

FNISASIC
30 Janvier 2019



Projet d'établissement et projet chrétien

Max JOUAN



Fra Angelico Da Fiesole

- « Ami, il n'y a rien de ce que je pourrais vous offrir que vous ne possédiez déjà, mais il y a beaucoup de choses que je ne puis donner et que vous pouvez prendre.

La Main de l'Ange
Prières de Sagesse

Votre commande :

- **Comment les projets d'établissement peuvent-ils prendre en compte la pensée sociale de l'Eglise ? Cette question est au moins double :**
 - > - elle porte sur le contenu des projets d'établissement : quelles composantes sont concernées ?
 - > - elle porte également sur la méthode : le projet d'établissement étant d'abord l'œuvre collective de l'ensemble des professionnels, comment ceux-ci peuvent-ils, dans la diversité de leurs convictions personnelles, reconnaître la pertinence de la pensée sociale de l'Eglise ?
- Quels sont les paramètres incontournables d'un projet chrétien ?

LES ELEMENTS QUI COMPOSENT LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT.

Projet d'établissement

Les principaux thèmes (1/2)

- **Les Fondateurs, l'histoire, les missions, les valeurs de référence et les buts de l'institution**
 - > Son **Histoire** (Contexte historique, Ses Fondateurs (et leurs charismes) incarnant le message de l'Évangile, les Valeurs ou plutôt les Convictions originelles, pour qui?)
 - > Ses **Missions** en découlant
 - > Ses **Valeurs** institutionnelles
 - > Son **Projet institutionnel** intégrant un **projet pastoral**
- **Le cadre légal et juridique dans lequel opère l'institution**
 - > Respecter les Pouvoirs Publics
 - > Respecter le cadre légal et réglementaire
 - Pour les adultes
 - Pour les publics accueillis (cadre légal, réglementaire, règlement de fonctionnement, livret d'accueil...)
- **L'histoire, les missions, les valeurs et les buts de l'établissement**
 - > Son **histoire** dans un **terroir**
 - > Une histoire où se sont incarnées des valeurs
 - Via un contexte
 - Via des Hommes animés par Dieu, l'Évangile,

Projet d'établissement

Les principaux thèmes (2/2)

- **Les caractéristiques et les besoins des publics accueillis dans l'établissement**

De ce chapitre découle le suivant

- **Le projet éducatif et pédagogique**

- > Les besoins des personnes accompagnées
- > La **vision de la personne** qui en est à l'origine
- > Le Projet personnalisé de la personne, son approche
- > La **dimension spirituelle de l'Homme** (DHS)
- > Le **projet pastoral** de l'établissement
- > La Santé
- > (...)

- **Les prestations de service proposées**

- > Les animations (pédagogiques et éducatives (DHS, EARS) culturelles, sportives dont l'animation pastorale)

- Les collaborations et les partenariats

- > Car nous sommes des êtres de relation

- L'organisation et le fonctionnement

- > Pour le bien commun

- Les objectifs d'amélioration et le développement des prestations

La Pensée sociale de l'Eglise

Quelques éléments

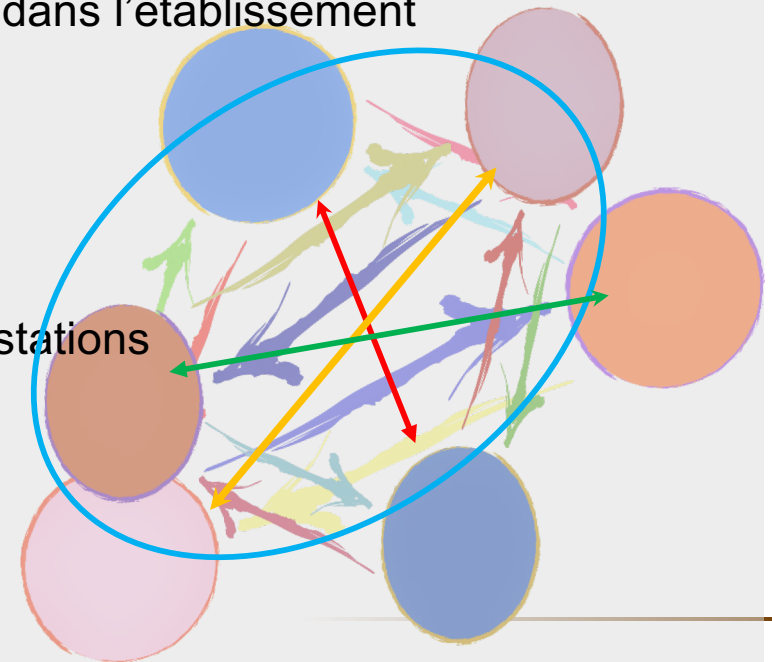
PENSEE SOCIALE DE L'EGLISE

Projet d'établissement

Les grands chapitres concernés par la pensée de l'Eglise

Les éléments constituant un projet d'établissement forment un tout articulé et cohérent:

- > tout est impacté par la pensée de l'Eglise ou de la Bible parce que l'Esprit habite tout.
 - > Tous les éléments d'un projet sont en interaction les uns avec les autres
- Les Fondateurs, l'histoire, les missions, les valeurs de référence et les buts de l'institution
 - Le cadre légal et juridique dans lequel opère l'institution
 - L'histoire, les missions, les valeurs et les buts de l'établissement
 - La prise en compte de la dimension pastorale
 - Les caractéristiques et les besoins des publics accueillis dans l'établissement
 - Les prestations de service proposées
 - Les collaborations et les partenariats
 - L'organisation et le fonctionnement
 - Le management
 - Les objectifs d'amélioration et le développement des prestations





L'Eglise primitive : vient en aide aux plus pauvres

Le Salut c'est aussi prendre soin des plus vulnérables

- Pour répondre à cette question je voudrais dans cette introduction tout d'abord rappeler que Dieu a envoyé son Fils Jésus Christ pour sauver chaque être humain de son péché. Dès lors que ce salut fut réalisé par Jésus-Christ sur la croix, le jour de la Pentecôte soit 40 jours après Pâques, lors de la réception de l'Esprit Saint par les croyants, *l'Eglise est née*, une communauté de croyants a vu le jour. Voici ce que nous lisons dans le livre des [Actes des Apôtres 6, 1-7](#) :
- 6.1 En ce temps-là, le nombre des disciples augmentant, **les Hellénistes** murmurèrent contre **les Hébreux**, parce que leurs veuves étaient négligées dans la distribution qui se faisait chaque jour.
- 6.3 C'est pourquoi, frères, choisissez parmi vous sept hommes, de qui l'on rende un bon témoignage, qui soient pleins d'Esprit Saint et de sagesse, et que nous chargerons de cet emploi.

- « *Unique et inimitable dans son individualité, chaque homme est un être ouvert à la relation avec les autres dans la société. Le fait de vivre avec les autres dans le réseau de rapports qui lie entre eux les individus, les familles, les groupes intermédiaires, dans des relations de rencontre, de communication et d'échange, assure à la vie une qualité meilleure* ». .
Conseil Pontifical JUSTICE ET PAIX, Compendium de la Doctrine sociale de L'Eglise (Paris : Bayard, 2005) § 61
- « *Évangéliser le social signifie alors insuffler dans le cœur des hommes toute la force de sens et de libération de l'Évangile, de façon à promouvoir une société à la mesure de l'homme car à la mesure du Christ : c'est construire une cité de l'homme plus humaine, car plus conforme au Royaume de Dieu* ».
Compendium de la Doctrine sociale de L'Eglise, *opus cit.* § 65

La personne humaine

Dans l'enseignement de l'Eglise

- **I. Ce que dit l'Église de l'homme**
 - > 1. L'homme est une personne unique
 - > 2. L'homme est destiné au bonheur
 - > 3. L'homme est ouvert à la transcendance.
 - > 4. L'homme est un être sexué
 - > 5. L'homme est un être social
 - > 6. L'homme est un être libre
 - > 7. L'homme a une conscience morale qu'il doit éclairer
 - > 8. L'homme découvre dans sa conscience éclairée une loi qui est celle de sa nature : la loi naturelle
 - > 9. L'homme forme sa personnalité en acquérant des vertus morales
 - > 10. Tous les hommes ont l'égale dignité des personnes
- **II. L'Homme dans le dessein de Dieu**
 - > 1. L'homme, image de Dieu, est destiné à être configuré au Christ et à voir Dieu
 - > 2. L'homme est créé pour vivre dans l'amour et la vérité
 - > 3. Par la foi, l'homme répond à l'initiative de Dieu et accueille la grâce qui le sauve
 - > 4. La vie de l'homme est un combat pour aimer
 - > 5. L'Eglise est le lieu où la connaissance du salut en Jésus Christ et la grâce sont données
 - > 6. La vie humaine est un passage (une pâque) tendu vers la plénitude du Royaume de Dieu
 - > 7. Tout chrétien est appelé à la sainteté
 - > 8. Le chrétien est l'homme du pardon
 - > 9. Le chrétien porte une attention préférentielle aux pauvres
 - > 10. Tous les hommes ont droit à la liberté religieuse



LE PROJET D'ETABLISSEMENT

Cadre Légal

ACTIONS SOUMISES A UN CADRE LEGAL

Devoirs envers les autorités (Romains 13.1-7)

- **13,1 Que chacun se soumette aux autorités** qui nous gouvernent, car **toute autorité vient de Dieu**, et celles qui existent ont été établies par Dieu.
- **13, 5 Il est donc nécessaire de se soumettre aux autorités**, non seulement à cause de cette colère, mais encore par motif de conscience.
- **13, 6-7 Rendez à chacun ce qui lui est dû : l'impôt à qui vous devez l'impôt, la taxe à qui vous devez la taxe, le respect à qui vous devez le respect, l'honneur à qui vous devez l'honneur.**

- Les **Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS)** sont des communautés éducatives et pédagogiques. **Ces dernières sont soumises au pouvoir temporel, aux lois de la République.**
- **L'Article 12 de la Loi 2002-2 du 2 janvier 2002 (Art. L. 311-8 du CASF),** précise que tous les ESSMS ont l'obligation **d'écrire un projet d'établissement et d'en renouveler tous les 5 ans** son contenu.
- Les ESSMS ont par ailleurs l'obligation sur une période de 15 ans de réaliser trois évaluations internes et deux **évaluations externes.**
- La loi n'interdit pas de prendre en compte la dimension spirituelle de l'être humain, et de travailler aussi par exemple l'écologie intégrale.



La Loi 1905 sur la laïcité (cadre légal) ne cantonne pas la religion à la sphère privée

Ce que ne dit pas la loi de 1905 :

- La religion est-elle définitivement cantonnée à la sphère privée? NON.
- L'État ignore-t-il 'politiquement' les religions et leur rôle dans la société? NON.
- La jurisprudence récente a rappelé que ce principe de neutralité ne s'applique qu'aux agents des personnes publiques et aux employés des personnes morales de droit privé auxquels a été expressément confiée la gestion d'un service public (à travers, par exemple, une délégation de service public). Elle fait une distinction claire entre le service public et **les activités d'intérêt général qui ne sont pas soumises à l'obligation de neutralité.**
- Ainsi nos projets d'établissement à Apprentis d'Auteuil comportent-ils des éléments de spiritualité touchant à la personne et une dimension religieuse avec un projet évangélique.



LE PROJET D'ETABLISSEMENT

Cadre Professionnel

ANESM/HAS, RBPP : *Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux* juin 2010 :

« *Chaque structure établit des principes d'intervention, **basés sur des valeurs**, au niveau institutionnel, inscrits dans le projet d'établissement ou de service le cas échéant, en lien avec les valeurs et les orientations stratégiques de l'organisme gestionnaire. **Ce dernier a un rôle central** dans l'impulsion de la réflexion éthique auprès des structures **en tant que lieu porteur de valeurs communes et fédérateur de moyens** ».* (p7)

**L'ECRITURE DU PROJET D'ETABLISSEMENT EST DONC
UNE OPPORTUNITE POUR APPROFONDIR L'IDENTITE
CHRETIENNE DE L'ETABLISSEMENT EN LIEN AVEC LES
SPECIFICITES DE L'INSTITUTION**



APPRENTIS D'AUTEUIL:

Son projet

PRESENTATION SUCCINCTE DU PROJET DE
L'INSTITUTION

LE PROJET D'ETABLISSEMENT

Projet de l'institution

- **Le projet d'établissement prend appui sur les statuts d'Apprentis d'Auteuil.** Pour cela il faut que les statuts donnent l'identité de l'institution. S'appuyer, autant que possible, sur les statuts
- **Le PREAMBULE DES STATUTS d'Apprentis d'Auteuil , approuvés en 2018 précise :** *« Héritière de l'œuvre créée en 1866 par l'abbé Roussel, la Fondation Apprentis d'Auteuil a été reconnue d'utilité publique en 1929, sous le nom des «Orphelins Apprentis d'Auteuil», à l'initiative du Bienheureux Daniel Brottier, prêtre de la congrégation du Saint-Esprit.*
- *La Fondation Apprentis d'Auteuil, qui est **une œuvre catholique d'éducation de l'archevêché de Paris** placée par lui **sous la responsabilité pastorale de la province de France de la congrégation du Saint-Esprit**, agit auprès des jeunes rencontrant des difficultés et des familles fragilisées. **Son but** est d'accueillir, d'éduquer, de former et d'insérer des jeunes de toutes origines géographiques, sociales, culturelles et religieuses, et de soutenir les parents dans leur rôle d'éducateurs ».*
- (...)



LE PROJET D'ETABLISSEMENT

Projet de l'institution

- La fondation Apprentis d'Auteuil est une œuvre de l'archevêché de Paris et elle est reconnue d'utilité publique. Elle est placée « **sous la tutelle canonique, pastorale et spirituelle de la province de France de la congrégation du Saint-Esprit.** » (Cf. convention tripartite, 22 sept. 2009).
- Son **projet éducatif, fondé sur l'Évangile**, s'adresse à des jeunes et des familles fragilisées, d'origines culturelles et confessionnelles diverses. Leur accueil et leur accompagnement sont assurés dans le respect de l'origine et de la religion de chacun.
- Pour la mise en œuvre de ce projet éducatif, Apprentis d'Auteuil appelle des hommes et des femmes de bonne volonté, issus de milieux culturels différents, des chrétiens, des croyants d'autres confessions et des non croyants. Apprentis d'Auteuil accueille cette diversité comme une richesse.
- Parmi les chrétiens qui sont appelés à travailler à Apprentis d'Auteuil, principalement les **directeurs, mais aussi les animateurs en pastorale...**, certains reçoivent **la mission de fédérer tous les acteurs, dans leur diversité, autour de projets portés par la fondation et autour de son orientation pastorale** : l'autorité de tutelle leur remet pour cela, au nom de l'Église, **une « lettre de mission » leur conférant la responsabilité de veiller à faire des établissements ou services qu'ils dirigent, des lieux animés d'un esprit évangélique.** (*Diversité et Liberté religieuse à Apprentis d'Auteuil, § préambule*)



LE PROJET D'ETABLISSEMENT

Projet de l'institution

> Aujourd'hui

- 25 000 jeunes sont accompagnés
- au sein de plus de 200 établissements ou services en France.
- 72 formations professionnelles sont délivrées au sein de ses établissements
- 5000 familles sont accompagnées.
- A l'international, avec 150 partenaires locaux 30.000 jeunes sont accompagnés

> Plus de 5.000 salariés et autant de bénévoles sont au service de cette mission



LE PROJET d'APPRENTIS D'AUTEUIL:

Apprentis d'Auteuil et ses Valeurs

- **Apprentis d'Auteuil et ses valeurs :**
- **Une mission :**
 - > accueillir des jeunes, garçons et filles, en grande difficulté sociale, familiale, affective, dans le respect de leur origine et de leur religion ; assurer leur éducation, leur scolarité, leur formation professionnelle et les préparer à entrer dans la vie,
- **Un projet éducatif : fondé sur l'Évangile et prenant en compte toutes les dimensions de la personne dont la dimension spirituelle,**
- **Des ambitions :**
 - > éveiller et développer les capacités humaines des jeunes et leurs ressources spirituelles,
 - > restaurer la confiance en eux-mêmes et dans les autres,
 - > les accompagner sur des chemins où ils pourront devenir des hommes et des femmes debout, solides sur leurs pieds et dans leur tête, ouverts dans leur cœur,
 - > les aider à devenir, dans la société, des personnes responsables, solidaires et fraternelles,
 - > proposer le message évangélique à chacun, dans le respect de ses convictions,



Le projet d'APPRENTIS D'AUTEUIL :

Apprentis d'Auteuil et ses convictions

- **Des convictions :**

- > refuser l'inacceptable qui serait d'abandonner les jeunes à leur solitude et à leur détresse, d'ignorer les menaces qui pèsent sur leur existence, leur capacité d'aimer ou d'être libres et responsables,
- > **croire dans leurs potentialités**, quels que soient leurs échecs et leurs blessures ; reconnaître en chaque jeune une vocation unique et une valeur sacrée,
- > **affirmer que chacun est un être de relation** qui retrouve et construit **sa dignité** dans un rapport vrai de personne à personne,

- **Un projet :**

- > pour chaque jeune : **un accompagnement global et personnalisé** (plutôt qu'individualisé) dans son éducation comme dans sa formation,
- > des adultes l'aidant à trouver les repères dont il a besoin pour **donner un sens à sa vie**, guérir ses blessures, se construire et prendre des responsabilités. Le jeune est initié à la maîtrise de soi, au goût de l'effort et du travail bien fait,
- > la communauté éducative au service du jeune, en collaboration avec sa famille et en concertation avec les partenaires sociaux,
- > le jeune préparé à **une insertion globale tant personnelle que professionnelle**, dans la société ; la Fondation l'accompagne dans ses premières démarches. Aux anciens qui lui font appel, **Apprentis d'Auteuil** reste disponible toute leur vie,



Le projet d'APPRENTIS D'AUTEUIL:

Apprentis d'Auteuil et ses orientations pastorales

- **Des orientations pastorales :**
 - > une catéchèse à tous ceux qui veulent accueillir et vivre la foi chrétienne,
 - > un enseignement de culture religieuse proposant à tous les jeunes accueillis une compréhension de la foi chrétienne dans son rapport avec les autres religions,
 - > un accompagnement des jeunes dans leur propre histoire, éveillant leurs attentes spirituelles et leur intériorité (Le DHS ou Développement Humain et Spirituel),
- **Des orientations éducatives : Apprentis d'Auteuil...**
 - > accompagne tout jeune et sa famille dans un parcours personnalisé,
 - > aide tout jeune à trouver des repères et un sens à sa vie,
 - > apprend la confiance et la responsabilité au sein d'une communauté de vie,
 - > aide tout jeune à s'insérer dans la société.

APPRENTIS D'AUTEUIL:

Les projets d'établissements

L'HISTOIRE ET LE PROJET DE L'INSTITUTION
viennent colorer
l'histoire et le projet de l'établissement

Des éléments de contexte historique et des fondateurs

- Tout projet d'établissement s'appuie sur une histoire et sur des fondateurs
- **Toute institution a une histoire qui a vocation à être rappelée dans le projet de l'établissement**
- L'histoire permet de positionner l'établissement ou le service dans son environnement institutionnel et d'indiquer les chemins et les évolutions institutionnelles prises en termes *d'incarnation des valeurs*, de motifs ayant amené les responsables chrétiens dans l'accueil public et les missions relatives à cet accueil. **Ces éléments donnent une couleur, une tonalité au projet d'établissement que s'approprient les salariés.**
- **Les valeurs d'Auteuil ont un impact sur tous les salariés croyants comme laïcs**

Fiche évaluative du référentiel:

Axe 2 centré sur le jeune et sa famille



AXE 2 : Mener avec et autour du jeune et de sa famille un accompagnement de qualité

REFERENCE : 2.1 Mettre en œuvre les valeurs et les principes d'intervention

FICHE 2.1.a : S'inscrire dans la dynamique et l'identité d'Apprentis d'Auteuil

Descriptif : L'établissement s'inscrit dans le projet d'Apprentis d'Auteuil, Œuvre d'Eglise - Fondation Reconnue d'Utilité Publique

Les attendus

Attendus légaux

- Connaître les statuts
- Connaître la base légale de l'institution (Reconnue d'Utilité Publique)
- Charte des droits et des libertés
- Charte de la laïcité à l'Ecole

Attendus métiers / pratiques

- Mettre en place la Politique d'Apprentis d'Auteuil de la protection de l'enfance

Attendus support / instances

- Connaître la convention tripartite
- Appliquer les procédures d'Apprentis d'Auteuil
- Se référer à la fresque « Grandir en Confiance »

Attendus institutionnels

- Transmettre l'histoire de la Fondation d'Auteuil : Œuvre d'Eglise /Fondation Reconnue d'Utilité Publique/héritage des fondateurs
- **Faire vivre le projet d'Apprentis d'Auteuil**
- Mettre en œuvre les chartes (management, évaluation interne, coéducation, éducation affective relationnelle et sexuelle, médiation,...) et le DHS
- Prendre en compte le plan stratégique d'Apprentis d'Auteuil
- Prendre en compte le Plan de Développement Régional

Demarche d'évaluation

Questionnement évaluatif (professionnels)

- En quoi l'identité d'Apprentis d'Auteuil (œuvre d'Eglise – fondation Reconnue d'Utilité Publique) est-elle prise en compte dans le pilotage de l'établissement ?
- Comment la mission, les convictions et les orientations décrites dans le projet de la Fondation inspirent-elles nos principes d'intervention ?
- En quoi les procédures d'Apprentis d'Auteuil structurent-elles le pilotage de l'établissement ?
- En quoi les chartes d'Apprentis d'Auteuil et l'arborescence du DHS sont-elles un repère pour orienter l'action ?

Questionnement évaluatif (jeunes et familles)

- Connaissez-vous le projet d'Apprentis d'Auteuil ?
- L'établissement met-il en œuvre les valeurs et les convictions d'Apprentis d'Auteuil ?
- A travers les contacts que vous avez avec les professionnels, quelles sont les valeurs que ceux-ci semblent porter ?

Appréciation des effets

- Quels sont les effets pour l'établissement d'être un établissement d'Apprentis d'Auteuil ?

Propositions d'amélioration

- Quelles améliorations proposons-nous pour mieux s'inscrire dans la dynamique et l'identité d'Apprentis d'Auteuil ?

- **L'Abbé Louis Roussel** : Dieu aime tous les hommes, quelles que soient leur origine, leur culture ou leur religion. **Mais pour l'Abbé Roussel** Dieu a aussi besoin de notre cœur pour aimer les jeunes et de nos bras pour les accompagner. L'espérance et la confiance en Dieu sont au cœur de la vie de l'œuvre que mène l'Abbé.
- C'est dans l'accueil d'enfants abandonnés, au 40 rue Lafontaine à Paris, qu'en 1866 l'Abbé Louis Roussel fonde l'œuvre d'Auteuil. Il entre, solitaire, dans cette maison le 19 mars 1866 : « **L'œuvre de la première communion pour les enfants pauvres ou orphelins** » est née. Accueillir les enfants, leur enseigner à lire, à écrire, à calculer, et leur apprendre le catéchisme est la première action pédagogique d'Auteuil.
- « Voilà » dit le Pape Pie IX (en avril 1876 en s'adressant à Louis Roussel à Rome), en souriant, « le Don Bosco français... ». Au retour, Louis Roussel s'arrête à Turin pour rencontrer Don Bosco.



Apprentis d'Auteuil:

Des éléments de contexte historique et des fondateurs

- **Louis Roussel a une idée de génie à l'époque : doubler l'éducation de base par une « éducation professionnelle ».** En 1875 Auteuil se dote d'une imprimerie école. Les Œuvres d'Apprentissage se concrétisent. En 1887, l'abbé Roussel expose l'idée d'une ferme école. C'est toute une idée de la formation professionnelle qui émerge avant l'heure.
- **En 1871 et très rapidement l'accent est mis sur l'apprentissage** de nombreux métiers. C'est pourquoi l'œuvre d'Auteuil devient par la suite l'Œuvre des Orphelins Apprentis d'Auteuil.

Le Père Brottier et l'apport de la congrégation du Saint-Esprit

- **En 1923, l'œuvre est confiée à la Congrégation du Saint Esprit** sous la direction du Père Daniel Brottier.
- **Elle est reconnue d'utilité publique en 1929 et placée sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur.** Elle prend alors une ampleur nationale.

HISTOIRE DE L'ETABLISSEMENT

APPRENTIS D'AUTEUIL: Histoire d'un établissement

- Tout établissement a une histoire liée à son lieu d'implantation :
- Cette histoire 'engrammée' dans une terre, un terroir, témoigne comment des personnes de foi ont œuvré pour prendre en compte le sort de personnes délaissées.
- Cette histoire dit aussi comment l'établissement s'insère dans son environnement aujourd'hui ; elle est témoin également **des fluctuations institutionnelles ainsi que des permanences** (comme les convictions et les valeurs chrétiennes...).
- Cette histoire démontre que les valeurs chrétiennes se perpétuent. Cet aspect là des choses est capital pour les publics et les professionnels de cet établissement.
- **Exemple** : l'histoire de l'établissement **Don Bosco** dans les Ardennes repris par Apprentis d'Auteuil (qui a lui aussi son histoire).

QUELS MOYENS?

Voici des éléments indispensables pour développer la pensée de l'Eglise dans les projets d'établissements :

- Le projet associatif passe par écrire et actualiser l'histoire de l'association / fondation clarifiant sa dimension spirituelle et religieuse
- Ecrire et actualiser l'histoire de chaque établissement en lien avec l'histoire de l'association / fondation à l'attention des personnels et des publics accueillis
- Ecrire ce qu'est le projet éducatif de l'institution (repris dans les établissements) les Fondamentaux du Parcours Personnalisé du Jeune (PPJ)
- Ecrire le projet pastoral (...)
- Ensuite il y a à développer et à actualiser en terme de moyens :
 - Des **documents pédagogiques** à destination des personnels par exemple [un guide](#), Des **animations** permettant d'aller des **convictions religieuses** et des **valeurs** qui en découlent aux principes d'intervention
 - Des **outils d'animation** à l'attention des personnels et des publics accueillis pour favoriser le [développement humain et spirituel \(DHS\)](#)
 - Un **référentiel partagé** incluant les convictions, les valeurs et les outils de l'institution
 - des **chartes** institutionnelles (...)

Tous ces éléments viennent nourrir le projet de l'établissement ainsi que les professionnels, les jeunes et les personnes qui gravitent autour de l'institution.

UN GUIDE

Sur lequel prendre appui

UN CHANGEMENT DE PARADIGME:

Passer de la participation au penser et agir ensemble

PENSER ET AGIR ENSEMBLE

QUELQUES POINTS DE REPÈRES



- **Pour Penser et Agir Ensemble, nous avons notamment besoin de :**
 - > 1. Décider ensemble les changements que nous voulons
 - > 2. Nous reconnaître égaux en dignité
 - > 3. Définir des règles claires
 - > 4. Engager individuellement et collectivement notre responsabilité
 - > 5. Nous comprendre en utilisant des mots communs
 - > 6. Dire à l'autre que j'ai besoin de lui
 - > 7. Permettre à chacun de prendre sa place
 - > 8. Prendre du plaisir ensemble
 - > 9. Faire des « arrêts sur image »
 - > 10. S'ouvrir aux autres

LES VALEURS

QUE METTONS-NOUS EN AVANT ?
QUE VALORISONS-NOUS ?

THEORIE SUR LES VALEURS:

Valeurs, finalités principes d'action

- Il n'y a pas de pédagogie ou d'éducation sans choix philosophique, théologique...
- En effet, **l'action éducative comme pédagogique** consiste fondamentalement **à transmettre à la génération suivante** des comportements, des aptitudes et des connaissances qui constituent la civilisation vécue et /ou voulue par la génération adulte.
- **Il y a toujours affirmation de valeurs en éducation** ; dans l'acte éducatif comme dans l'acte pédagogique, l'éducateur entend transmettre à l'enfant ou au jeune **ce qu'il considère comme le dépôt sacré de la civilisation**, mais aussi **de l'institution (et de ses convictions et valeurs)** dans laquelle il vit, soit qu'il éduque soit qu'il enseigne.
- **Qu'il enseigne ou qu'il éduque, le pédagogue/ l'éducateur**, même quand le jeune prétend mettre en cause les valeurs régnantes, **espère forger dans le petit d'homme un être et une société meilleurs, conformes à l'idéal qu'il poursuit.**
- **L'idéologie au sens noble de système d'idées et de valeurs est toujours présente**, que l'on transmette ou que l'on mette en cause la société. Les valeurs sont indispensables surtout la réflexion (philosophique, théologique, religieuse...) sur les fins et les moyens de l'éducation pour qui veut mettre de l'ordre dans sa pensée et sa conduite.

Un projet d'établissement : S'explique par les **valeurs à incarner** qu'il défend

➤ Qu'est-ce qu'éduquer à Auteuil ?

- **L'éducation se fonde sur des valeurs pour déboucher sur des principes d'action** dont l'objet est la mise en œuvre de ce qui est valorisé *pour aller chercher le bien de celui qu'on éduque.*
- **Les valeurs constituent un objectif qui doit s'incarner** ; on peut reprocher aux valeurs d'être assez éloignées de la vie concrète – sauf si elles débouchent sur des principes qui gouvernent l'action. L'éducation doit donc davantage partir de la réalité concrète du jeune, tout en s'appuyant sur l'anthropologie chrétienne. Cette démarche est plus pragmatique et plus proche de la vie même du jeune.

Fiche évaluative du référentiel: Axe 2 centré sur le jeune et sa famille



AXE 2 : Mener avec et autour du jeune et de sa famille un accompagnement de qualité

REFERENCE : 2. Mettre en œuvre les valeurs et les principes d'intervention

FICHE 2.1.a : S'inscrire dans la dynamique et l'identité d'Apprentis d'Auteuil

Descriptif : L'établissement s'inscrit dans le projet d'Apprentis d'Auteuil, Œuvre d'Eglise - Fondation Reconnue d'Utilité Publique

Les attendus

Attendus légaux

- Connaître les statuts
- Connaître la base légale de l'institution (Reconnue d'Utilité Publique)
- Charte des droits et des libertés
- Charte de la laïcité à l'Ecole

Attendus métiers / pratiques

- Mettre en place la Politique d'Apprentis d'Auteuil de la protection de l'enfance

Attendus support / instances

- Connaître la convention tripartite
- Appliquer les procédures d'Apprentis d'Auteuil
- Se référer à la fresque « Grandir en Confiance »

Attendus institutionnels

- Transmettre l'histoire de la Fondation d'Auteuil : Œuvre d'Eglise /Fondation Reconnue d'Utilité Publique/héritage des fondateurs
- **Faire vivre le projet d'Apprentis d'Auteuil**
- Mettre en œuvre les chartes (management, évaluation interne, coéducation, éducation affective relationnelle et sexuelle, médiation,...) et le DHS
- Prendre en compte le plan stratégique d'Apprentis d'Auteuil
- Prendre en compte le Plan de Développement Régional

Démarche d'évaluation

Questionnement évaluatif (professionnels)

- En quoi l'identité d'Apprentis d'Auteuil (œuvre d'Eglise – fondation Reconnue d'Utilité Publique) est-elle prise en compte dans le pilotage de l'établissement ?
- Comment la mission, les convictions et les orientations décrites dans le projet de la Fondation inspirent-elles nos principes d'intervention ?
- En quoi les procédures d'Apprentis d'Auteuil structurent-elles le pilotage de l'établissement ?
- En quoi les chartes d'Apprentis d'Auteuil et l'arborescence du DHS sont-elles un repère pour orienter l'action ?

Questionnement évaluatif (jeunes et familles)

- Connaissez-vous le projet d'Apprentis d'Auteuil ?
- L'établissement met-il en œuvre les valeurs et les convictions d'Apprentis d'Auteuil ?
- A travers les contacts que vous avez avec les professionnels, quelles sont les valeurs que ceux-ci semblent porter ?

Appréciation des effets

- Quels sont les effets pour l'établissement d'être un établissement d'Apprentis d'Auteuil ?

Propositions d'amélioration

- Quelles améliorations proposons-nous pour mieux s'inscrire dans la dynamique et l'identité d'Apprentis d'Auteuil ?

- La Pensée Educative sera donc un ensemble d'éléments permettant de raisonner, de trouver les logiques de l'éducation en donnant du sens à tous. La Pensée Educative, ce sont des contenus à faire émerger ensemble respectant tradition, héritage et innovation... C'est donc :
 - > **la prise en compte de l'homme en général**
 - > la prise en compte du jeune au travers d'**une connaissance en particulier**
 - > la prise compte de ce que doivent **devenir** les jeunes
 - > la prise en compte de **repères incontournables**

Et pour cela il est nécessaire d'avoir des convictions et des valeurs à transmettre...

- La Recommandation sur *le questionnement éthique* dans les ESSMS « *alimente ... le socle des « fondamentaux »*. *Sa mise en œuvre sera l'occasion d'éprouver les démarches déjà en place, mais aussi d'expliquer, de partager et de confronter les valeurs portées par une structure au regard de celles auxquelles chaque professionnel adhère individuellement*. (Didier Charlanne, ANESM / HAS Juin 2010)
- « *Il est recommandé d'intégrer dans le projet d'établissement ou de service une réflexion des équipes sur leurs principes d'intervention auprès des personnes. Ces principes traduisent la manière concrète dont les professionnels s'approprient les droits des usagers, et plus spécifiquement **le droit de la personne** à participer activement au projet qui la concerne ainsi que les droits des représentants légaux* » (Les attentes de la personne et le projet personnalisé –ANESM – décembre 2008)

ANESM : Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements et services Sociaux et Médico-sociaux (ANESM) est un groupement d'intérêt public rassemblant l'Etat, la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) et des représentants des organismes gestionnaires d'établissements sociaux et médico-sociaux.

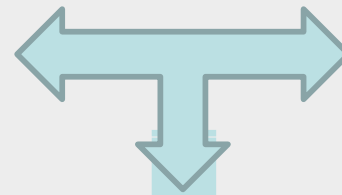
HAS : Haute Autorité de Santé intègre, depuis le 1er avril 2018, les missions de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM). Une direction spécifique au champ social et médico-social est créée au sein de la HAS : la Direction de la qualité de l'accompagnement social et médico-social (DiQASM)

Des Valeurs à leur incarnation:

Principe fondé sur les regards croisés

- Voici par exemple une animation permettant de mettre en œuvre le passage des Valeurs institutionnelles et personnelles aux principes d'intervention

Valeurs personnelles
en résonance avec AA



Valeurs d'Auteuil (à partir des documents institutionnels : le Projet d'Apprentis d'Auteuil, Projet stratégique, le PPJ...)

Valeurs professionnelles

Principes d'intervention

Exemple d'animation

10h Introduction sur les valeurs
10h10 Repérage des Valeurs d'Auteuil
11h10 Valeurs personnelles en résonance avec Apprentis d'Auteuil
13h30 Valeurs professionnelles qui en découlent
15h Principes d'intervention

EXEMPLE

Nous avons l'habitude de dire: 'si on arrive à Apprentis d'Auteuil par mégarde, y rester n'est pas un hasard'

La qualité, une affaire de valeurs

- « **La qualité est d'abord la redécouverte des valeurs fondatrices d'une institution ou d'un service.** Une démarche qui ferait l'économie de cette étape est condamnée à s'enliser dans la problématique des moyens au détriment de celle des fins. Le débat sur la méthode et les processus de la qualité (...) ne saurait se substituer à la question du sens de l'action. Il s'agit avant tout de promouvoir un débat et un discours sur l'homme : ses besoins, ses attentes, ses demandes. » Philippe Ducalet et Michel Laforcade, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, Paris, 2000, Séli Arslan.
- Si l'on veut que les acteurs retrouvent une capacité d'acteurs dans leur travail, le débat sur les convictions et valeurs mises en avant par l'institution est capital parce qu'il donne une dimension et des perspectives à l'action et permet de réinvestir les missions de chacun dans un projet coordonné.
- Ces débats se retrouvent dans nos évaluations internes parce que la question du sens est première

Principes d'intervention :

Principes éducatifs d'accompagnement

« L'usager co-auteur de son parcours »

- *« Principe inscrit dans la loi 2002-2, la liberté de choix de l'usager concernant les modalités de sa vie et de son parcours appelle des initiatives concrètes de la part des professionnels. Reconnaître la personne dans ce qu'elle veut être et lui donner tous les moyens d'y parvenir suppose en effet de mettre en place des modalités précises de recueil et de prise en compte de ses préférences et de ses difficultés. C'est ce que nous avons appelé ici le principe de l'usager co-auteur de son parcours ».*
- **Accueillir le jeune tel qu'il est**
- **Rendre le jeune acteur de son parcours**
- **Echanger**
- **Accompagner**
- **Apprendre à respecter**



Principes d'intervention:

Principe de coéducation avec les familles

Le Principe de coéducation avec les familles :

- *« Ajuster l'implication des parents au cours du placement : l'évaluation, la révision, l'actualisation du projet permettent de revenir régulièrement sur l'ensemble des éléments relatifs à la suppléance et à l'implication des parents.*
- *Tous les aspects relatifs au quotidien de l'enfant sont des outils de travail particulièrement importants. Les questions qui jalonnent la vie de l'enfant tout au long du placement font l'objet d'ajustements à travers le dialogue parents/ professionnels.*
- *Pour ces ajustements, il est recommandé de prendre en compte la parole et le vécu de l'enfant et des parents, le rythme des uns et des autres, les avancées et les reculs, l'évolution des parents dans l'exercice de leur responsabilité, leurs difficultés et lorsqu'ils existent, les mouvements de désinvestissement. »*
- **Les parents premiers éducateurs de leur(s) enfant(s)**
- **Démarche de co-construction dans une relation de confiance**

ANESM, Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles, *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement*, Septembre 2009, pp. 25-55.

Principes d'intervention :

Principes de travail en équipe

Le travail en équipe :

- *« Les textes posent l'évaluation comme la pierre angulaire de l'intervention, permettant de définir un projet personnalisé allant précisément dans le sens de l'intérêt du mineur/jeune majeur. La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance modifie l'article L.223-5 du CASF et réaffirme l'obligation de la production d'un rapport annuel pour tout mineur accueilli dans le cadre d'une mesure administrative ou judiciaire de protection de l'enfance : « Le service élabore au moins une fois par an un rapport, établi après une évaluation pluridisciplinaire, sur la situation de tout enfant accueilli ou faisant l'objet d'une mesure éducative » ».*
- **Principe fondé sur les regards croisés**
- **Principe fondé sur le travail en partenariat**
- **Principe fondé sur le consensus**
- **Principe fondé sur la cohérence**

HAS / ANESM, Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles, *l'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure*, Avril 2013, pp. 45-62.

Principes de collaboration avec les partenaires

Travail en partenariat :

- **Enjeux du partage d'informations à caractère secret dans des cadres plus ou moins formalisés. Parmi les enjeux : « le partage d'informations à caractère secret peut s'inscrire dans le cadre de relations mobilisées par les ressources propres des professionnels ou d'un partenariat impulsé par l'institution ».**
- **Ouvrir l'établissement sur l'externe et travailler en réseau**
- **Affirmer la cohérence d'actions au sein du réseau partenarial**
- **Démarche réflexive en faveur du jeune et de sa famille**
- **Collaborer avec l'Aide Sociale à l'Enfance**

APPRENTIS D'AUTEUIL:

Le projet d'établissement : **le DHS**

LA PERSONNE HUMAINE:
LE DEVELOPPEMENT HUMAIN ET SPIRITUEL,



APPRENTIS D'AUTEUIL: DEVELOPPEMENT HUMAIN ET SPIRITUEL

Thème de travail sur la personne : Quel jeune aujourd'hui ? Quel adulte demain ?

- *L'éducation est un paradoxe : nous avons une vision aujourd'hui, au présent de l'être humain imaginé demain. Quel homme éduqué visez-vous ?*

Extrait issus de *Fondamentaux du Parcours Personnalisé du Jeune (PPJ)* à Apprentis d'Auteuil:

« 3 principes fondent la dynamique du parcours :

- ***Le principe de responsabilité***
- ***Le principe d'espérance***
- ***Le principe d'amour***

FICHE 2.3.a : Mettre en œuvre un accompagnement global et personnalisé

Descriptif : L'établissement met en œuvre le « Parcours Personnalisé du Jeune »

Attendus

Attendus légaux

- Prendre en compte les orientations du Projet pour l'enfant (PPE) Promouvoir :
- Un « Accompagnement individualisé et de qualité »
 - Une « participation directe au projet d'accueil et d'accompagnement ».
 - « Le respect de la dignité, l'intégrité, la vie privée, l'intimité et la sécurité de la personne ».
 - Le Droit de connaître et de comprendre nos objectifs de travail pour les jeunes et les familles (loi 2002-2)
 - Le Principe du libre choix, du consentement éclairé et de la participation de la personne.

Attendus métiers / pratiques

- Utiliser les objectifs déclinés dans le contrat de séjour/D.I.P.C. comme les 1^{ers} objectifs du P.P.J
- Mettre en œuvre l'accompagnement dans les dimensions suivantes :
- Prendre soin (Hygiène, image de soi, santé psychique, santé physique, équilibre alimentaire...)
 - Vie quotidienne (prise en compte des besoins de la personne, rythme de la personne, vie personnelle, vie collective, prise en compte de l'intimité, consignes...)
 - Scolarité – formation (organisation, suivi, vie scolaire, gestion des devoirs, résultats)
 - Vie affective et relationnelle (famille, histoire personnelle, relations amicales, éducation affective relationnelle et sexuelle)
 - Socialisation (culture, loisirs, sports, citoyenneté, vie en collectivité, s'ouvrir sur l'environnement, Nouvelles Technologies d'information et de Communication)
 - Insertion (logement, professionnelle)
 - ...

Attendus institutionnels

- Les 4 verbes : « Accueillir éduquer former insérer »
Tenir compte de :
- La proposition pastorale, spirituelle, liberté de culte.
 - Du développement Humain et Spirituel (DHS) :
 - o Inscrire sa vie dans une histoire
 - o Vivre en relation avec les autres et le monde
 - o Découvrir la valeur de sa vie, de la vie
- Favoriser l'apprentissage de la liberté et de la responsabilité, cultiver sa capacité à faire des choix

Démarche d'évaluation

Questionnement évaluatif (professionnels)

- Comment les orientations du P.P.E. (Projet Pour l'Enfant) sont-elles prises en compte dans le parcours du jeune ?
- Comment le projet d'établissement présente-t-il le Parcours Personnalisé du Jeune ?
- Comment les premiers objectifs déclinés dans le contrat de séjour/D.I.P.C. sont-ils repris dans le P.P.J. ?
- Comment s'organise l'accompagnement du jeune et sa prise en charge globale dans l'établissement ?
- Comment les différentes dimensions de l'accompagnement du jeune sont-elles prises en compte dans le cadre du PPJ ?

Questionnement évaluatif (jeunes et familles)

- Etes-vous régulièrement associé à l'élaboration du parcours de votre enfant ? Connaissiez-vous vos droits ?
 - Vous sollicite-t-on pour les réunions concernant votre enfant ? Fait-on un bilan annuel avec vous ? Vous demande-t-on votre avis pour les décisions concernant votre enfant ? Vous demande-t-on votre avis sur l'éventuelle poursuite de la mesure ? Connaissiez-vous le contenu des écrits qui concernent votre enfant ? Etes-vous destinataire d'une copie du PPJ (enfant et famille) ?
 - Etes-vous associé à votre parcours personnalisé régulièrement ? Avez-vous le sentiment d'être pris en compte ? Pouvez-vous donner votre avis dans le cadre du PPJ ? En tient-on compte ?
 - Le PPJ retrace-t-il le parcours de votre enfant dans l'établissement ?
 - Avez-vous connaissance des écrits, principalement du rapport d'évolution annuel vous concernant ou concernant votre enfant ?
 - Etes-vous informés de votre droit d'accès à votre dossier.
 - Etes-vous aidé dans les devoirs, le suivi scolaire ?
 - Etes-vous accompagné pour votre projet de vie ? Votre santé ? votre confort de vie ? vos activités ? Les adultes prennent-ils du temps avec vous pour discuter de ce qui vous tient à cœur ? Avez-vous des amis ? Dans l'établissement ? En dehors ? Quelles améliorations verriez-vous à proposer ?
 - Etes-vous accompagné dans le projet de vie de votre enfant ? Dans sa santé ? dans son confort de vie ? Dans ses activités ? Les adultes prennent-ils du temps avec vous pour discuter de ce qui vous tient à cœur
 - Avez-vous connaissance des écrits (rapports) concernant le jeune / votre jeune.
 - Etes-vous aidé dans les devoirs, le suivi scolaire ?
- Appréciation des effets**
- En quoi la mise en œuvre d'un accompagnement global et personnalisé impacte-t-elle la qualité de l'accompagnement du jeune ?
- Propositions d'amélioration**
- Comment améliorons-nous la mise en œuvre du parcours personnalisé du jeune avec les familles ?



DEVELOPPEMENT HUMAIN ET SPIRITUEL

Accompagner les jeunes dans leur croissance en humanité

Une conviction

- En 1866, en fondant les Orphelins Apprentis d'Auteuil, l'Abbé ROUSSEL est convaincu qu'ils peuvent devenir des êtres libres et responsables et construire leur vie.
- 150 ans plus tard, cette conviction nous habite toujours lorsque nous invitons les jeunes à « **devenir des hommes et des femmes debout, solides sur leurs pieds et dans leur tête, ouverts dans leur cœur** ».

Une proposition : le développement humain et spirituel

- **Développement** parce que c'est un horizon, un idéal que nul ne peut atteindre seul. Nous valorisons ce qui est déjà présent, vivant, en attente, en promesse, chez tout jeune et entre tous les jeunes.
- **Humain** parce que nous voulons prendre en compte toutes les composantes de la personne : un corps, une sensibilité, des intelligences, une volonté.
- Et **spirituel** parce que nous prêtons attention à ce qui anime et inspire chacun, ce qui lui permet de respirer, de résister, de se risquer, de s'engager et d'espérer.



DEVELOPPEMENT HUMAIN ET SPIRITUEL

Accompagner les jeunes dans leur croissance en humanité

S'appuyant sur un travail de recueil d'expériences et de discernement avec des équipes de terrain, l'équipe porteuse du projet DHS a explicité la vision de l'homme et de la société au cœur du projet d'Apprentis d'Auteuil. Trois axes éducatifs structurent un choix d'activités qui, ensemble, contribuent à l'épanouissement de toutes les dimensions de la personne :

- > Inscrire sa vie dans une histoire pour y apprendre la filiation et la responsabilité
- > Vivre en relation avec les autres et le monde et mieux comprendre la fraternité, la citoyenneté
- > Découvrir la valeur de sa vie et de la vie et construire son intériorité et sa liberté.

Pour les équipes, l'arborescence éducative est une trame de questionnements qui aide à (re)mettre du sens sur les actions menées avec les jeunes. Elle révèle ce qui se fait déjà et ouvre des horizons sur des aspects du développement des jeunes qui restaient en veille.

APPRENTIS D'AUTEUIL:

DEVELOPPEMENT HUMAIN ET SPIRITUEL

Des repères

- L'«**arborescence éducative** » **donne à voir la vision de la personne et du vivre ensemble que nous partageons**. Elle montre qu'une grande diversité d'activités peuvent converger, de manière cohérente vers trois axes éducatifs :
- L'arborescence ne constitue pas un « programme » à couvrir. Ses portes d'entrée sont multiples et loin d'avoir été toutes explorées.
- Elle peut être utilisée comme grille de questionnements par les adultes pour recueillir, apprécier, et enrichir les activités proposées aux jeunes.

Des temps spécifiques nommés « Arrêts sur Image »

- Ce sont des temps de pause dont les formes peuvent varier selon l'âge et le contexte pour permettre aux enfants, aux adolescents de relire et de mettre des mots sur leur vécu, leurs découvertes et leurs prises de conscience. La portée de nos actions éducatives resterait limitée sans ces « retours » qui favorisent la connaissance d'eux-mêmes et des autres et les structurent en tant que sujets plus libres et plus fraternels.



APPRENTIS D'AUTEUIL:

CONCLUSIONS

CONCLUSIONS: Importance de l'Histoire

- **Jean-Pierre ROSENCZVEIG** dans *Justice pour les enfants* chez Robert Lafont (p 257 et suivantes) rend compte d'une visite faite à la MECS de Thiais en 1999.
- « Le foyer des Orphelins Apprentis d'Auteuil » dit-il « joue un rôle essentiel pour compléter l'offre publique de prise en charge des jeunes en difficulté. **L'Association affiche des valeurs, peut-être ici plus qu'ailleurs, puisque la référence religieuse habite chaque bâtiment du Sacré Chœur de Thiais** ».
- « **Le projet pastoral est de rendre l'espoir à tous ces enfants** », m'affirme-t-on, mais bien évidemment la maison **respecte les convictions religieuses des uns et des autres** et ne choisit pas les enfants selon leurs religions ».
- « 'Ici, on trouve de tout, y compris des laïcs pur sucre' me dit le directeur général en souriant. Il sait à qui il s'adresse »...
- Parlant de la singularité de la Fondation le Juge pour enfants dit : **il y a « de véritables possibilités pour s'adapter et des pesanteurs à respecter. Le poids de l'histoire est palpable en permanence. Tout le rappelle aux enfants** ».

CONCLUSIONS:

Importance du projet pour les dirigeants

- Ainsi comme nous venons de le voir un projet d'établissement n'est pas le projet des seuls professionnels, il est aussi celui de ses dirigeants d'associations ou de fondations.
- **Les dirigeants ont à produire et actualiser des ingrédients de nature différente** qui feront partie de l'écriture des projets d'établissements (les statuts de l'institution, ses missions, l'histoire de l'institution, de ses convictions et de ses valeurs, son projet pastoral, l'histoire des établissements et des valeurs qui y ont émergé, la vision des personnes..., tout autant que les obligations légales, réglementaires. **Ces ingrédients sont FONDATEURS pour l'Institution.**
- L'ensemble des données à incorporer dans un projet est important et le risque des professionnels pourrait être celui de 'coller' au cadre légal avant tout. **Notre responsabilité de chrétiens va bien au-delà du cadre.** Nous sommes '**des ambassadeurs du Royaume**' dira St Paul. Nous avons la responsabilité d'identifier toutes ces données et de leur donner corps par leur insertion, leur intégration, coordination, appropriation, élaboration, combinaison, fusion... entre elles en vue de leur incarnation par l'écriture du projet d'établissement... en rendant à César ce qui est à César et surtout en rendant à Dieu ce qui est à Dieu. Les enjeux sont d'une importance capitale!
- L'intérêt de cet échange montre **l'importance de l'implication des dirigeants dans tout le processus d'élaboration du projet d'établissement.** Il y a de nombreuses données à combineret nous ne les avons pas toutes évoquées, comme par ex le management. **Les projets d'établissements ne peuvent être laissés à la seule main des professionnels** (salariés cadres et non cadres) ; les dirigeants de fondations et d'associations - qui ont la responsabilité de la gouvernance - ont à collaborer *activement* pour les colorer de leurs valeurs humaines, évangéliques et chrétiennes.

CONCLUSIONS:

Importance du projet pour les dirigeants

- N'oublions pas qu'un **projet d'établissement** a pour objectif une traduction concrète et pratique. Dans le christianisme cela se nomme l'**incarnation du message, des convictions, des valeurs, des principes, des vertus...** Voilà pourquoi les dirigeants ont à soigner ce travail de toute leur attention. Les absences d'écriture, les erreurs d'écriture des projets d'établissement, le manque d'attention... peuvent générer des dérives.
- Or il ne faut pas grand-chose pour déraiper nous dit l'Évangile. Ce dernier nous parle du *scandalon*, ce petit caillou sur le chemin qui fait tomber, ripper, déraiper... l'être humain. Nos institutions ont à faire face à des dysfonctionnements, des écarts qui peuvent faire déraiper le projet loin de ses intentionnalités. Mettre en place des outils de contrôle, un observatoire des incidents avec des relectures... le tout pour que l'institution comme l'établissement maintiennent leurs finalités, est capital !