auprès des maires du département, un dossier de demande de permis de construire est déposé en décembre 2018 pour un nouveau cinquième foyer sur le terrain-suffisamment grand au regard du PLU de la ville- de l'actuel foyer de Gardanne.

Le CD13 assure la responsabilité des enfants confiés à l'Association. Il est son unique financeur.

### **Vision de la mission de l'Association Foyers Delta Sud**

Rapidement la mission de Delta s'exprime dans cette formule « famille/non famille » en référence à Paul Fustier (1937-2016) Professeur de Psychologie clinique et psychopathologie à Lyon 2. Il décrit une clinique quotidienne du travail en institution à travers l'idée de famille/non famille. Cet inévitable transfert de l'enfant sur l'institution qui devient « mère » Il évoque *ces « échanges complexes qui permettent une reconstruction du lien social »*.

Ce qui signifie que si le foyer ne peut remplacer la famille de chacun des enfants, le fonctionnement para-familial choisi, -accueil d'enfants de 0 à 18 ans, accueil de fratries, qui oblige à vivre le quotidien, à faire les courses, la cuisine avec les enfants, les devoirs, les jeux, les vacances, les sorties, les soins... et pour les éducateurs à vivre les nuits au foyer, fait l'originalité et la qualité de Delta sud. Ce choix, qui donne une qualité d'observation et donc d'orientation, est reconnue par les juges et les services placeurs.

### **La structuration de l'Association**

Déclarée en 1983, l'association a, lors de son démarrage, un CA de 9 personnes.

La fonction de direction est de 1983 à 1989 assurée par un « directoire », émanation du Conseil d'Administration qui se rend régulièrement dans les foyers et préside les Comités techniques qui réunissent les partenaires sociaux concernés par chaque foyer: CA, direction, chef de service, Inspecteur et assistantes sociales ASE, Juge des Enfants, médecin PMI...

Ces Comités techniques, continuent de se réunir une fois par an dans chaque foyer.

En 1989 le Conseil d'Administration nomme une première directrice. L'ouverture successive des trois derniers foyers rend nécessaire le recrutement d'un gestionnaire-comptable en juillet 1995, puis le 1<sup>er</sup> octobre 2004, le travail dans les foyers, les exigences du Conseil Général et les difficultés croissantes des enfants conduisent à créer un poste de directeur adjoint.

Sur le plan salarial, les rémunérations du personnel éducatif ne se réfèrent dans les premières années à aucun barème. Jean Schnorf, président de l'Association de 1989 à 2004 écrit lui-même dans une brève « Histoire de Delta » que *« Le CA craignant de perdre sa liberté d'action choisit de n'appliquer aucune convention collective mais de signer avec les salariés un accord d'entreprise dans lequel on adopterait, comme grille salariale, la grille de la Convention de 1966 reconnue par les Services du Conseil Général, tutelle financière de Delta Sud. »*

La construction de l'Association a toujours été marquée par la volonté de conserver des foyers de 9 à 11 enfants, de 0 à 18 ans, privilégiant les fratries, en accueil d'urgence, qui respecte l'équilibre des âges, pour une période d'observation, d'orientation, période courte, 3 mois renouvelable une fois.

Cette construction s'est faite de façon assez autonome, sans toujours prendre le temps d'intégrer les profondes évolutions législatives de la Protection de l'Enfance (les lois de 2002, 2007, 2016, celles du droit du travail, privilégiant toujours l'enfant au cœur du projet). Il s'agissait de conserver le plus longtemps possible la présence des éducateurs pendant les nuits -pour la richesse d'observation de ces moments- alors que la plupart des foyers avaient déjà recours aux surveillants de nuit et aux maitresses de maison.

## Les années 2015-2018

Les années 2015-2018 sont des années de profonds changements : le passage à plus de 50 salariés implique la mise en place d'élections au sein du personnel pour créer un CE et un CHSCT ; passage qui s'avère délicat puis conflictuel : les instances rapidement bloquées se trouvent dans l'incapacité de signer un nouvel accord sur des horaires qui modifient le rôle des éducateurs et doit amener au recrutement de surveillants de nuits et de maitresses de maison. Accord pourtant indispensable au regard du droit du travail pour l'Inspection du travail, au regard de l'équilibre de vie des salariés et des enfants. Dans ce contexte très dur, le départ en retraite du directeur fin 2015 est suivi par la succession de quatre directeurs en deux ans. Le Conseil d'Administration se voit alors contraint à un suivi très opérationnel de l'activité de l'Association. D'autant que l'autorité de tutelle, le CD13 diminue d'année en année le « prix de journée » et réclame un « taux de remplissage » des foyers de plus en plus élevé.

Le recrutement en septembre 2017 d'une nouvelle directrice stabilise les rôles de chacun et permet la signature en décembre 2017, avec un CE renouvelé, d'un accord sur les plannings horaires et le recrutement de surveillants de nuit et de maitresses de maison ; accord mis en œuvre en avril 2018. L'équipe de direction est stabilisée en décembre 2018 avec l'arrivée d'une nouvelle directrice adjointe.

C'est ce moment que choisit le CA pour réécrire le Projet Associatif et de le faire de façon participative.

## 2/ Etat actuel de l'Association.

L'Association Foyers Delta Sud fonctionne sur la base du Projet Associatif mis à jour en 2003 et de l'arrêté relatif au renouvellement d'autorisation de Madame la Présidente du Conseil Départemental des Bouches du Rhône en date du 2 janvier 2017, qui en assure le financement, jusqu'à une capacité de 53 places.

Elle a pour mission **l'accueil d'urgence** en permettant à des enfants et adolescents (âgés de 0 à 18 ans) de vivre ensemble une séparation familiale momentanée, imposée ou proposée, en limitant au maximum les effets secondaires dus à la rupture tels que notamment l'éloignement du milieu de vie habituel avec la perte des repères familiaux, scolaires et amicaux.

L'association gère à la fois :

- Des Foyers selon des pratiques de type para familial. L'accueil des fratries est favorisé, en proposant dans un temps court des indications d'orientations de l'enfant ou de l'adolescent.
- Des familles d'accueil (ASFAM) notamment dédiées aux enfants en bas âges

### 2.1 : Les valeurs inscrites dans l'état actuel du Projet Associatif :

- Respecter la personne
- L'enfant et l'adolescent sont au centre du projet,
- Choisir un mode de vie familial au sein d'un dispositif institutionnel
- Les membres de l'Association s'engagent à un questionnement (périodique) et une réflexion sur le sens du projet de l'Association par rapport à l'évolution de la société
- La motivation et la compétence concourent à la qualité du service rendu
- Travail en étroite concertation avec les partenaires
- Convaincue que tout enfant a besoin de relations avec son milieu naturel, l'association met tout en œuvre pour rétablir ou améliorer ce lien

### 2.2 : Les membres :

23 adhérents sont à jour de leurs cotisations annuelles en 2018

**2.3 : L'organisation,** l'Association dispose actuellement :

- Pour ce qui est des Foyers : de 4 Foyers (à Aix, Martigues, Saint Martin de Crau et Gardanne permettant d'accueillir 43 enfants) avec en projet la réalisation d'un 5° à Gardanne
- Pour ce qui est des ASFAM : 4 personnes agréées permettant d'accueillir 8 enfants
- Un siège à Aix en Provence avec Bureaux de la Direction, du service comptable et du secrétariat

### 3/ La situation actuelle points forts et sujets à améliorer.

Au sortir d'une période de difficultés et de tensions internes ayant fortement impacté la vie des personnels de l'association, le besoin d'affirmer un positionnement et des perspectives sur un « accueil d'urgence qualifié » est largement partagé par le personnel et la direction.

Après une phase d'évaluation considérée comme un instant fondamental et stratégique, qui détermine toutes les décisions suivantes et d'une certaine manière les conditions de vie futures de l'enfant,

... avec la nécessité d'adopter une posture nouvelle . Manager l'urgence en protection de l'enfance implique de conserver l'ensemble des savoirs faire et d'adapter les pratiques au rythme de l'urgence, c'est donc travailler provisoirement, autrement ...et notamment de décider vite, en considérant que le temps de l'urgence est un moment passager, qui à terme laissera la place aux modalités habituelles d'accompagnement social.

... avec en particulier un besoin de gestion anticipée à partir de la définition de règles de conduite et d'intervention,

Il revient au Conseil d'administration de fixer des perspectives et des orientations, avec la volonté de donner un nouveau souffle à l'Association par l'élaboration d'un nouveau Projet associatif que la direction puisse décliner en Projet d'Etablissement.

### 4/ Le processus d'élaboration du nouveau Projet Associatif.

- **4.1 : rencontres et échanges avec le personnel :**

Les représentants du Conseil d'Administration accompagnés de la Directrice, Rebiha Meyssonier et dès son arrivée de la Directrice adjointe Karine Courtaud, ont rencontré les personnels des équipes au sein de chacun de leur foyer ainsi que ceux de l'équipe administrative et des ASFAM. Il s'agissait de commencer par écouter chacune et chacun, d'engager une réflexion collective et de recueillir leurs avis sur leur vision actuelle et future de l'Association Foyers Delta Sud.

Entre le 15 novembre et le 3 février, 44 de la soixantaine de salariés de l'Association ont ainsi pu exprimer leur avis dans des réunions de travail au sein de chacun des Foyer, au siège pour le personnel du siège et pour les assistants familiaux.

Pour les Foyers, les rencontres se sont déroulées le jeudi matin, sur leur temps de réunion hebdomadaire:

- au Foyer de Martigues, le 15 novembre avec 9 participants
- au Foyer de Saint Martin de Crau le 22 novembre avec 9 participants,
- au Foyer de Gardanne le 29 novembre avec 10 participants,
- au Foyer d'Aix avec 8 participants le 6 décembre

Et en ce qui concerne :

- l'équipe administrative au siège l'après-midi du 6 décembre avec les 3 salariés du siège
- l'équipe des ASFAM au siège le matin du 3 Février avec les 5 assistants familiaux agréés

- **4.2 : Valeurs communes sur lesquelles le personnel veut construire un avenir:**

→ Un état récapitulatif des avis émis par les 44 personnes présentes a été dressé et restitué dans ses grandes lignes aux personnels.

Les 5 mots - valeurs ayant reçu le plus de suffrages du personnel sont :

- Satisfaction des enfants et des familles (49)
- Bienveillance (37)
- Esprit d'équipe (34)
- Intégration des lois et réglementations (21)
- Engagement (18)

Les mots-valeurs suivants ont également été cités:

qualité des interventions (17), confiance (13) honnêteté (13), co-créativité (12), reconnaissance du travail (10), management favorisant l'autonomie, et fierté d'appartenance (8), respect de chaque personne (7) professionnalisme, solidarité (5) partage des savoirs (4), motivation (4), pro-activité (3), compétences actualisées, coopération (2) et proximité (1)

→ Des réflexions et propositions ont été notées sur différents sujets notamment :

- Le sens des valeurs exprimées
- Le contenu des missions
- Le besoin de prendre soin des équipes
- Le management et l'organisation du travail
- Les besoins de formation et d'échanges entre équipes et au sein des équipes
- L'évolution souhaitée des comportements

- **4.3 : Travail du Conseil d'Administration et de la Direction**

Les Administrateurs et la Direction ont repris à leur compte les valeurs majoritairement exprimées par le personnel, et ont engagé un travail de réflexion avec la contribution d'un organisme conseil extérieur déjà impliqué dans un travail avec les équipes et la Direction : RH Partners.

Dans le cadre de leurs responsabilités ils ont considéré l'environnement extérieur des activités et en particulier les éléments et contraintes suivants:

- L'histoire, le positionnement et les spécificités de l'Association
- Le cadre dans lequel s'inscrit au plan national l'avenir de la Protection de l'Enfance
- Les évolutions de la législation et des pratiques
- Les exigences du CD13 en ses qualités de financeur et d'organisme de tutelle
- Des préoccupations et volontés en matière d'impact environnemental des activités

A partir du préalable incontournable d'un strict respect des lois et réglementations applicables, les membres du Conseil d'Administration et la Direction ont affirmé leur volonté dans 3 directions principales :

- tourner une page en soldant les difficultés particulières qui ont handicapés l'association depuis plusieurs années...avec la nécessité de remettre l'organisme vivant constitué par tous les personnels, direction et administrateurs en bon état de marche
- développer, comme le CD13 nous y incite notre accueil d'urgence, avec une clarification de ce qui doit en constituer la qualité et les spécificités...et la création de nouveaux foyers, comme à Gardanne
- s'engager dans une diversification d'activités correspondant à la fois aux besoins sociaux du territoire et aux savoirs faire des personnels

## 5/ Le contenu du nouveau Projet Associatif : Orientations et déclinaisons.

**Orientation n°1: Accueillir chaque enfant de façon bienveillante et constituer le premier maillon efficace et pertinent de la chaîne destinée à aider cet enfant, en lien avec sa famille, à trouver un avenir meilleur.**

1. Promouvoir la participation des enfants et des familles à la vie de l'association
2. Respecter les délais de placement de 3 à 6 mois maximum
3. Développer des méthodes d'accompagnement spécifiques en faveur des jeunes enfants et des adolescents
4. Développer les contacts et les liens avec les structures de placement les mieux adaptées au transfert des enfants
5. Renforcer le contrôle et l'évaluation de la qualité d'accueil et d'intervention en organisant notamment l'évaluation du placement par les enfants et les familles

### **Orientation n°2: Maintenir la qualité d'accueil et d'intervention**

1. Veiller au strict respect des lois et réglementations applicables
2. Prendre en compte l'évolution des bonnes pratiques professionnelles dans la bienveillance
3. Améliorer le cadre de fonctionnement interne avec des procédures rédigées et des fiches de poste adaptées
4. Retrouver un fonctionnement du pôle ASFAM stabilisé et mieux intégré à celui des foyers
5. Evoluer vers un management favorisant l'autonomie, l'esprit d'équipe et l'engagement
6. Maintenir une communication interne réactive et réciproque entre CA, direction, personnel et ses représentants
7. Poursuivre la professionnalisation de tous les personnels par la formation et les échanges
8. Maintenir les qualités de l'immobilier agréable, sécurisant et adapté de chacun des Foyers
9. Défendre une valorisation du prix de journée correspondant au niveau de qualité des prestations
10. Inscrire les activités dans le cadre d'une démarche de réduction d'impact environnemental

### **Orientation n°3: Développer les activités**

1. Continuer d'affirmer les spécificités de l'accueil d'urgence de l'Association dans le département 13
2. Réaliser la construction d'un nouveau Foyer à Gardanne et étudier les conditions d'autres créations futures
3. Engager une diversification d'activités répondant aux besoins du territoire et aux savoir-faire des personnels
4. Développer les partenariats avec des structures partageant nos valeurs
5. Faire mieux connaître l'Association à l'extérieur, y inviter de nouveaux adhérents et développer le mécénat.

## 6/ Contenu des actions à mettre en œuvre pour chacune de ces orientations.

Dans le prolongement du nouveau Projet Associatif, le Projet d'établissement décrira le contenu des actions qui répondent et précisent les orientations et leurs déclinaisons.

Aix en Provence le 21 Mars 2019, pour le Conseil d'Administration :

le Président : Jean ADAOUST .....la Vice Présidente : Nicole MASSU-DUGARD