



**Diversifier les modalités d'accueil en MECS pour répondre à la
problématique d'adolescents aux difficultés multiples**

Christine DESJARDIN -LEBRANCHU

2013

cafdes



Remerciements

Pour m'avoir soutenue et aidée dans la réalisation de ce mémoire, je remercie tout particulièrement :

Danièle Hourbette et Martine Brétéché, pour leur disponibilité, leur écoute et leurs encouragements.

Jean-Pierre Chevalier, mon conseiller expert qui a su me guider et me soutenir dans ce travail d'écriture.

Alain Caillat, pour sa disponibilité, son écoute, son attention et son travail de relecture.

Jean-Noël Desjardin, mon époux pour son aide et son soutien inconditionnel dans l'écriture de ce mémoire et tout au long de la formation.

Christine Delaire pour son travail de relecture, nos échanges, ses conseils éclairés et ses encouragements.

Hélène Bolzan et Denis Goron, mes collègues et amis de la formation Cafdes 16

Claude Lebranchu, qui m'a accueillie à Paris durant ces trois années de formation, et qui a lu attentivement mon travail.

Ma famille et mes amis qui m'ont soutenue et encouragée tout au long de ce parcours.

Je tiens également à remercier l'ACESM qui m'a fait confiance, mes collègues, et l'ensemble des personnels et des adolescents grâce à qui ce travail de réflexion et d'écriture a pris forme

Sommaire

Introduction	1
1 Hiatus entre évolution d'un public et évolution de l'accueil et de l'accompagnement.....	5
1.1 Évolution des adolescents accueillis au foyer de Loyre	5
1.1.1 Quelle évolution et quelles caractéristiques ?.....	5
1.1.2 Des facteurs liés à l'évolution des politiques publiques.....	8
1.1.3 Des facteurs liés au contexte de l'accueil	13
1.2 Quelle évolution de l'accueil et de l'accompagnement ?	16
1.2.1 Une survivance du passé	16
1.2.2 Un projet éducatif orienté vers l'insertion scolaire et professionnelle	19
1.2.3 Des modalités d'accueil uniformes	20
1.3 Conséquences : une inadaptation de l'accueil et de l'accompagnement	21
1.3.1 Des espaces inhabités et inadaptés	22
1.3.2 Un accompagnement inadapté et une organisation interne à interroger	23
1.3.3 Des jeunes et des équipes en souffrance.....	24
2 Des usagers en souffrance et en danger dans une institution qui ne remplit plus ses missions de protection.....	25
2.1 Un diagnostic partagé, pour et avec les usagers.....	25
2.1.1 Le placement vécu comme nouvelle rupture	26
2.1.2 Une répétition des symptômes	27
2.1.3 Comment rompre avec la rupture ?	30
2.2 Une institution qui ne remplit plus ses missions de protection	34
2.2.1 Un fonctionnement institutionnel en décalage avec les valeurs énoncées dans le projet associatif	34
2.2.2 Entre projet individualisé et accompagnement collectif, l'institution comme réponse instituante.....	37
2.3 Des opportunités à saisir.....	39
2.3.1 Des besoins repérés au niveau du département	39
2.3.2 Sortir de la « crise » pour entrer dans une démarche de projet	41
3 Problématique et présentation globale du projet et de son évaluation	45

3.1	Un préalable nécessaire en interne pour remobiliser l'équipe	46
3.1.1	L'évaluation interne et la formation comme outil de remobilisation	46
3.1.2	Revisiter les outils de la loi 2002-2 et la procédure d'accueil.....	49
3.1.3	Redéfinir des procédures	51
3.1.4	Définir la notion de référent et remettre en place un calendrier de synthèses	54
3.2	Quels possibles à partir de l'existant ?	55
3.2.1	Mettre en place une transversalité des services.....	56
3.2.2	Travailler en réseau et en partenariat	57
3.2.3	Associer les jeunes et les familles à l'organisation institutionnelle.....	59
3.3	Vers un nouveau projet fédérateur et mobilisateur	62
3.3.1	Définir de nouvelles modalités d'accueil.....	63
3.3.2	Redéfinir le sens et les objectifs de l'atelier.....	64
3.3.3	Répondre aux attentes du département en proposant la création d'un « lieu de vie ».....	67
3.3.4	Évaluation du projet	68
	Conclusion.....	71
	Bibliographie.....	73
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

ACESM : Association des Centres Éducatif de la Sauvegarde des Mineurs et Jeunes majeurs du Loir et Cher

AEMO : Action Éducative en Milieu Ouvert

AED : Aide Éducative à Domicile

ANESM : Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Etablissements et Services sociaux et Médico-sociaux

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

CA : Conseil d'Administration

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CC : Code Civil

CEAPS : Centre Éducatif pour Adolescents en Placement Spécialisé

CEF : Centre Éducatif Fermé

CEM : Centre Éducatif des Mineurs

CER : Centre Éducatif Renforcé

CMPP : Centre Médico Psycho-Pédagogique

CREAI : Centres Régionaux pour l'Enfance et l'Adolescence Inadapté

CRIP : Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes

CVS : Conseil à la Vie Sociale

DAPP : Dispositif d'Accompagnement Parental en Placement

DGAS : Direction Générale Adjointe de la Solidarité

JAF : Juge aux Affaires familiales

GIP : Groupement d'Intérêt Public

IME : Institut Médico-Educatif

ITEP : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique

MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social

MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées

ONED : Observatoire National de l'Enfance en Danger

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

PF : Placement Familial

PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse

SAA : Service d'Aide à l'Autonomie

SAPMN : Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Naturel

SAU : Service d'Accueil d'Urgence

UNIFAF : Fonds d'assurance formation de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale à but non lucratif.

*« Il n'est pas besoin
d'espérer pour entreprendre,
ni de réussir pour
persévérer »¹*

Introduction

En juin 2012, je suis recrutée comme directrice d'un centre éducatif pour adolescents en placement spécialisé (CEAPS). Ce centre éducatif est composé de deux foyers distincts, le foyer de Loyre et le foyer Bougainville ainsi que d'un atelier dit « scolaire et technique » transversal à l'ensemble des services de l'association, et financé sur le budget des deux foyers et du service d'accueil d'urgence.

Les deux foyers disposent d'une double habilitation, Aide Sociale à l'Enfance (ASE) et Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ). Seul le foyer Bougainville est mixte. Chacun d'entre eux fonctionne de manière indépendante et est habilité pour l'accueil de 17 jeunes âgés de 14 à 21 ans.

Ces deux foyers ainsi que l'atelier scolaire et technique dépendent de l'Association des Centres Éducatifs de la Sauvegarde des Mineurs et jeunes majeurs du Loir et Cher (ACESM) qui par ailleurs gère un service d'Action Éducative en Milieu Ouvert (AEMO) et d'Aide Éducative à Domicile (AED), un service de médiation familiale, espace rencontre parents/enfants, un service de prévention spécialisée, un Service d'Accueil d'Urgence, un service de Placement familial et un service d'aide à l'autonomie. L'ensemble des services d'hébergement est habilité pour l'accueil de 121 jeunes au titre de la protection de l'enfance.

C'est une situation de crise institutionnelle que je découvre lorsque je prends mes fonctions de directrice du CEAPS. Crise liée à plusieurs facteurs internes et externes et qui s'est concrétisée quatre mois avant mon arrivée par le départ précipité du directeur auquel je succède.

Depuis 2009, date à laquelle le directeur et le chef de service, présents à l'ouverture de la structure partent à la retraite, le foyer de Loyre rencontre des difficultés relationnelles et organisationnelles générant des conflits importants au sein de son équipe.

C'est en 2011 que cette crise atteint son paroxysme qui n'est pas sans effet sur la confiance accordée à l'établissement par l'ensemble des partenaires. Les demandes d'admissions se sont faites plus rares et le foyer de Loyre génère depuis lors un déficit de journées qui contribue à fragiliser la structure et risque à moyen terme de remettre en

¹ DE NASSAU G., 2009, in ENTHOVEN R., « L'Endroit du décor » Edition Gallimard, INFINI , p 110

cause la pérennité de celle-ci.

Par ailleurs, cette situation de crise a profondément déstabilisé l'ensemble du personnel et a renforcé un clivage déjà existant.

Lorsque je prends mes fonctions de directrice, je perçois ce profond malaise à tous les niveaux de l'organisation du travail, ou plutôt dans un déficit d'organisation de travail, comme si l'ensemble des acteurs avaient à un moment donné lâché prise. Tous expriment leur démotivation avec le sentiment de ne pas avoir été reconnus dans leur travail. Cette forme de dépression s'est traduite par des arrêts de travail très fréquents, un épuisement de tous et une incapacité à travailler ensemble.

L'équipe éducative est en perte de repères, de sens et d'efficacité dans son travail d'accompagnement auprès des jeunes confiés à la structure.

Ce sentiment d'impuissance lié à l'impossibilité de réguler la vie institutionnelle et l'organisation de la vie quotidienne confronte l'équipe éducative à un profond malaise.

Elle est aujourd'hui en difficulté pour poser un cadre suffisamment sécurisant qui puisse permettre à chaque jeune accueilli de se construire ou reconstruire dans un environnement sécurisant, protégé et adapté à ses difficultés.

Ainsi, l'équipe éducative est-elle aujourd'hui en proie à une profonde remise en question, à des interrogations, des questionnements permanents relatifs à son mode de fonctionnement, à la manière dont elle s'organise pour pouvoir répondre de manière satisfaisante à cette mission d'intérêt général relative à la « protection de l'enfance en danger ». Par ailleurs, deux mois après mon arrivée, la cheffe de service est en arrêt de travail et ne sera remplacée à mi-temps que huit mois plus tard.

Comment donc répondre à cette mission de protection, lorsque l'institution elle-même ne semble plus être en mesure de protéger les jeunes qui lui sont confiés ?

Il va donc s'agir dès lors de retrouver la confiance des partenaires et de s'interroger sur la pertinence de ce lieu pour les adolescents qui y sont accueillis en lien avec les besoins et les demandes du département. Il s'agira également de permettre à l'équipe de se réimpliquer dans la construction d'un projet de service qui prenne sens pour l'ensemble des acteurs.

Les difficultés rencontrées aujourd'hui pourront difficilement être traitées si l'établissement reste isolé. Il s'agira d'articuler le travail avec l'ensemble des établissements et services de l'association dans une dimension plus large de dispositif d'accueil.

Cette forme d'organisation devrait permettre d'envisager des modes de réponses transversales pour répondre aux difficultés actuelles du foyer de Loyre en introduisant davantage de souplesse dans les modalités d'accueil et d'accompagnement des adolescents en grandes difficultés.

Ce mémoire rend compte du cheminement de ma réflexion à partir des difficultés que j'ai rencontrées au cours de mon évolution dans la fonction de direction.

Compte tenu d'une problématique déposée bien avant l'écriture de ce mémoire, ce qui est annoncé dans le titre ne rend que partiellement compte du travail d'élaboration construit au fur et à mesure des difficultés que j'ai rencontrées dans le champ professionnel.

La première partie situe l'établissement et la population accueillie dans son environnement.

Elle met en évidence un décalage entre des modalités d'accueil qui ont peu évolué face à une évolution des politiques publiques et des adolescents accueillis au sein d'une structure d'internat.

Ce constat m'a amené à analyser en deuxième partie la situation telle qu'elle se présente aujourd'hui, à proposer un diagnostic qui permette de comprendre ce qui se joue pour ces adolescents et la manière dont leurs comportements mettent à l'épreuve la cohésion d'une équipe éducative.

Les éléments d'élaboration théorique auxquels je fais référence vont me permettre d'introduire l'idée selon laquelle le regard que l'on porte sur ces adolescents en grande difficulté oriente nécessairement le travail qu'il est possible de réaliser auprès d'eux.

C'est à partir de là que je vais proposer dans une troisième partie les pistes de travail que j'ai commencé à explorer et à mettre en place. Elles permettront d'une part de mieux répondre aux difficultés des adolescents accueillis au foyer de Loyre et d'autre part aux équipes de se remobiliser au travers d'un projet fédérateur et constructif qui par ailleurs devrait garantir la pérennité d'un dispositif de travail.

1 Hiatus entre évolution d'un public et évolution de l'accueil et de l'accompagnement

Depuis maintenant plusieurs années, il est fait le constat d'une évolution du public accueilli dans les Maisons d'Enfants à Caractère Social (MECS).

Après une description de cette évolution, nous allons repérer et analyser quels sont les facteurs et les enjeux de ces changements au regard de ce qui est proposé au sein des établissements que je dirige, en termes d'accueil et d'accompagnement d'adolescents en grande difficulté.

1.1 Évolution des adolescents accueillis au foyer de Loyre

1.1.1 Quelle évolution et quelles caractéristiques ?

A) Des caractéristiques en lien avec l'histoire institutionnelle

Le foyer de Loyre situé en centre-ville de Blois s'inscrit dans l'histoire départementale de la justice des mineurs et de l'éducation surveillée. Ouvert en 1994, il est l'émanation d'un foyer d'accueil et de semi-liberté construit en 1962 et qui accueillait à cette époque 31 garçons confiés par le juge des enfants au titre de l'assistance éducative et de l'ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante.

En 1989, l'association opte pour un rapprochement de ce foyer vers le centre-ville de Blois, du fait notamment des difficultés de transports relatifs à la scolarité ou aux apprentissages généralement situés à Blois. Elle fait construire un nouveau foyer sur les bords de la Loire, à proximité du centre-ville qui deviendra en 1993, le foyer de Loyre. Dans le même temps, l'habilitation est réduite à une capacité d'accueil pour 17 adolescents et jeunes majeurs âgés de 14 à 21 ans.

Jusqu'en 2009, date à laquelle le directeur et le chef de service présents à l'origine de la création du Foyer de Loyre partent à la retraite, l'établissement accueille une population d'adolescents relativement homogène du fait d'une volonté institutionnelle affirmée, portée par des cadres dirigeants souhaitant maintenir une cohérence entre le profil des jeunes admis au sein de l'établissement et un projet de service orienté vers l'insertion sociale portée principalement par le biais d'une insertion scolaire ou professionnelle.

Les principaux motifs de placement sont liés à des carences éducatives, à des actes de délinquance ou à des maltraitances nécessitant une séparation du jeune d'avec son milieu d'origine. Cette mise à distance devait permettre à l'adolescent de se construire ou de se reconstruire dans un environnement stable, suffisamment contenant et sécurisant afin qu'il puisse grandir et évoluer en dehors de son milieu de vie habituel, dans des conditions plus favorables à son développement physique, psychologique et affectif.

Du fait d'un taux d'activité constant, les jeunes présentant des troubles sévères de la personnalité ou des problèmes psychiatriques graves n'étaient pas admis au sein de la structure.

Les adolescents accueillis étaient pour la grande majorité d'entre eux inscrits dans des démarches scolaires ou d'apprentissage et étaient donc pour la plupart en activité durant la journée. S'ils ne l'étaient pas, il leur était demandé d'intégrer l'atelier « technique et scolaire » qui devait leur permettre, soit de reprendre une scolarité adaptée, soit de définir ou redéfinir un projet professionnel.

Depuis 2009, la population accueillie au foyer de Loyre a évolué, notamment au regard de ce qu'il est convenu d'appeler les critères d'admission, qui aujourd'hui sont pris en compte différemment dans la mesure où les problématiques de l'ensemble des adolescents pour lesquels nous sommes sollicités relèvent toutes de situations extrêmement complexes.

B) Quelle complexité et quelle évolution de la population ?

Caractériser ces adolescents reviendrait à décrire chacun d'entre eux, dans leur spécificité et leur singularité au regard d'une histoire et d'un parcours différent qui les ont amenés, souvent de manière contrainte, à devoir faire escale au foyer de Loyre.

Ce qui par contre caractérise le travail en MECS aujourd'hui est précisément cette hétérogénéité d'un public à la croisée des différents secteurs. Cette diversité du public va de fait nécessiter un accompagnement très individualisé où la question du soin se pose souvent comme un des axes à privilégier pour envisager à plus long terme une insertion sociale, scolaire ou professionnelle.

Nous pouvons tenter de repérer quelques points communs qui, d'une certaine façon, caractérisent ces jeunes dans cette difficulté qu'ils ont tous à faire confiance à l'adulte, à ne pas défier en permanence la Loi et les règles dans une confrontation au cadre et aux adultes qui les accompagnent.

Les personnes accueillies au foyer de Loyre ont pour la plupart des parcours chaotiques et arrivent auprès de nos services après avoir mis en échec bien des dispositifs d'accompagnement qui les ont conduits dans une forme de répétition d'un phénomène d'exclusion. La grande majorité de ces adolescents a déjà bénéficié de l'ensemble des mesures du dispositif de la protection de l'enfance c'est-à-dire de mesures d'AEMO/AED, de plusieurs familles d'accueil, de plusieurs MECS, d'un Service d'accueil d'urgence. Aussi, les demandes d'accueil se font-elles tardivement, après un parcours morcelé et ponctué de multiples ruptures, qu'elles soient familiales, sociales, scolaires ou professionnelles.

Sur les dix-neuf adolescents suivis durant l'année 2012, six avaient déjà bénéficié d'une reconnaissance de handicap et suivent ou ont suivi une scolarité dans le cadre d'un Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique (ITEP) dont la majorité s'est fait exclure. Six ont déjà un parcours institutionnel de type maison d'enfants. Neuf ont bénéficié d'une mesure d'AEMO ou AED en amont du placement. Huit ont mis en échec un accompagnement dans plusieurs familles d'accueil. Trois étaient dans l'errance et six ont bénéficié d'une prise en charge psychologique ou psychiatrique importante. Trois jeunes ont fait l'objet d'une mise en examen et d'un contrôle judiciaire exercé par la PJJ suite à des actes de délinquance ou à des délits sexuels.

Il est à noter que depuis 2007, les services associatifs habilités par la PJJ n'étaient plus autorisés à accueillir au sein de leurs établissements, des mineurs relevant de l'ordonnance du 2 février 1945 dans la mesure où l'Etat ne finançait plus que les établissements de type CER (Centre Éducatif Renforcé) ou CEF (Centre Éducatif Fermé). Aussi, si le juge souhaitait maintenir un « mineur délinquant » au sein du foyer de Loyre devait-il convertir l'ordonnance du 2 février 1945 en mesures d'assistance éducative article 375 du code civil. J'utilise à dessein une forme passée, car il semblerait que les choses soient depuis peu en train d'évoluer et qu'il y ait à nouveau des possibilités pour accueillir des mineurs délinquants au sein du secteur habilité.

Ces situations de ruptures multiples se sont souvent concrétisées par de fortes altérations du lien social, qu'il soit familial, scolaire ou professionnel. Elles se sont traduites par des mises en danger répétitives sur eux-mêmes ou sur autrui, par des consommations régulières de drogues psychotropes, qui au-delà de l'aspect addictif de ces conduites suppose un assujettissement aux règles et aux codes sociaux qui président au trafic et à la consommation.

Ces adolescents, qui ont fait l'objet de mesures de placements, sont pour la majeure partie d'entre eux, issus de familles elles-mêmes en grande difficulté, inscrites depuis longtemps dans des formes de déviance, de marginalité et d'exclusion sociale.

Si les raisons premières du placement sont souvent liées à des problèmes de violences et de maltraitance au sein de la famille, nous constatons chez ces adolescents, des phénomènes de répétitions de la problématique familiale qui posent la question d'une forme d'identification possible à une figure paternelle souvent défaillante.

Cette rupture de liens s'est également concrétisée pour nombre d'entre eux par un décrochage scolaire ou professionnel.

Aujourd'hui, sur les dix jeunes accueillis au foyer, six sont sans solutions scolaires ou professionnelles et en réelles difficultés à pouvoir s'inscrire dans un projet ou dans une activité régulière.

L'évolution des caractéristiques du public accueilli au foyer de Loyre s'est révélée tardivement en comparaison des autres MECS qui globalement constatent depuis maintenant plus d'une décennie un changement très significatif du profil des jeunes qui leur sont confiés.

Le taux d'activité constant et les choix relatifs à l'admission viennent sans doute expliquer ce décalage. Néanmoins, cette évolution du public ne peut être appréhendée en dehors d'un contexte social et sociétal qui lui-même évolue et dans lequel elle s'inscrit.

Il convient donc d'en proposer une lecture qui permettra de comprendre quels sont les facteurs et les enjeux de cette évolution, afin d'envisager, en tant que nouvelle directrice de cette structure, des axes d'amélioration et d'adaptation nécessaires aux besoins repérés.

1.1.2 Des facteurs liés à l'évolution des politiques publiques

Cette évolution du profil des jeunes accueillis au foyer de Loyre est à mettre en lien avec l'évolution des politiques publiques qui régissent le secteur de la protection de l'enfance. Afin de mieux comprendre quelles sont ces évolutions, il est nécessaire de dire quelques mots du contexte qui a vu naître ce dispositif.

A) Création du dispositif de la protection de l'enfance

En constante évolution depuis le début du XX^{ème} siècle, le dispositif français de la protection de l'enfance s'est construit autour de deux idées fortes selon lesquelles l'enfant est un être vulnérable à protéger, mais également un être doté de droits spécifiques.

Longtemps laissée aux œuvres caritatives, la protection de l'enfance prend forme au début du XIXème siècle avec notamment la loi du 24 juillet 1889 sur « la protection des enfants maltraités ou moralement abandonnés » qui permet au juge d'intervenir pour protéger l'enfant de son milieu de vie et prononcer le cas échéant une mesure de déchéance de la « puissance paternelle ».

« La protection de l'enfance a longtemps été conçue comme un dispositif de prise en charge d'enfants dénués de filiation ou dont les milieux familiaux paraissaient suffisamment carencés et défailants pour justifier qu'on les en retire (...), elle permettait en fait à la puissance publique de fournir un cadre éducatif de substitution à des enfants qui n'en disposaient pas »²

C'est à partir de la loi du 27 juin 1904 relative à l'assistance publique des enfants abandonnés que naîtra progressivement le service de l'Aide Sociale à l'Enfance.

En parallèle, va se développer un droit pénal spécifique aux mineurs avec l'instauration en juillet 1912 des « tribunaux pour enfants et adolescents et de la liberté surveillée ».

On voit déjà là se configurer les grands principes selon lesquels l'enfant ou l'adolescent qui commet des actes de délinquance est avant tout « victime » d'un milieu familial qui n'a pas été en mesure de le protéger.

Dès lors, le juge des enfants pourra intervenir pour décider d'une mesure de « liberté surveillée » qui permettra à l'enfant de rester dans sa famille, ou bien d'un retrait de l'enfant de son milieu d'origine pour le confier à une autre personne ou à une institution jusqu'à sa majorité.

Il faudra néanmoins attendre la fin de la seconde guerre mondiale et que soit votée l'ordonnance du 2 février 1945 réformant le droit pénal des mineurs, pour que soit véritablement mis en application le principe selon lequel il est toujours préférable de faire prévaloir un accompagnement éducatif plutôt qu'une mesure de répression.

Parallèlement, l'ordonnance du 23 décembre 1958 complétée par le décret du 7 janvier 1959 organise la protection de l'enfance au niveau civil et fait du juge des enfants la clé de voûte du système de protection judiciaire de l'enfance en danger lui permettant d'intervenir au niveau pénal mais également au niveau civil (Article 375 et suivant du Code Civil).

C'est ainsi que s'organisera en France le système de la protection de l'enfance reposant sur deux piliers et une double compétence. Une compétence administrative exercée par les services de l'ASE et une compétence judiciaire dont le juge des enfants représentait la

² BORGETTO M., LAFORE R., 2009, Droit de l'aide et de l'action sociale, 7^e Edition Montchrestien p 280

clé de voûte de l'édifice. L'ASE exerçant une action sociale préventive auprès des familles et le juge intervenant en cas de danger.

B) Un changement de logique et une modification du rôle des acteurs

Pendant longtemps, le placement d'un enfant ou d'un adolescent en MECS répondait aux difficultés rencontrées au sein du milieu social et familial dans lequel il vivait. Milieu considéré comme dangereux ou potentiellement dangereux et néfaste à son évolution.

Le séparer de ce milieu devait donc l'aider à grandir dans des conditions plus favorables à son développement.

Depuis plusieurs années, l'évolution des politiques publiques s'est concrètement traduite par un renversement de logique en matière de protection de l'enfant. En effet, si la séparation de l'enfant d'avec son milieu d'origine a prévalu pendant longtemps à cette mission de protection, elle est aujourd'hui fortement remise en question et réinterrogée au nom d'une politique familialiste et d'un principe de maintien des liens familiaux considéré comme nécessaire au développement et à l'équilibre psycho affectif de l'enfant.

C'est dans ce contexte de profonde remise en question que sera votée la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance qui avait pour ambition première de réformer le système de protection de l'enfance autour de trois grands axes :

- renforcer le dispositif de prévention
- améliorer les procédures de signalement des enfants en danger
- diversifier les modalités d'intervention auprès des enfants et de leurs familles.

Cette loi s'est donc construite à partir de nombreux rapports et travaux réalisés depuis les années 90, associant l'Etat, les collectivités territoriales et l'ensemble des acteurs de la protection de l'enfance, dans un contexte à la fois de très forte augmentation de l'enfance en danger et d'une croissance de la judiciarisation des mesures de placement.

Les travaux coordonnés par Paul Durning, directeur de l'Oned (Observatoire national de l'enfance en danger) et le GIP (Groupement d'Intérêt Public), Enfance maltraitée, ont donné lieu à un rapport remis au parlement et au gouvernement avant le vote du projet de loi réformant la protection de l'enfance.

Ce travail de réflexion est né d'un certain nombre de questions et d'interrogations sur l'efficacité du dispositif de la protection de l'enfance posés en ces termes :

« Quelles actions pour prévenir la maltraitance, quelles bonnes pratiques en matière de partage d'informations entre professionnels tenus au secret, comment mieux répondre

aux besoins et à l'intérêt de l'enfant en matière d'action éducative et quel travail mener auprès des parents, quels avantages et quel bilan des pratiques et actions originales expérimentées dans les départements »³.

Cette réforme visait également à clarifier le rôle de chacun des acteurs en matière de signalement et de protection dans une volonté de meilleure articulation entre protection administrative, et protection judiciaire. En effet, le système de la protection de l'enfance, tel qu'il a été conçu depuis 1958, reste relativement complexe.

Sur le plan institutionnel, il se caractérise par la possibilité d'avoir recours à une protection sociale, dite protection administrative ou à une protection judiciaire.

Cette coresponsabilité est placée sous l'autorité du président du conseil général pour ce qui concerne les mesures administratives et sous l'autorité du procureur de la république et des juges pour enfants pour ce qui concerne les mesures judiciaires.

Aussi, depuis la loi du 5 mars 2007, la protection administrative est-elle privilégiée et placée sous la responsabilité du président du conseil général dont le rôle de chef de file a été réaffirmé. Cette responsabilité est assurée par l'intermédiaire des services de l'ASE, conformément à l'article L.112-3 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) qui définit son champ d'intervention dans le cadre d'une politique familiale globale :

« La protection de l'enfance a pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs. Elle comporte à cet effet un ensemble d'interventions en faveur de ceux-ci et de leurs parents. Ces interventions peuvent également être destinées à des majeurs de moins de vingt-et-un ans connaissant des difficultés susceptibles de compromettre gravement leur équilibre. La protection de l'enfance a également pour but de prévenir les difficultés que peuvent rencontrer les mineurs privés temporairement ou définitivement de la protection de leur famille et d'assurer leur prise en charge ».

Le juge des enfants intervient dès lors de manière subsidiaire, lorsque la famille refuse ou est dans l'incapacité d'accepter l'aide qui lui est proposée dans le cadre administratif ou s'il est impossible d'évaluer le risque de danger pour l'enfant.

Le président du conseil général saisit alors le procureur de la république qui sollicite le juge des enfants pour qu'il intervienne au titre de l'assistance éducative, article L.375 du code civil : *« Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducatives peuvent être ordonnées par la justice à la requête des pères et mères conjointement, ou de l'un*

³ ONED, 2006, Deuxième rapport annuel

d'eux, de la personne ou du service à qui l'enfant a été confié ou du tuteur, du mineur lui-même ou du ministère public ». Néanmoins, le juge des enfants doit également « s'efforcer de recueillir l'adhésion de la famille à la mesure envisagée et se prononcer en stricte considération de l'intérêt de l'enfant » (Art 375-1 du CC).

Le juge des enfants intervient également au niveau pénal dans l'application de l'ordonnance du 2 février 1945.

Si l'intervention judiciaire, qu'elle soit pénale ou civile, poursuit les mêmes finalités éducatives que la protection administrative, le législateur a toutefois mis en évidence le clivage existant entre l'enfance en danger et l'enfance délinquante par le vote simultané de deux textes distincts, l'un concernant la protection de l'enfance, et l'autre la prévention de la délinquance. L'adoption de ces deux législations distinctes, nous dit Robert LAFORE, aboutit à une dissociation marquée entre le versant de la protection de l'enfant victime de carence éducative, et celui du traitement de la délinquance juvénile exercée aujourd'hui principalement par les services de la Protection Judiciaire de la Jeunesse dans le cadre de mesures répressives.

Par ailleurs, la loi du 5 mars 2007 rénovant la protection de l'enfance est venue réaffirmer et compléter les grands principes déjà énoncés au travers de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale selon lesquels l'intérêt de l'enfant, ses droits et sa participation à tout projet le concernant doivent constituer les grands axes prioritaires à toute action éducative. Elle redéfinit la place centrale de l'usager au cœur des dispositifs d'action sociale. Conformément à la convention internationale des droits de l'enfant adoptée par l'Organisation des Nations Unies en 1989, l'esprit de cette loi consacre « l'intérêt supérieur de l'enfant » pour l'ensemble des décisions qui le concerne. Elle précise dans son article L.112-4 que « *L'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs ainsi que le respect de ses droits doivent guider toutes décisions le concernant* ».

En faisant référence à de nombreuses reprises à l'intérêt de l'enfant, la loi du 5 mars 2007 met en exergue sa primauté, qui ne s'oppose pas à l'exercice du droit parental, et notamment celui de l'autorité parentale, mais qui lui est supérieure dans certaines situations, notamment lorsqu'il s'agit de protéger l'enfant d'une situation de danger ou de risque de danger.

Par ailleurs, à l'exception de situations de délégation de l'autorité parentale décidée par le Juge aux Affaires Familiales (JAF), les parents, même lorsque l'enfant est placé, conservent les attributs de l'autorité parentale comme défini dans l'article 375-7 du Code Civil : « *Les pères et mères de l'enfant bénéficiant d'une mesure d'assistance éducative*

continuent à exercer tous les attributs de l'autorité parentale qui ne sont pas inconciliables avec cette mesure (.....) »

Le lieu d'accueil de l'enfant doit être recherché dans l'intérêt de celui-ci afin de faciliter l'exercice du droit de visite et d'hébergement par le ou les parents et le maintien de ses liens avec ses frères et sœurs. Aussi s'agira-t-il dans le cadre d'un placement de prendre en considération la place des parents de manière à ce qu'ils puissent être mis en situation d'exercer leurs responsabilités parentales.

En résumé, cette rapide description de l'évolution des politiques publiques met en exergue plusieurs éléments fondamentaux qu'il s'agit de prendre en compte dans l'analyse de ce processus d'évolution.

D'une part, l'évolution de la place des acteurs de la protection de l'enfance, et en particulier celle du juge des enfants qui avant la promulgation de la loi du 5 mars 2007, confiait le plus souvent le jeune directement à l'établissement. Aussi était-il l'interlocuteur principal des MECS, dans une fonction cadrante et symbolique en tant que représentant de la Loi.

Désormais, même si encore aujourd'hui 50% des situations de placements au foyer de Loyre sont ordonnées par le juge des enfants, celui-ci confie désormais le jeune au service de l'ASE qui devient notre interlocuteur principal.

D'autre part, le législateur a mis l'accent sur la nécessité de développer les dispositifs de prévention et le travail d'accompagnement et d'aide auprès des familles avant d'envisager une mesure de placement.

Cela s'est traduit par des placements de plus en plus tardifs dans des situations de crises et de ruptures profondes des liens familiaux. Néanmoins, il s'agira de remplir cette mission de protection de l'enfant tout en prenant en compte la souffrance familiale et l'exercice des responsabilités parentales.

1.1.3 Des facteurs liés au contexte de l'accueil

Comme nous venons de le voir, et au regard de l'évolution des politiques publiques et du secteur de la protection de l'enfance, l'accueil d'un enfant en institution constitue le plus souvent la dernière étape d'un parcours d'aide et d'accompagnement déjà engagé depuis longtemps. En effet, l'ensemble des textes qui régissent le secteur de la protection de l'enfance convergent vers la nécessité du maintien des liens familiaux nécessaires à l'équilibre psychoaffectif de l'enfant.

A cet égard, l'article L375-2 du Code Civil stipule que « *chaque fois que cela est possible, le mineur doit être maintenu dans son milieu actuel* ». C'est pourquoi les solutions

d'alternatives au placement sont le plus souvent privilégiées avant qu'une mesure de placement ne soit prononcée par les services de l'ASE ou par le juge des enfants.

Le placement d'un enfant en MECS et la séparation d'avec sa famille d'origine se sont longtemps construits à partir d'une volonté de substitution parentale au regard d'une mission de protection de l'enfant vis-à-vis d'une famille considérée comme défaillante voire « nocive » et dans l'incapacité de subvenir aux besoins de l'enfant.

Plus tardivement, le concept de suppléance est apparu. Paul Durning le définit ainsi : *« Action auprès d'un mineur visant à assurer les tâches d'éducation et d'élevage habituellement effectuées par les familles, mises en œuvre partiellement ou totalement hors du milieu familial dans une organisation résidentielle. »*⁴

Il s'agissait pour les professionnels d'intervenir en lieu et place des parents, sans les remplacer et de manière ponctuelle et temporaire. Parallèlement, de nombreux travaux de recherche et d'analyse ont conduit à démontrer que les actions éducatives auprès de l'enfant ou de l'adolescent ne pouvaient produire d'effets positifs sur du long terme que si les parents étaient véritablement associés au travail éducatif.

Les rapports Bianco-Lamy en 1980, puis vingt ans plus tard les rapports Naves-Cathala (2000) et Roméo (2001) mettent l'accent sur le défaut de participation et de prise en compte des parents lorsque l'enfant est placé en institution. En témoigne la lettre de mission remise à Claude Roméo en 2001, par Ségolène Royal, alors Ministre déléguée à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées : *« La stigmatisation des parents démissionnaires a fait place, depuis quelques années à une valorisation des compétences parentales dont l'exercice doit être soutenu. Y compris quand une rupture entre l'enfant et ses parents s'avère indispensable, la séparation ne doit pas constituer une fin en soi. Afin de mieux accompagner les enfants et leurs parents dans ces situations difficiles, il est nécessaire de faire évoluer les pratiques professionnelles pour obtenir une collaboration des familles pour les projets concernant leur enfant, en veillant à associer au mieux la responsabilité parentale et les exigences de la protection de l'enfance. Cela nécessite de promouvoir une démarche « co-éducative » par le développement d'espaces de travail novateurs, respectueux des savoirs de chacun, en vue de construire un projet d'avenir pour l'enfant et pour sa famille. Une telle approche peut contribuer à modifier le regard que les parents portent sur les professionnels et sur*

⁴ DURNING P., cité par BREUGNOT P., 2011, les innovations socio-éducatives - Dispositifs et pratiques innovants dans le champ de la protection de l'enfance, Rennes : Presses de l'EHESP, p 34

les institutions, mais aussi celui que portent les professionnels sur les parents et sur les enfants. »

Nous voyons combien la famille prend une place importante dans le dispositif de la protection de l'enfance. S'il convient de séparer l'enfant de sa famille, l'accueil se doit d'être pensé comme un moyen pour travailler à l'amélioration de la situation, dans une perspective d'aide et d'étayage aux fonctions parentales, de soutien à la parentalité afin de permettre une reconstruction progressive des liens familiaux.

L'accueil ne peut désormais être pensé en dehors des parents qu'il s'agira d'associer et de mobiliser tout au long du placement dans un objectif de « co-construction » et de « co-éducation » afin de les aider à retrouver une place dans l'exercice de leur fonction parentale.

Il convient également de noter ce qui, aujourd'hui particulièrement, caractérise l'accueil de ces adolescents en grande difficulté dans un espace collectif. Comme le souligne Francis Batifoulier dans son introduction à l'ouvrage collectif *« Refonder les internats spécialisés »*, nous sommes soumis à une forme d'injonction paradoxale qui est *« contenir, cadrer, faire vivre ensemble des individualités en souffrance, et dans le même temps, personnaliser les parcours, flexibiliser l'organisation, diversifier les prestations en réalisant du sur-mesure »*⁵.

Aussi est-il urgent de prendre la mesure de ces évolutions et de considérer que ce n'est plus à « l'usager » de se conformer aux exigences de ce que serait supposée être une « bonne institution », mais à l'institution de se penser et de s'organiser pour s'adapter, autant que faire se peut à chaque situation afin de répondre de manière spécifique et individualisée aux difficultés des jeunes qu'elle a pour mission d'accompagner au travers de leur parcours de vie.

Nous avons précédemment décrit l'évolution du public accueilli au foyer de Loyre. Un public fragile à la croisée des différents secteurs, éducatifs, sociaux, médico-sociaux, sanitaires ou judiciaires. L'environnement dans lequel ces jeunes évoluent est également en constante évolution.

Comment ces différentes évolutions se sont-elles traduites et accompagnées au niveau de l'accueil et de l'accompagnement, comme le préconise la loi du 5 mars 2007 ?

⁵ BATIFOULIER F., TOUYA N., 2008, *Refonder les internats spécialisés*, Pratiques innovantes en protection de l'enfance, Paris : Dunod, 276 p

Quelles diversifications des modalités d'interventions auprès de l'enfant et de sa famille ont été proposées ? Quelles formes alternatives, souples ou évolutives ont été pensées pour mieux répondre aux besoins des adolescents ?

1.2 Quelle évolution de l'accueil et de l'accompagnement ?

1.2.1 Une survivance du passé

Dès mon arrivée au foyer de Loyre, je constate les difficultés auxquelles sont confrontées tant les équipes que les adolescents accueillis au sein de la structure.

Difficile pour moi de faire l'impasse sur la manière dont l'histoire de ce foyer a fortement marqué les manières de travailler, et surtout sur la façon dont l'histoire est encore très présente dans les esprits et dans le discours de chacun. Une histoire empreinte d'une forme de nostalgie du passé, exprimée par la grande majorité des adultes au travers d'expressions telles que « *avant, on y arrivait très bien...* », « *Avant, c'était beaucoup mieux* ».

Que s'est-il donc passé entre cet « avant » et aujourd'hui et à quel moment le situer ?

A l'instar d'Eugène Enriquez, nous dirons qu' « *une institution ne peut vivre sans secréter un ou des mythes unificateurs, sans instituer des rites d'initiation, de passage et d'accomplissement, sans se donner des héros tutélaires (pris souvent parmi les fondateurs réels ou les fondateurs imaginaires de l'institution), sans raconter et/ou inventer une histoire qui tiendra lieu de mémoire collective; mythes, rites, héros, sagas ayant pour fonction de sédimenter l'action des membres de l'institution, de leur servir de système de légitimation et de donner ainsi sens à leurs pratiques et à leur vie.* »⁶

Lorsque le mythe devient envahissant, nous dit-il encore, « *il englue les êtres dans un sens préétabli et leur enlève, en voulant leur redonner vie, toute possibilité d'échapper à l'effondrement qui les guette, même si, temporairement, il semble leur fournir un nouvel élément de cohésion* »⁷

C'est sans doute cette fixation sur l'avant dont il va falloir se départir, mais il va tout d'abord s'agir pour moi d'entrer dans l'histoire pour en comprendre le déroulement.

Rappelons brièvement l'origine du foyer de Loyre et la manière dont il s'est construit.

⁶ ENRIQUEZ E., 2012 « Le travail de la mort dans les institutions », in KAËS R., L'institution et les institutions, études psychanalytiques, Paris : Dunod, p 67

⁷ Ibidem p 68

Comme je l'ai indiqué dans mon propos introductif, le foyer de Loyre est issu d'un foyer de semi-liberté construit en 1962 par le Centre Éducatif des Mineurs du Loir et Cher.

Nous reviendrons plus tard sur la manière dont l'association actuelle s'est construite, mais il convient d'ores et déjà de resituer la naissance du foyer de semi-liberté dans une évolution de ce qui, à l'origine, était une association de patronage des mineurs qui avait en priorité le souci de placer les jeunes chez des patrons, puis dans des familles d'accueil lorsque l'hébergement sur le lieu d'apprentissage n'était pas possible.

Ce mode d'accueil est à l'origine de ce qui deviendra plus tard le service de placement familial.

Déjà dans les années 60, il était fait le constat que la population évoluait puisque la scolarité obligatoire avait été prolongée, qu'il y avait une diminution progressive de l'importance de l'agriculture sur le département et surtout qu'elle tendait à évoluer vers une agriculture moins familiale et plus mécanisée.

De ce fait, le travail agricole, qui était l'activité professionnelle principale des mineurs confiés au centre éducatif, a diminué. Les activités des ouvriers agricoles se sont donc vues impactées par la situation socio-économique du département.

Au fil de ces années, il est donc apparu nécessaire de disposer de lits d'internat dans le cadre d'un intermédiaire de placement pour des mineurs qui n'étaient plus ou pas encore en apprentissage. Ces jeunes étaient alors dans les années d'après-guerre placés par le tribunal au sein de l'hôpital général de Blois puis dans un deuxième temps dans un ancien collège.

Les conditions d'accueil étaient telles que l'association a fait construire en 1962 une maison sur une propriété d'un hectare de terrain, situé à Chailles, au lieu-dit « Les maisons brûlées » à environ 7 kilomètres de Blois. Initialement prévue pour l'accueil de 21 garçons, des travaux d'extension se sont poursuivis jusqu'en 1975 où la capacité d'accueil a été étendue à 31 garçons.

Dans le même temps, en 1977, il est demandé à l'association des Centres Éducatifs pour Mineurs de reprendre une institution religieuse « Notre Dame de Charité du Refuge » qui gère alors un internat de filles. Ce rapprochement, qui n'était à l'origine qu'administratif, ne s'est pas fait sans difficulté du fait des résistances du personnel en poste à devoir rendre des comptes et faire avec une association laïque.

Lorsque la directrice du refuge part à la retraite, c'est le directeur du CEM qui prendra la direction de l'ensemble de ces structures. Il introduira la mixité au sein de ce qui aujourd'hui est devenu le Service d'Accueil d'Urgence et le foyer Bougainville.

Quant au foyer de Loyre construit en 1994, il restera habilité pour l'accueil de 17 garçons.

Ce rapide descriptif me permet déjà de mettre en exergue plusieurs points qui, à mon sens, devront être pris en considération dans l'analyse de la situation telle qu'elle se présente aujourd'hui.

D'une part, et du fait de l'histoire, les établissements et services se sont construits de manière indépendante, générant ainsi une forme d'isolement et de repli sur soi de chacune des structures. Par ailleurs, l'histoire du foyer de Loyre issu des patronages donne quelque éclairage sur les manières de faire et sur ce qui, dès l'origine, a constitué le cœur du projet institutionnel, à savoir l'inscription scolaire ou professionnelle des adolescents confiés à l'établissement.

C'est en 2009, lorsque le directeur et le chef de service présents à l'ouverture du Foyer de Loyre et garants de cette histoire institutionnelle partent à la retraite, que vont apparaître de réelles difficultés.

Le directeur gérait à l'époque l'ensemble des services d'hébergement (Foyer de Loyre, Foyer Bougainville, Placement Familial, Service d'Accueil d'Urgence et Service d'Aide à l'Autonomie). Il était donc peu présent sur les structures. Aussi, le chef de service prenait-il une place importante. Il faisait « tourner l'établissement », selon l'expression consacrée par l'ensemble du personnel. Il est décrit comme quelqu'un de charismatique, reconnu par tous pour ses engagements et qui d'une certaine façon, imposait ses façons de concevoir le travail en particulier auprès des partenaires et des organismes de contrôle et de tarification.

J'évoquais plus avant sa volonté de ne pas déroger à ce que j'ai appelé une forme de sélection des jeunes accueillis selon les critères relatifs à l'habilitation d'une Maison d'Enfants à Caractère Social.

Lorsque tous deux partent à la retraite, l'association gestionnaire fait le choix de recruter deux directeurs pour la gestion de l'ensemble des structures d'hébergement.

Une nouvelle cheffe de service est également engagée, dans le cadre d'une promotion interne à l'établissement. Très rapidement, des difficultés apparaissent lorsque le nouveau directeur en place souhaite faire évoluer les modalités de travail et l'organisation au sein de la structure.

Un des éléments déclencheurs de ce phénomène de crise institutionnelle est, semble-t-il, à mettre en lien avec ce qui est décrit par l'ensemble des salariés comme une volonté du nouveau directeur que chacun reprenne sa place.

Jusqu'alors, l'ensemble du personnel, de la place qu'il occupait, se sentait investi d'une fonction éducative auprès des jeunes accueillis dans la structure. Ainsi en était-il des personnels des services généraux qui, au travers de leurs activités, associaient les jeunes

à une certaine forme de « vie institutionnelle » à partir de laquelle le travail éducatif était engagé.

Ces personnels des services généraux expriment encore aujourd'hui le sentiment d'avoir été déconsidérés et dévalorisés dans leur travail ainsi ramené pour eux à un statut, et non plus à une fonction ou à un rôle éducatif jusqu'alors privilégiés.

1.2.2 Un projet éducatif orienté vers l'insertion scolaire et professionnelle

Simultanément à la création du foyer de Loyre et au regard de l'évolution du profil des jeunes accueillis au sein des différentes structures d'hébergement dans un contexte socio-économique peu favorable à l'apprentissage professionnel des jeunes, il est fait le constat de difficultés récurrentes relatives à l'insertion scolaire ou professionnelle de certains jeunes pour lesquels il était nécessaire d'envisager au préalable un accompagnement spécifique et individualisé qui permette à plus long terme une insertion sociale durable.

La prise en compte de cette difficulté, partagée par l'ensemble des structures gérées par l'association des Centres Éducatifs, est à l'origine de la création d'une entité transversale, « l'atelier scolaire et technique », dans l'idée de proposer un soutien scolaire pour des jeunes en « décrochage » ou en rupture de scolarité et un accompagnement vers une orientation professionnelle.

Pour cela, deux personnels éducatifs ont été affectés à ce projet, un éducateur technique spécialisé pour des apprentissages techniques en vue d'une orientation professionnelle et une monitrice éducatrice à mi-temps pour des accompagnements scolaires.

Jusqu'en 2012, cet atelier a fonctionné au sein d'un ancien garage, dans des locaux très vétustes, exigus et peu adaptés à l'accueil des jeunes. Aussi, l'association a-t-elle investi en 2011 dans de nouveaux locaux, dans la perspective d'améliorer l'accueil et de développer ce service au profit des jeunes accueillis dans les structures d'internat.

A mon arrivée en juin 2012, alors que ces nouveaux locaux sont en travaux et ne sont pas encore investis, je fais le constat d'un nombre très restreint de jeunes pris en charge au sein de l'atelier, alors même qu'une majorité des adolescents accueillis au foyer de Loyre n'a aucune activité. Pour autant, ils refusent de s'y rendre, car ils n'en comprennent pas le sens au-delà d'une obligation voire d'une injonction qui leur serait faite d'intégrer cet espace de travail qui à leurs yeux n'est autre qu'occupationnel.

Si cet atelier a pu répondre un temps à une préoccupation d'insertion scolaire ou professionnelle, il est peut-être aujourd'hui nécessaire de réinterroger cette finalité, tout

autant au regard du profil des personnes accueillis au sein des établissements que du contexte socio-économique actuel peu favorable à l'insertion des jeunes en grande difficulté.

La volonté associative et son investissement dans de nouveaux locaux est une force que je vais pouvoir mobiliser pour associer l'ensemble des équipes à une nécessaire redéfinition du projet et de ses orientations afin de mieux répondre à ce que sont les difficultés actuelles des adolescents et à ce qui constitue une préoccupation pour l'ensemble des structures.

1.2.3 Des modalités d'accueil uniformes

En 2008, le Conseil Général du Loir et Cher lance un appel à projet en adéquation avec les attentes de la loi du 5 mars 2007 relative à la protection de l'enfance. Cet appel à projet venait également en réponse aux difficultés rencontrées par la majorité des MECS du département⁸ au regard de l'évolution du profil des jeunes accueillis.

L'appel à projet concernait un Dispositif d'Accompagnement Parental en Placement.

Ce DAPP équivaut à ce qui depuis plus de vingt a été mis en place dans certains départements, notamment dans le département du Gard, en termes d'alternatives au placement qui a généralement pris le nom de Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Naturel (SAPMN). Cette forme d'alternative, entre le tout AEMO et le tout internat permet d'accompagner le jeune au sein de sa famille avec la garantie de pouvoir accueillir le jeune en internat lorsque la situation familiale se dégrade ou en cas de nécessité.

Cette proposition avait plusieurs objectifs. Elle permettait d'une part de réduire les effectifs d'internat et d'autre part de diversifier et d'assouplir les modalités d'accueil en MECS comme le préconise la loi.

Si cette proposition devait se réaliser à moyens constants en terme de personnels, le département du Loir et Cher s'était néanmoins engagé à maintenir des prix de journée équivalents à celui de l'internat, de manière à permettre aux différents établissements qui répondraient à cet appel à projet de pouvoir s'y engager pleinement sans se mettre en difficultés financières, ce qui comparativement à d'autres départements était sans aucun doute une opportunité à saisir.

A cette époque, l'ACESM ne rencontrait pas de difficultés particulières au sein de ses établissements et n'a donc pas souhaité répondre à cet appel à projet. Elle n'a pas

⁸ Les MECS du département sont au nombre de 5 (Voir annexe 1)

anticipé les enjeux de cette proposition et surtout les difficultés qu'elle pourrait rencontrer ultérieurement.

A ce jour, ce mode d'accueil répond à des besoins manifestes sur le département puisque les quatre MECS qui ont répondu à cet appel à projet et qui ont été habilitées pour un total de 30 places de DAPP réparties sur ces quatre structures ne peuvent pas répondre à l'ensemble des demandes qui leur sont adressées. Aussi le département propose-t-il d'augmenter pour chacune des MECS cette capacité d'accueil, sans repasser par un appel à projet, ce qui de fait ne permettra pas à l'association d'intégrer ce dispositif.

La nécessité de diversifier les modalités d'accueil au Foyer de Loyre correspond à un réel besoin en termes d'accompagnement afin de mieux prendre en compte les difficultés familiales et d'accompagner progressivement l'adolescent vers un retour en famille lorsque cela est possible.

1.3 Conséquences : une inadaptation de l'accueil et de l'accompagnement

Nous venons de décrire en quoi la population accueillie au foyer de Loyre présente aujourd'hui des caractéristiques complexes qu'il s'agit de mettre en perspective avec d'une part l'évolution sociale et sociétale de ces dernières années et d'autre part avec l'évolution constante des politiques publiques relatives à la protection de l'enfance.

Cependant, je constate dès mon arrivée que cette évolution n'a en aucune manière impacté les pratiques ou les modalités de suivi et d'accompagnement des jeunes confiés au foyer de Loyre.

C'est un peu comme si ce foyer vivait depuis des années hors du temps ou au travers d'un temps à la fois « idéalisé » pour certains, mais aussi un temps qui plus récemment a été source de souffrances, de déchirements, de conflits internes qui ne sont certainement pas sans effets sur l'accompagnement au quotidien des adolescents confiés à l'établissement. Mais ce « temps en suspens » est aussi confronté à un temps souvent réduit à l'urgence des situations, à une temporalité qui est celle de l'adolescent, celle dans laquelle il vit et qui n'est pas toujours compatible avec celle de l'institution.

Aussi en résulte-t-il un décalage entre une évolution manifeste du profil des jeunes accueillis et des politiques publiques et un accompagnement qui, de fait, paraît aujourd'hui, à plusieurs égards inapproprié quant aux besoins de ces adolescents, mais également peu en adéquation avec la mission de protection qui m'est confiée.

1.3.1 Des espaces inhabités et inadaptés

La crise institutionnelle que je découvre à mon arrivée est perceptible au travers de plusieurs indices, à commencer par l'aspect des espaces de vie, la dégradation des locaux et en particulier l'état des chambres dans lesquelles sont accueillis les adolescents.

Si cet état de fait signe le malaise des adolescents, il pose aussi la question de l'investissement des équipes dans leur travail au quotidien auprès des jeunes.

Comment prendre en compte la souffrance de ces adolescents sans porter une attention toute particulière aux espaces de vie dans lesquels ils sont accueillis ?

L'état des locaux dit quelque chose de la difficulté qu'ont ces adolescents à s'investir dans un espace qui leur soit propre, qu'ils puissent investir non pas comme un lieu hostile, à détruire et à dégrader, mais bien comme un espace qui leur appartienne, un lieu d'apaisement et de rencontres et non pas comme dit Francis Batifoulier un lieu « d'ensauvagement »⁹.

Cet état des locaux dit également quelque chose d'une forme de « lâcher prise » du côté des équipes éducatives qui, sur certains aspects du quotidien, sont en difficulté pour assurer une continuité dans l'accompagnement éducatif.

Les chambres individuelles sont peu investies si ce n'est comme lieu de « repli » le plus souvent laissé à l'abandon. Les lieux de vie collectifs sont également peu investis par les jeunes et les adultes en dehors de la salle de restauration commune.

Espace qu'il convient de réinterroger du point de vue de son architecture et de sa situation géographique.

Construit en 1993, ce bâtiment a été conçu pour l'accueil de 17 adolescents pour répondre à la nécessité d'un rapprochement du centre-ville de Blois. Comme je l'ai dit précédemment, ces adolescents étaient pour la plupart scolarisés ou en apprentissage sur Blois et donc peu présents en journée.

La configuration d'aujourd'hui est différente au regard des difficultés auxquelles sont confrontés les jeunes que l'établissement accueille. Cette situation géographique rend difficile le travail éducatif dans la mesure où les sollicitations extérieures sont multiples. En témoignent les déclarations de fugues quasi quotidiennes et les mises en danger régulières auxquelles ces adolescents sont confrontés.

En tant que directrice, je m'interroge aujourd'hui sur la pertinence de cet espace d'accueil. Comment l'améliorer et surtout comment faire vivre ensemble ces adolescents en grande

⁹ BATIFOULIER F., in « Refaire de l'institution : Les maisons d'enfants à caractère social : Entre histoire et mutation, 2012, Revue EMPAN n°85, Toulouse : Éres

difficulté dans un espace collectif qui vise à créer du lien et à permettre à ces jeunes de devenir des adultes autonomes, acteurs de leur devenir.

1.3.2 Un accompagnement inadapté et une organisation interne à interroger

« La dégradation accélérée de l'environnement familial et ses effets psycho-éducatifs, les mutations sociétales qui génèrent de nouveaux rapports à l'autorité, les troubles psychiques présentés par de nombreux usagers, les ruptures scolaires de plus en plus fréquentes, les effets d'addictions multiples, la difficulté croissante des adultes à gérer des collectifs, notamment adolescents, bouleversent les conditions de l'accompagnement éducatif. Ils ont pour effet, la généralisation des situations de violence et font de nombreuses structures des espaces de désordre »¹⁰.

Cette situation de désordre décrite par Francis BATIFOULIER correspond très précisément à la situation, telle que je l'ai éprouvée, lorsque j'ai pris mes fonctions de directrice au sein du foyer de Loyre.

Désordre perceptible également au travers de la fragilité d'un cadre éducatif très instable, à l'absence de procédures, d'écrits professionnels, autant d'éléments qui viennent souligner et interroger le fonctionnement ou plutôt le dysfonctionnement global de l'institution.

Si l'organisation actuelle de la structure met en difficulté l'institution au sens de ce qui y est institué dans un cadre collectif, elle ne favorise pas non plus un travail suffisamment individualisé et adapté à chacune des situations rencontrées.

Lorsqu'un adolescent est accueilli en institution au sein d'un collectif, il y est engagé avec sa propre histoire, une histoire souvent meurtrie et ponctuée de ruptures multiples. Comment sera-t-il possible qu'il puisse s'y inscrire autrement qu'au travers de déviances ou de passages à l'acte ?

Comment proposer un cadre où les jeunes accueillis pourront être partie prenante de la construction même de ce cadre ?

Le travail avec les familles n'est pas suffisamment pensé, formalisé et adapté à chaque situation.

Il en est de même pour ce qui concerne le travail avec l'ensemble des partenaires et notamment avec les services de soins du secteur de psychiatrie ou de pédopsychiatrie.

¹⁰ BATIFOULIER F., 2008, Refonder les internats spécialisés, Pratiques innovantes en protection de l'enfance, Paris : Dunod, p 210

1.3.3 Des jeunes et des équipes en souffrance

« Il convient de rappeler que l'institution ne souffre pas, seules les personnes souffrent de leurs liens à l'institution »¹¹

La souffrance des adolescents accueillis au sein de l'établissement s'exprime au quotidien par des mises en danger, des fugues, des passages à l'acte violents et par une difficulté à se projeter dans l'avenir autrement que de manière négative, dans une mésestime et une image d'eux-mêmes extrêmement dévalorisée conforme à celle qui le plus souvent leur a été renvoyée.

Parallèlement à cela, le climat social au sein de l'équipe est dégradé et s'exprime au travers de nombreux conflits, d'une scission de l'équipe et d'une démotivation et démobilitation au travail qui se concrétise par un absentéisme important, des arrêts de travail récurrents et une perte de confiance dans l'avenir et la pérennité de la structure.

Il suffit pour cela de constater l'évolution du taux d'absentéisme ces dernières années.

	2010	2011	2012
Nombre de journées d'absences sur 23 salariés équivalents à 13,546 ETP	193 journées	383 journées	938 journées

Le terme de « souffrance » me semble être particulièrement approprié dans sa double acception, à savoir, celle d'une souffrance, d'un mal-être lié à ce qui s'apparente comme étant une perte de sens au travail, mais également à celle d'une souffrance au sens d'une attente. D'une attente à ce que les choses puissent s'améliorer, d'une attente à ce qu'en tant que nouvelle directrice, je sois en mesure d'impulser une dynamique de changements qui permette à l'établissement de mieux répondre aux difficultés des adolescents qui lui sont confiés.

¹¹ PINEL JP, in BATIFOULIER F., 2008, Refonder les internats spécialisés, Pratiques innovantes en protection de l'enfance, Paris : Dunod, p 222

2 Des usagers en souffrance et en danger dans une institution qui ne remplit plus ses missions de protection

Comment répondre à cette mission de protection lorsque l'institution elle-même ne semble plus être en mesure de protéger les jeunes qui lui sont confiés ?

Si je pose la question de cette manière, c'est qu'elle m'est apparue comme telle lorsqu'en juin 2012, j'ai pris mes fonctions de direction.

Lorsqu'un nouveau jeune était accueilli au Foyer de Loyre, il était comme « happé » par un phénomène de groupe et par ce qui apparaissait aux yeux de tous comme relevant d'un véritable dysfonctionnement institutionnel.

Très rapidement, ce qui était posé comme règles ne tenait pas le coup face aux sollicitations des autres jeunes qui, généralement très vite, l'engageaient à transgresser les interdits, à tester les limites, à s'initier si ce n'avait pas été le cas avant, à diverses consommations de produits stupéfiants et à se mettre davantage en danger.

Ainsi, cette institution qui avait eu ses « heures de gloire » jusqu'en 2009 était devenue aux yeux de l'extérieur une « mauvaise institution », une institution qui ne protège plus, mais qui risque à l'inverse de mettre en danger les adolescents qu'elle accueille.

Il va donc s'agir d'interroger ce phénomène du point de vue de l'ensemble des acteurs, aussi bien en interne qu'en externe, de manière à pouvoir réengager l'institution dans une dynamique nouvelle, dans une dynamique constructive, afin de répondre à la mission première qui est la mienne de protection des jeunes accueillis au Foyer de Loyre et des adultes qui les accompagnent.

2.1 Un diagnostic partagé, pour et avec les usagers

La superposition ou la coexistence de souffrances extrêmes liées à des problématiques sociales et familiales de plus en plus dégradées a généré au sein même de l'institution un climat d'insécurité qui a favorisé le développement d'une forme de violence institutionnelle.

Comment comprendre cette violence au-delà des actes et des conséquences directes sur les jeunes et les adultes qui, quand bien même en sont-ils les premières victimes, contribuent à la faire exister ?

Une violence qui pour ces adolescents n'est pas sans faire écho à celle qu'ils ont subi au sein de la structure familiale, à la violence générée par cette rupture des liens, mais également à la violence de la séparation constitutive de la condition de l'être humain.

2.1.1 Le placement vécu comme nouvelle rupture

Comme nous l'avons vu en première partie de ce mémoire, l'évolution des politiques publiques et la manière d'appréhender cette question de la protection de l'enfance auront eu pour conséquences une nouvelle approche du travail.

La volonté du maintien des liens familiaux tend à privilégier les mesures de prévention et d'alternatives au placement.

Par ailleurs, lorsqu'il y a eu lieu de séparer l'enfant de sa famille, une préférence est donnée à une structure familiale de type familles d'accueil.

Le placement en institution vient donc, en quelque sorte, signifier l'échec d'un parcours puisqu'il intervient le plus souvent en dernier recours, après que d'autres solutions alternatives aient été tentées sans avoir donné lieu à une amélioration de la situation.

Aussi ce placement constitue-t-il une nouvelle rupture dans le parcours des jeunes accueillis qui, pour la majorité d'entre eux, n'en comprennent ni le sens, ni les objectifs, quand bien même ce placement aura-il été préparé et travaillé en amont avec le jeune et sa famille.

Si cette question de la rupture prend tout son sens du point de vue de la multiplicité des accueils, de la multiplicité des intervenants et des personnes avec lesquelles des liens d'attachements n'ont pu être créés ou ont été rompus de manière souvent violente, n'est-elle pas néanmoins à entendre et à considérer, pour les personnes faisant l'objet d'un placement, comme nouvelle rupture qui réactualise, insiste et vient marquer ce qu'il en a été pour chacun d'une séparation originelle d'avec la mère ?

Lien non dénué d'ambivalence, eu égard à la toute-puissance conférée à cette présence maternelle dispensatrice des biens nécessaires à la survie et donc aussi susceptible d'en priver. Mais aussi mère comme « corps », territoire d'origine par qui la vie nous est donnée à partir d'une naissance, séparation et rupture originelle.

Si l'on considère cette question de la séparation originelle de l'enfant d'avec sa mère, et ce temps où il commence à se distinguer d'elle du point de vue de son propre « moi », la question de la rupture peut aussi être entendue comme intrusion dans l'existence d'un élément incompréhensible, vécu comme intempestif et générateur d'angoisse. La rupture insiste dans la difficulté même à traiter un élément nouveau à partir du référentiel utilisé jusqu'alors.

Ce qui a été construit, rationalisé pour dire le monde, ne suffit pas à traiter l'angoisse qui s'avère sans raison, sinon comme élément constitutif de notre condition humaine, de notre existence et comme réitération d'une angoisse antérieure.

Cette angoisse va trouver un lieu d'expression au sein même de l'institution, vécue d'abord par l'adolescent non pas comme « protectrice » mais plutôt comme l'expression même de ce qui ne va pas, de ce qui a échoué et de ce qui dans son parcours de vie persiste à « faire rupture ».

Si le placement institutionnel constitue une nouvelle rupture dans le parcours de l'adolescent, comment celui-ci va-t-il pouvoir prendre sens autrement que dans une simple répétition de ce qui a toujours prévalu comme symptôme d'un malaise plus profond, plus ancien ?

2.1.2 Une répétition des symptômes

À quoi sert le travail éducatif réalisé auprès de ces adolescents ?

C'est une question que les professionnels se posent au quotidien, puisque souvent, pour ne pas dire la plupart du temps, ils ont l'impression que ça ne sert à rien, ou en tout cas, à pas grand-chose, puisque les choses se répètent, que la violence est toujours là, que les raisons qui ont souvent prévalu au placement ne sont pas résolues puisque régulièrement, ils continuent à se mettre en danger sans que l'on puisse les arrêter, sans que l'on puisse les en empêcher, avec le sentiment d'être dans une incapacité à remplir cette mission de protection qui nous est confiée.

Il est vrai que dans ce contexte, il est assez facile de se laisser gagner par un sentiment d'impuissance, de désarroi, puisque finalement, ces jeunes n'ont souvent de cesse de mettre en échec ce que l'adulte tente de faire avec eux, pour eux, de détruire ce que l'éducateur, l'adulte au quotidien essaie de construire, comme si rien ne pouvait les atteindre, comme si rien ne les affectait, et que de toute façon, en ce qui concerne la rupture, ils en connaissent quelque chose et pourraient même l'anticiper de façon à en conserver la maîtrise.

Ainsi que nous l'indique Jean-Pierre PINEL, « *La production de situations limites dans le rapport à l'autre et aux autres, et notamment à l'égard des professionnels de l'éducation ou du soin, va rejouer sans cesse l'attaque des liens, la fracture généalogique et l'effondrement du répondant incorporé, (...). Les enseignants, les travailleurs sociaux, (...) et, plus largement, l'ensemble des cadres institutionnels vont être violemment confrontés à ce qui s'est noué dans le groupe d'appartenance primaire. (...). La spécificité de ces cas*

difficiles réside précisément dans la répétition - apparemment inéluctable - de la compulsion à la rupture des liens.»¹²

Comment nous dit-il encore « *favoriser une rencontre intersubjective avec des sujets qui répètent violemment les attaques du contact et du lien ? Comment déjouer les bouclages interactifs conduisant les praticiens comme les équipes instituées à réitérer les absences du répondant et la désinscription des appartenances ?* »¹³

De ma place de directrice, il convient que je puisse garantir les conditions d'un accueil pensé et organisé en direction des jeunes et de leur famille de manière à ce que la situation évolue vers un mieux être à même d'orienter et d'ouvrir quelques perspectives d'avenir.

C'est à partir de ce principe que je soutiens auprès des équipes en charge de l'accompagnement éducatif l'idée selon laquelle c'est peut-être là, dans cet espace d'accueil, dans cette présence éducative au quotidien, où parfois l'adulte est gagné par le sentiment qu'il ne se passe pas grand-chose, qu'il est encore possible pour ces jeunes en souffrance, de remettre en scène ce qui pour eux n'a jamais cessé de faire rupture dans leur vie, à savoir la question des liens et de ce qui les relie au monde.

C'est sans doute là où il faut être en mesure d'accepter parfois cette violence, en tout cas d'accepter qu'elle puisse trouver un lieu d'expression, d'accepter de ne pas tout savoir ou tout maîtriser, d'accepter ses fragilités, et surtout de ne pas lâcher pour d'une certaine façon, faire rupture à la rupture.

Ces adolescents que l'institution accueille ne cessent de mettre à l'épreuve la consistance des liens et tentent de vérifier en permanence si la parole de l'adulte est fiable et si elle tient le coup.

Si l'objectif ou la finalité du travail éducatif reste l'insertion sociale des personnes accueillies, les moyens pour y parvenir ne peuvent s'inscrire que dans la durée, c'est-à-dire en respectant un certain nombre d'étapes qui, si ce n'est pas le cas, risque de conduire le jeune vers une nouvelle impasse ou une nouvelle rupture.

Cela demande bien sûr un vrai engagement des professionnels et que soit véritablement mise en œuvre une élaboration de travail à partir de ce qui se joue là pour ces adolescents, dans cet espace de rencontre qui leur est proposé.

Alors, il faut du temps, un temps qui parfois vient en contradiction avec le temps institutionnel qui est nécessairement compté. Mais n'est-il pas urgent de prendre ce

¹² PINEL JP., « les adolescents en grandes difficultés psychosociales : errance subjective et délogement généalogique », 2011, in Connexions n°96, Paris : Érès, p 16

¹³ Ibidem p 16

temps-là car « à force de sacrifier l'essentiel pour l'urgent, on finit par oublier l'urgence de l'essentiel. »¹⁴

Il ne s'agit pas de réduire les situations des adolescents accueillis à une dimension caricaturalement pathologique ; il a par ailleurs été largement traité des frontières floues entre le « normal » et le « pathologique », mais bien plutôt d'inciter à une inflexion des pratiques, un étayage des points de vues croisés et structurés à partir d'un travail qui permette de rendre compte de la complexité parfois irréductible d'une personne.

« Le lieu d'une maison d'enfant est un espace de parole dans un dénouement, parfois difficile, de sens et du sens. Bien évidemment, cette parole a besoin de rencontrer, pour qu'elle puisse trouver ses conditions d'expression, voire de surgissement, un territoire d'accueil aux contours et aux frontières délimités qui permettent à l'autre, l'enfant et sa famille, de franchir des seuils autant physiquement que psychiquement. Le placement est un exil. Pas toujours choisi, pas souhaité non plus, mais pensé par d'autres dans un souci bienveillant de protection, de soutien et d'accompagnement. »¹⁵

Cela suppose également comme nous y invite Brigitte BOUQUET d'accepter de prendre parfois des risques. « Sans prise de risque, il n'y a pas d'évolution psychique, ni d'autonomisation de la personne, ni de reconnaissance de la citoyenneté des usagers. »¹⁶, c'est prendre le risque d'une rencontre, qui parfois de manière tout à fait inattendue va orienter la destinée du jeune et de sa famille.

Je ne développerai pas ici cette question difficile relative au symptôme. Pour autant j'indiquerai simplement ce que la psychanalyse nous enseigne à savoir que le symptôme est aussi un mode de résolution psychique pour le sujet. Ce qui fait symptôme n'est pas à confondre avec ce qui fait problème. « Si nous considérons le symptôme dans sa double fonction de signal d'une détresse, d'une difficulté, et de solution, de compromis trouvé par le groupe et l'individu pour conserver un certain équilibre, le regard porté sur la situation invite alors à prendre en compte le contexte et la relation d'équilibre entre le porteur du symptôme et son milieu d'appartenance. La nécessité se fait jour de devoir soutenir les

¹⁴MORIN E., in MIRAMON JM., PEYRONNET G., 2009, Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social, Paris : SeliArslan

¹⁵ LESENNE P., « Le territoire de l'autre : notre devoir d'hospitalité. Comment penser l'accueil en MECS », Revue EMPAN n°8, 2012, Les Maisons d'enfants à caractère social. Entre histoire et mutation, Toulouse : Érès 195 p

¹⁶ CNAEMO, 2011, « s'engager au risque de la rencontre » XXIe assise, cité par, BOUQUET « De l'éthique des dirigeants » in Manuel de direction en action sociale et Médico-sociale, Paris : Dunod, p 418

deux parties dans le respect des liens tissés, déclarés indispensables malgré les difficultés évoquées. »¹⁷

2.1.3 Comment rompre avec la rupture ?

Pour faire rupture à la rupture, il va être nécessaire d'interroger l'espace physique et les représentations qui fondent et permettent l'accueil de ces « usagers » atypiques, hors normes.

A l'origine le travail social s'est construit à partir de velléités hygiénistes et philanthropique. Fondé sur une représentation sociale, des mots d'ordre visant à éradiquer la misère sinon à la contenir en des limites sociales clairement définies, acceptables, « décentes ».

De ce fait, les personnes dont la situation se trouve faire l'objet de mesures de la part des services sociaux ou de l'institution judiciaire, ne souffrent-elles pas de préjudices inhérents à leur condition et, pourrait-on dire, hérités de ce contexte d'origine ?

Comment incarner ce qui ne va pas aux yeux de la société et ne pas être tenté d'endosser l'habit du délinquant ? De fait, la délinquance, la déviance, la marginalité, la folie n'exercent-elles pas toujours des forces antagonistes d'attractions/répulsions, (forme de fascination), avec lesquelles les sujets composent mais aussi qui semblent se jouer d'eux comme de marionnettes ?

Que l'on soit acteur ou spectateur, la marge fascine, elle est le lieu où s'incarnent les jouissances interdites, la scène où se déploie en miroir l'éventail des désirs réprouvés contenus dans la norme.

Du point de vue de notre travail et en particulier de l'accueil de ces adolescents en grande difficulté, vers quelle pratique notre fonction, notre place dans un cadre sociétal se doivent-elles de nous orienter ? A quels enjeux nos pratiques nous confrontent-elles au quotidien ?

Comme je l'ai déjà indiqué à plusieurs reprises, les personnes accueillies au sein de l'institution ont pour la plupart d'entre elles des parcours chaotiques et arrivent auprès de nos services après avoir mis en échec de nombreux dispositifs.

¹⁷ CSTS, 2002, « Violence et champ social », Rennes : ENSP, p 185

Ces personnes en bout de course relèvent bien déontologiquement du travail social puisque celui-ci existe dans l'objectif de comprendre les marges sociétales comme partie intégrante du cadre.

Une éthique du travail social peut-elle se concevoir sans une prise en compte de chacun, sinon à risquer de réitérer les mécanismes de rejet dont la société s'avère être le terrain, laissant par là même une zone d'opacité à l'endroit précis où nous devrions chercher quelque lumière. Chercher quelque lumière et non « éclairer », puisque les équipes éducatives, à moins d'être douées de divination, ne sont à même de trouver matière à se repérer qu'à tendre l'oreille vers les personnes qui par leurs symptômes, choquent, heurtent, mettent en difficultés les usages sociaux, interrogent nos velléités éducatives, viennent en transgressant, nous questionner à l'endroit même que la règle dans sa réitération injonctive indique.

Quelle étonnante situation que celle du travail social, enjoint de produire du lien, pour arriver à des « résultats » en termes de sociabilité auprès de sujets que leur histoire oriente vers des conduites qui précisément interrogent ce lien.

Se pose donc la question de la réponse éducative. Les situations de placements antérieurs, décrites par ailleurs comme des échecs, ne nous situent-elles pas dans une curieuse alternative où l'on aurait comme unique possibilité celle de « réussir ».

C'est à mon avis un des points même du dispositif à discuter, puisqu'il est à craindre qu'une telle logique laisse fort peu de place à la parole des sujets.

Laisser la parole pour permettre de connaître les personnes accueillies, découvrir au fil des échanges et du temps qu'il faut bien se donner, les liens tissés entre les sujets, leur histoire, et ce qu'ils en entendent. De quel fil se tisse leur identité ? Ceci dans l'idée que peut-être, au-delà du signe favorable de l'accueil qui devrait, après tous ces aléas prendre son sens, un lien puisse se nouer à partir de ce qui fait lien pour l'autre, son propre mode d'expression, quand bien même s'avèrerait-il extrêmement ténu ou étrange et paradoxal.

Je souhaite aussi, partant du contexte du travail social, rappeler qu'il se fonde sur des représentations de la misère, de la délinquance ou de la folie, définies comme équivalentes à des carences. Il manquerait quelque chose qui se trouvant en quantité suffisante ici ferait défaut là, et demanderait à se trouver réinsufflé où ça ne va pas, où ça manque. Alors par un simple jeu de vases communicants se trouveraient résolus les problèmes sociaux, comblés les déficits humains et les carences sociétales, améliorées les conduites intégrées des bonnes règles.

Pour caricaturaux que paraissent ces raisonnements, ils n'en étaient pas moins, et pendant longtemps tout à fait présent dans le travail social, et plus largement dans la

société, et c'est sur ce fondement bi polaire de bien et de mal, de vertueuse philanthropie qu'il a longtemps opéré.

Ces conceptions pourraient prêter à sourire aujourd'hui. Reste néanmoins tout un vocabulaire criblant le paysage du travail social et tendant à laisser entrevoir la persistance de certaines conceptions dont il s'agit de repérer les effets de stigmatisation derrière le visage de la maîtrise.

La délinquance ou la folie peuvent-elles être décrites comme des phénomènes autonomes qui trouveraient leur origine dans une marge sociale où ils s'auto engendreraient comme milieux pathogènes ou, ont-ils pour partie leur origine dans des phénomènes sociaux plus généraux concernant la société dans son ensemble ?

Concrètement, les situations de reproduction de difficultés familiales et sociales, la réitération de transgressions ne devraient-elles pas nous interroger sur les capacités à donner des réponses et donc sur la façon dont nous questionnons « ce qui ne va pas » et ce que cela implique de responsabilité et d'engagement individuel de la part des professionnels?

Ce partant, la dimension même de l'écrit visant à rendre compte de ces situations me paraît primordiale.

La finalité de l'écrit en tant que constituant du récit, de la construction de cas, prendra me semble-t-il sa mesure si l'on veut bien y voir le socle nécessaire sur lequel fonder le travail éducatif. C'est à partir d'un compte rendu accepté comme subjectif et partiel et du partage en équipe autour de ce compte rendu, dans le but de « finaliser » une construction de cas, dessiner le pourtour d'une personnalité, avec ses singularités, son histoire personnelle imbriquée dans une histoire familiale et sociale. Ainsi, tenir l'écrit le plus précis de ce qui se laisse percevoir de possible ou d'impossible dans les relations sociales d'une personne aux moments les plus ordinaires, les plus quotidiens devrait permettre d'organiser, de refonder du lien, là où il est mis à mal. Partant non de ce qu'il faut s'imposer pour répondre à une commande sociale, produire de la réussite sociale, mais d'une attention à l'autre fondée sur une réelle éthique de la différence.

Il va donc s'agir d'aménager un espace où du lien, même infime puisse se déployer.

Répondre à la commande de réintégration sociale peut s'avérer stigmatisant. Le faire de manière injonctive c'est bien souvent « mettre la charrue avant les bœufs » en ne tenant pas compte de la fragilité des liens sociaux chez certaines personnes dont la responsabilité nous est échue.

Quelque chose résiste au dispositif de prise en charge. Ces jeunes qui font l'objet d'une mesure judiciaire ou sociale continuent de par leurs « écarts de conduite » à interroger le

dispositif déployé à leur endroit. Peut-on alors faire l'économie d'une discussion quant aux modalités même du dispositif ?

Une des particularités du travail éducatif ne réside-t-elle pas dans ce que sa « matière » est humaine ?

Partant, l'angle de vue sur lequel j'aborde ce travail se trouve articulé directement à l'objet même de ce travail puisqu'il s'avère fait du même bois. Cette irréductible partialité de la position éducative que l'on peut bien tenter de se dissimuler en la situant hors de tout « mécanisme » de transfert me paraît cependant tenir sa richesse de cette particularité.

Faire rupture à la rupture, c'est donc se donner les moyens d'un accueil inconditionnel, c'est à dire d'un accueil qui au-delà des difficultés rencontrées va peut-être permettre au jeune de se « poser » et de vérifier que malgré les turbulences, il peut compter sur l'engagement et la parole des adultes.

Pour que cela soit possible, il va être nécessaire que je mette en place un dispositif de travail qui garantisse auprès des équipes un soutien et un accompagnement pour les aider à surmonter les difficultés rencontrées au travers « *d'espaces de pensées collectifs propices à l'observation et à la construction des états émotionnels des équipes* »¹⁸. L'analyse des pratiques, qui est en place depuis plus d'un an, est à ce titre un outil indispensable pour penser et élaborer un travail à partir des situations rencontrées. C'est donner la possibilité à chacun d'exprimer la manière dont il est engagé dans une relation éducative vis-à-vis de laquelle le collectif devrait pouvoir venir en étayage et en soutien de ce travail.

Dans le cadre du budget prévisionnel 2013, j'ai obtenu l'accord des financeurs pour que soit pérennisée l'enveloppe budgétaire qui nous est accordée pour l'analyse des pratiques. L'ensemble du personnel participe à ce travail qui aujourd'hui est organisé sur chacune des équipes avec l'intervention d'un psychanalyste extérieur à l'institution.

Il m'apparaît également urgent de repenser l'institution au-delà de ses murs, dans sa fonction instituante et dans une synergie incluant l'ensemble des acteurs afin de redonner un sens au placement et de travailler à une possible continuité dans l'histoire et dans l'accompagnement de ces adolescents accueillis sur l'ensemble des établissements et services.

¹⁸ BATIFOULIER F., 2011, « Le directeur et la question clinique », in Manuel de direction en action sociale et médico-sociale, Paris : DUNOD, p 389

2.2 Une institution qui ne remplit plus ses missions de protection

Dans le précédent chapitre, j'ai proposé une lecture de ce qui aujourd'hui interroge les équipes et contribue à mettre à mal l'institution dans son ensemble.

Les difficultés des adolescents exprimées durant le placement s'inscrivent dans une répétition de ce qui n'a cessé de faire rupture pour eux au travers de la question des liens. Si le travail institutionnel doit pouvoir se déployer à partir de ces questions fondamentales, cela suppose au préalable que soit organisé un dispositif d'accueil suffisamment contenant et sécurisant à la fois pour les adolescents accueillis au sein des différentes structures mais également pour les adultes qui les accompagnent.

La souffrance au travail des professionnels que j'ai décrite précédemment ne leur permet plus aujourd'hui de porter de manière collective le sens du projet et des interventions et de garantir la mission première de l'établissement à savoir la protection des usagers eux-mêmes en grande souffrance.

Cette souffrance au travail qui s'est manifestée par un taux d'absentéisme très important vient en cela faire écho aux désordres et aux dysfonctionnements souvent vécus par ces jeunes dans leur milieu de vie habituel. Ce fort taux d'absentéisme a nécessité le recrutement de remplaçants, non diplômés, avec peu d'expérience, ce qui a également contribué à générer une discontinuité dans le travail éducatif.¹⁹

Au travers de ce qui suit, je vais tenter de montrer comment le projet associatif et le projet d'établissement sont les deux piliers à partir desquels nous pourrions envisager une restructuration possible en permettant à l'ensemble des acteurs de se réengager et d'être ainsi partie prenante d'une démarche constructive.

2.2.1 Un fonctionnement institutionnel en décalage avec les valeurs énoncées dans le projet associatif

Le projet de l'association a été revisité en 2008 et les valeurs qui fondent son existence ont été réaffirmées. Ces valeurs sont, me semble-t-il, de nature à favoriser l'expression et la participation de l'ensemble des acteurs à la vie associative et aux orientations qui en découlent.

En voici un extrait : « Guidés par des principes humanistes, d'hospitalité et d'accueil, les membres de l'association et les salariés donnent priorité à la personne. Ils l'aident à

développer ses potentialités et préparer son avenir, à acquérir sens critique, libre arbitre et civisme pour qu'elle puisse s'insérer de façon responsable dans la vie sociale, (...). Animés par des principes démocratiques, les membres de l'association se doivent d'être à l'écoute des usagers et des personnels et de garantir des lieux de parole et d'expression ouverts à tous. ».

Ces principes ont trouvé écho dans différentes instances de fonctionnement mises en place par l'association. Ces instances ont pris la forme de commissions où sont présents des membres du conseil d'administration, le directeur général de l'association, les directeurs de chacune des structures et des représentants de l'ensemble des salariés.

Ces commissions sont aujourd'hui au nombre de quatre :

- une commission éthique où sont débattues les orientations et les valeurs associatives. Elle se réunit environ une fois par trimestre.
- une commission de suivi où les administrateurs viennent rencontrer une fois par an (généralement à l'occasion de l'élaboration des comptes administratifs et des rapports d'activité) l'ensemble des salariés dans chacun des établissements et services
- Une commission avenir où sont discutés les nouveaux projets des établissements et services
- une commission d'évaluation qui a eu pour mission d'associer les membres du conseil d'administration à la démarche d'évaluation interne.

Si le fonctionnement de l'association s'inscrit dans un mouvement de gouvernance associative, j'ai pu néanmoins à mon arrivée faire le constat d'une absence de représentation des salariés des trois structures dont je suis responsable. Si cette absence de participation est à mettre en lien avec le contexte particulier lié au départ du directeur auquel je succède, elle dénote une difficulté que rencontrent aujourd'hui les équipes à s'engager et à participer à la vie associative. J'ai donc travaillé cette question avec les équipes qui peu à peu se remobilisent et m'ont fait part de candidatures pour participer à ces différentes commissions. J'ai transmis ces candidatures qui ont été validées par le directeur général et le conseil d'administration. Comme je l'ai indiqué en première partie de ce mémoire, l'ACESM s'est construite au fil des années à partir de plusieurs regroupements d'associations existantes sur le département du Loir et Cher.

Cette configuration émane d'une réelle volonté associative de répondre aux besoins des jeunes en difficulté et d'adapter les modes de réponses à la particularité et à la spécificité de cette population, avec un réel souci de « sur-mesure » et de prise en compte des difficultés propres à chacun. Mais en contrepartie, elle a généré une forme d'agrégat des

différents projets d'établissements et de services sans que soit véritablement pensée une organisation d'ensemble qui permette davantage de souplesse, de transversalité, d'adaptabilité et de flexibilité au bénéfice des jeunes et des familles accompagnées.

La remobilisation des équipes pour participer aux différentes commissions de travail doit permettre une représentativité effective de tous les acteurs à la vie de l'association dans le but de réinsuffler une forme d'appartenance aux valeurs associatives afin de faire vivre le projet dans sa dimension collective décrite par J.M Miramon comme « citoyenneté salariée ».

Ces espaces de discussions et d'échanges entre administrateurs et salariés doivent permettre une transmission et une réaffirmation auprès de l'ensemble du personnel de la force et des valeurs éthiques de l'association.

Ces espaces me semblent être un point d'appui nécessaire pour travailler avec l'ensemble des acteurs le projet global des établissements et services dans une vision à long terme qui permette de redonner véritablement sens aux actions entreprises.

Les valeurs éthiques et déontologiques de l'association sont clairement énoncées au travers d'un texte intégré au projet associatif et rédigé ainsi :

« La mission du travail social s'inscrit dans des actions de prévention, d'éducation et de protection : accueillantes et non stigmatisantes, prévenantes et non prédictives où les pratiques professionnelles se réfèrent à une éthique de l'altérité qui rejette toute injonction normative. »

Cette référence associative à une éthique de l'altérité doit se décliner et se concrétiser dans le projet d'établissement. Il doit se traduire concrètement par une réelle adaptation des réponses apportées aux difficultés des adolescents confiés aux établissements et services.

Le projet d'établissement doit être également un document de référence. *« Il trace l'avenir, explicite les valeurs, fondements de la culture d'entreprise, et dessine les voies politiques et stratégiques à suivre pour atteindre les objectifs. Document ambitieux et collectif, fédérateur et valorisant pour chaque personne concernée. Le projet est destiné à susciter l'adhésion de tous... »*²⁰

²⁰ MIRAMON JM., 2009, Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux », Rennes : Presses de l'EHESP, p70

Si le projet du Foyer de Loyre, revisité en 2008 se réfère aux valeurs associatives, il ne constitue pas pour autant un document de référence pour les équipes, sur lequel elles devraient s'appuyer pour conduire leur travail.

C'est pourquoi il me paraît aujourd'hui indispensable de retravailler ce projet avec l'ensemble des acteurs de manière à véritablement mettre en acte une « éthique de l'altérité » telle qu'énoncée dans le projet associatif.

2.2.2 Entre projet individualisé et accompagnement collectif, l'institution comme réponse instituante

La construction d'une personne, la façon dont se structurent les personnalités au contact de la vie sociale par juxtaposition d'identifications successives, laissent à penser l'importance de la rencontre dans une existence. Rencontre, non au sens unique d'existence au contact avec d'autres, mais au sens de ce qui s'élabore ou non à partir de l'existence commune d'échange, de partage, de possibilités de projets, d'orientation et de but.

Comment sur un fondement collectif institutionnel créer les conditions de non rejet des singularités et a contrario, comment faire de ces singularités la nourriture même d'un social en mouvement, en extension ?

Quelles dispositions mettre en œuvre pour que le particulier consacre, fonde une identité collective basée sur l'échange et la reconnaissance d'autrui ?

Le traitement de la différence sur le mode de l'étrangeté plutôt que sur celui de la nouveauté ou de l'altérité pose la question du point de vue à partir duquel on regarde le monde. Les relations sociales ne sont-elles pas fondatrices, instituantes de ce qui construit les individualités et chaque être humain dans sa singularité ?

Pour Pierre Legendre, la fonction institutionnelle est « ce noyau de la civilisation où s'organise l'articulation normative du lien subjectif et social. L'institution est l'ensemble des montages et assemblages qui font tenir : *« faire tenir, à l'instar du joint ou de la cheville qui fait tenir les éléments de la charpente, c'est l'essence de la fonction institutionnelle. »*²¹.

Entendons-nous bien sur cette forme de « normativisation » nécessaire au « vivre ensemble » qui comme l'indique J.P Lebrun serait cette capacité à faire sienne une norme et à se l'approprier. Cette fonction « normative » de l'institution est à différencier de celle qui serait « normalisante », et qui viserait à intégrer les personnes que l'on accompagne

²¹ LEGENDRE P., in LEBRUN JP., 2012, Clinique de l'institution, Toulouse : Eres, p 23

dans une norme sociale préétablie qui de toute façon existe et fait souche pour tout le monde.

René Kaës, quant à lui, définit l'institution comme « *L'ensemble des formes et des structures sociales instituées par la loi et par la coutume : l'institution règle nos rapports, elle nous préexiste et s'impose à nous, elle s'inscrit dans la permanence.* »²²

Nous pouvons également citer Jean-René Loubat pour qui « *l'institution vise à fixer des ordres de relations, à définir des situations et des statuts, mais aussi un système de valeurs capables de transcender les intérêts particuliers, d'attester la puissance collective, bref, d'élever le groupe au statut de communauté politique.* »²³

Ce qui fait institution nous dit encore Roland Janvier « *c'est d'abord le rapport dialectique et structurant entre instituant et institué, rapport qui est rendu possible par l'existence de relations d'altérité. Le « même » est mortifère, la différence est condition et possibilité de vitalité* »²⁴

Aussi, plutôt que de vouloir « normaliser » ces adolescents « hors norme » ne s'agirait-il pas plutôt de déceler chez eux cette part de créativité, de désir, d'originalité, de savoir, qui ne manque évidemment pas, pour peu que l'on veuille bien y prêter attention ?

Les projets individualisés et le projet d'établissement dans sa dimension de construction collective doivent pouvoir s'enrichir mutuellement. Cette dimension collective doit permettre à l'individu de se construire à travers « *le sentiment d'appartenance à un groupe, l'identification à des pairs, l'expérience du conflit, de la rivalité mais aussi de la négociation, de la solidarité... autant de situations qui font partie intégrante de toute éducation. C'est de l'expérience et de l'apprentissage de cette rencontre avec l'autre, avec les autres en groupe, que naît du lien social. (...) Parler de projet individualisé sous-entend donc nécessairement l'existence d'un projet collectif qui définit un cadre avec des règles, des limites mais aussi des marges de liberté.* »²⁵

Ainsi, comme nous y invite Roland Janvier, diriger ne se résume pas à fixer le cap et à donner les moyens aux équipes d'y parvenir, mais bien de participer à la « construction

²² KAËS R., « L'institution et les institutions », in BATIFOULIER F., 2012, « Refaire de l'institution », Revue Empan n°85, Toulouse : Éres.

²³ LOUBAT JR., « Penser le management en action sociale et MS », in BATIFOULIER F., 2012, « Refaire de l'institution », Revue Empan n°85, Toulouse : Éres.

²⁴ JANVIER R., « la participation des usagers, nouveau paradigme pour la fonction de direction », in BATIFOULIER F., 2011, « Manuel de direction en action sociale et MS », Paris : Dunod, p 267

²⁵ HUMBERT C., 2000, « Les usagers de l'action sociale, sujets, clients ou bénéficiaires ? » in Savoir et formation, Paris : l'Harmattan, p 152

de la cité » dans une dimension démocratique, où il va s'agir « *d'utiliser les ressources disponibles pour faire avancer l'organisation vers son but* »²⁶.

C'est dans cette visée de « co-construction », où sont associés l'ensemble des acteurs et en premier lieu les adolescents et les familles, que seront repensées les modalités d'accueil et de fonctionnement d'une institution non réductible à ses murs.

2.3 Des opportunités à saisir

2.3.1 Des besoins repérés au niveau du département

A) Le schéma de l'enfance et les orientations de la Direction Générale Adjointe de la Solidarité (DGAS)

Le schéma départemental du Loir et Cher nous indique une forte augmentation depuis 2009 des informations préoccupantes liées au développement de la précarité, aux ruptures familiales de plus en plus nombreuses mais également à une meilleure remontée de ces informations vers la Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes (CRIP).²⁷ Dans cette même logique, nous constatons depuis 2009 une augmentation constante des jeunes confiés au service de l'ASE, avec en parallèle une augmentation de 5,6% entre 2011 et 2012 des mesures judiciairisées.

Année	2009	2010	% Aug	2011	% Aug	2012	% Aug
Nombre de jeunes confiés à l'ASE	542	578	+ 6,23	609	+ 5,09	649	+ 6,16

²⁸

Les indications que j'ai recueillies dans les rapports d'activité 2011 et 2012 de la DGAS nous indiquent également une forte augmentation des mesures d'AEMO et une légère diminution des mesures d'AED (+ 26% d'augmentation des mesures d'AEMO entre 2011 et 2012, et – 1,1% pour ce qui concerne les mesures d'AED).²⁹

²⁶ JANVIER R., déjà cité

²⁷

- +32% entre 2009 et 2010
- Stabilité entre 2010 et 2011
- + 22% entre 2011 et 2012

²⁸ Extrait du rapport d'activité 2012 de la DGAS du Loir et Cher

²⁹ Voir Annexe 4

Le nombre d'enfants placés en familles d'accueil ou en établissements est également en augmentation sur les deux derniers exercices.³⁰

Année	2011	2012
Enfants placés en familles d'accueil	383	402
Enfants placés en établissement social	139	149
Enfants placés en établissements spécialisés	12	5
Enfants placés en Familles d'accueil et en établissements	45	41
Enfants placés en lieux de vie	7	8

Par ailleurs, il est constaté de manière générale une aggravation des problématiques des jeunes accueillis au sein des services de l'ASE. Aggravation au sens où de plus en plus de jeunes cumulent des difficultés qui relèvent tout autant de problématiques sociales et éducatives que psychologiques ou psychiatriques graves.

Déjà en 2007, un audit de tous les établissements de la protection de l'enfance, réalisé par les services du Conseil Général, avait révélé une inadéquation de l'offre d'hébergement par rapport à la situation des jeunes présentant des difficultés importantes, alors même que des places étaient vacantes dans les différentes structures d'hébergement du département.

Cet audit avait donné lieu à plusieurs préconisations formulées ainsi :

- Adapter les réponses pour une meilleure prise en charge des jeunes en grande difficulté
- Favoriser l'accueil séquentiel
- Favoriser la représentation des parents au sein des différentes instances
- Développer l'accueil de jour
- Créer des lieux de vie dans le département.

³⁰ Sources rapport d'activité DGAS 2012

A ce jour, je fais le constat qu'en dehors de la mise en place du DAPP auquel nous ne sommes à ce jour pas associés, la difficulté à trouver des modes de réponses adaptés à des adolescents en très grande difficulté reste entière pour le département.

Les solutions de familles d'accueil ou d'établissements trouvent parfois leurs limites à devoir traiter des situations où les difficultés psychologiques ou psychiatriques viennent gravement perturber les relations et envahir la vie quotidienne qui devient dès lors source de violence, d'incompréhension et conduit le lieu d'accueil à devoir se séparer du jeune faute d'avoir pu trouver des relais.

Ces difficultés auxquelles les services de l'ASE sont régulièrement confrontés font en cela écho aux difficultés que rencontrent les MECS et en particulier le Foyer de Loyre comme je l'ai décrit précédemment.

Cela va nécessiter un travail à plusieurs, un travail de réflexions et d'analyses qui permette de trouver des solutions, d'adapter les réponses, d'aménager des espaces qui parfois relèvent davantage d'une forme de « bricolage » que d'un mode de réponse uniforme qui partant atteint rapidement ses limites.

2.3.2 Sortir de la « crise » pour entrer dans une démarche de projet

J'ai introduit mon propos en évoquant le contexte de « crise » dans lequel j'ai pris mes fonctions de direction. Si ce concept peut apparaître comme peu significatif puisque souvent utilisé aujourd'hui comme « mot-valise » pour désigner ce qui ne va pas dans différents domaines de la vie politique, économique ou sociale, il me semble néanmoins pertinent d'en faire une lecture afin d'analyser la situation telle qu'elle s'est présentée lorsque j'ai pris mes fonctions de direction, mais également d'envisager des moyens pour la traiter, afin d'en sortir et envisager des perspectives d'avenir.

Ce contexte de crise est à situer à plusieurs niveaux.

Au niveau externe du fait d'un défaut de stratégie et d'anticipation des évolutions à venir, mais également au niveau interne du fait des conflits importants au sein même de l'équipe.

Ce concept de « crise » est de mon point de vue intéressant à explorer, car c'est peut-être le point à partir duquel il va dès lors être possible de reconstruire quelque chose de nouveau avec l'ensemble des acteurs remobilisés autour d'un projet fédérateur et porteur de valeurs communes.

Le mot crise est tout d'abord emprunté au latin « crisis » au sens de « phase décisive d'une maladie »³¹. Le mot latin est lui-même emprunté au mot grec « Krisis » qui signifie « décision, jugement ».

La crise est donc à l'origine « *un terme médical, qui développera, par extension au domaine psychologique, le sens d'accès avec manifestations violentes. Par transposition au domaine moral, il se dit d'un moment critique en parlant d'une intrigue, d'un procès. De là, l'accent étant mis sur l'idée de troubles, de déséquilibre profond.* »³². C'est, nous dit Edgar Morin, « *le moment décisif, dans l'évolution d'un processus incertain, qui permet le diagnostic* »³³.

Cette crise institutionnelle, que j'ai décrite précédemment, s'est traduite au sein du foyer de Loyre par un climat social extrêmement dégradé, par des tensions importantes au sein de l'équipe, des arrêts de travail récurrents, une démotivation importante de l'ensemble du personnel et une perte de sens du travail auprès des adolescents accueillis.

Ce moment de crise va donc constituer un moment décisif dans la manière d'appréhender cette gestion du conflit d'équipe.

Lorsque je suis arrivée, j'ai pu constater ce malaise profond au sein d'une équipe qui n'échangeait plus et où la parole semblait être muselée et enkystée autour de points névralgiques liées aux difficultés relationnelles.

Quoiqu'il en soit, nous dit Jean-René Loubat, « *les conflits ne produisent pas que des effets dramatiques, ils remplissent une fonction positive, pour peu que l'on se serve de leurs enseignements et qu'on les utilise comme un mode de progression des relations et des systèmes humains (...). Autrement dit, le conflit et la crise permettent le dépassement de l'immobilisme par la rencontre, créatrice de diversité, de solutions et de formes sociales nouvelles.* »³⁴

Néanmoins, Jean-René Loubat attire l'attention sur la nécessité d'être attentif à ce que ce conflit ne débouche pas sur un affrontement destructeur. Il y a là, nous dit-il « *une conversion, une sublimation à ne pas manquer* ».³⁵

Si j'insiste sur cette question de l'équipe et sur un traitement nécessaire du conflit, c'est qu'il m'est apparu comme un passage obligé pour que chacun des acteurs puisse se remobiliser, trouver des lieux d'expression, des espaces où la parole se déploie, où les

³¹ REY A., 2010, Dictionnaire historique de la langue française, 4^{ème} édition, Paris : le Robert

³² Ibidem

³³ MORIN E., « Pour une sociologie de la crise », consulté sur internet le 19/08/2013 sur <http://www.persee.fr>

³⁴ J.R Loubat « Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux », Editions Dunod, Paris 1999, p 43

³⁵ Ibidem p 43

choses peuvent être dites, sans pour autant se sentir disqualifié ou dévalorisé par l'autre, un lieu de parole qui tienne compte des effets réificateurs de la parole.

Le changement, nous dit Jean-Marie Miramon, « *n'est pas synonyme de « grand soir » ou de révolution. Il peut être humble dans ses objectifs, pragmatique. Au moyen de petits effets, ponctuels ou durables, il modifie peu à peu les mentalités, les attitudes, les habitudes, qu'elles soient individuelles ou collectives. Changer, c'est avant tout oser se regarder, élargir le cadre de son expérience, interroger ses certitudes.* »³⁶

Immanquablement, cette gestion du conflit va venir interroger la question des ressources humaines et le style de management que j'entends privilégier pour mener à bien la mission qui m'est confiée. Un management fondé sur une écoute et une responsabilisation des acteurs. Car en effet, « *en terme de management, la mobilisation vise à obtenir chez les personnels concernés une adhésion sans faille aux objectifs de l'entreprise, se traduisant par une implication, un sens des responsabilités, une performance, une fiabilité et une réactivité importante* »³⁷, considérant tout ce qui a été dit précédemment sur la prévalence d'une attention à la personne, au respect de sa singularité dans une dimension éthique.

Placé dans des conditions favorables, nous dit encore J.M Miramon, « *l'homme mettra en valeur tout son potentiel pour produire par son travail qualité, sens et innovation. D'où les trois objectifs suivants :*

- *Dynamiser le personnel pour favoriser une adaptation permanente des compétences, une mobilité préventive de l'usure et du désengagement ;*
- *Sauvegarder et optimiser les emplois en permettant une adéquation permanente entre l'offre de service et les besoins des personnes accueillies ;*
- *Mettre en cohérence le projet de l'entreprise et celui du salarié.* »³⁸

Ma conception de la fonction de direction s'inscrit dans une logique dynamique, dans une interaction permanente entre les ressources internes, c'est-à-dire les compétences et la capacité qu'ont les acteurs à se mobiliser lorsqu'ils sont dans des conditions favorables, et les adaptations nécessaires à la qualité du service rendu et aux évolutions multiples.

« *Nul n'est hostile au changement pour peu qu'il y trouve un intérêt* »³⁹

³⁶ MIRAMON JM., 2009, Manager le changement dans les établissements sociaux et médicosociaux, Rennes : Presses de l'EHESP, p 29

³⁷ LOUBAT JR., 2006, Penser le management en action sociale, Paris : Dunod, p 227

³⁸ MIRAMON JM., 2009, Manager le changement dans les établissements sociaux et médicosociaux, Rennes : Presses de l'EHESP, p 81

³⁹ CROZIER M., et FRIEDBERG E., 1977, « L'Acteur et le Système » in LEVÈVRE P., 2011, Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale, 3^{ème} édition, Paris : DUNOD, 495 p

Le style de management auquel je fais référence ici relève à fois d'un management de type participatif, qui associe l'ensemble des acteurs, que ce soient les usagers, les salariés ou les bénévoles, à la construction des projets, et d'un management de type situationnel partant du principe que *« les acteurs adaptent toujours les règles formelles pour leur donner sens dans le contexte où ils sont. Autrement dit, les destinataires du changement contribuent à faire évoluer les règles nouvelles (formelles) qui cherchent à traduire, dans la plupart des cas, le plus fidèlement possible les intentions des initiateurs, des responsables. En transformant les nouvelles règles formelles, ils inventent une pratique qui fait sens pour eux et qui, de plus, leur permet de réduire les incertitudes relatives aux conditions d'application de ces règles. »*⁴⁰

Ce style de management va me permettre de réinsuffler une dynamique d'ensemble propice à l'élaboration et à la construction d'un projet fondé sur des valeurs éthiques et une reconnaissance des compétences de chacun.

*« C'est en passant au niveau humain que nous pouvons observer une double capacité symbolique et opératoire qui va conférer au projet une toute autre perspective. L'existence humaine ne peut être séparée des réalisations significatives qu'elle va engendrer. Ces réalisations qui concrétisent l'expérience humaine, sont auparavant pour bon nombre d'entre elles intériorisées, réfléchies, anticipées et orientées, à travers le mécanisme du projet. Ce dernier évitera à l'individu de se complaire dans la compulsion de répétition, en s'efforçant de créer de l'inédit, mais pas n'importe quel inédit, un inédit qui entretienne une secrète parenté avec l'expérience déjà réalisée de l'individu, avec son histoire personnelle. C'est cette parenté, cette connivence inavouée parce que difficilement observable qui donnera signification au projet. »*⁴¹

C'est parce que le projet va correspondre véritablement à l'évolution d'une l'histoire individuelle et collective qu'il prendra sens pour l'ensemble des acteurs qui y en seront partie prenante.

⁴⁰ FOUURIAT M., 2011, Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médicosociaux, Rennes : Presses de l'EHESP, 313 p

⁴¹ BOUTINET JP.,1996, Anthropologie du projet, Paris : PUF, p 296

3 Problématique et présentation globale du projet et de son évaluation

Il convient de rappeler le contexte particulier dans lequel j'ai pris mes fonctions de directrice. Le directeur auquel je succède a quitté ses fonctions dans une situation de crise institutionnelle, laissant ainsi l'équipe dans un profond désarroi. Ce sont les directeurs des autres structures qui se sont partagés les tâches au niveau des trois services que je dirige actuellement.

Cet état de fait a duré quatre mois avant mon recrutement. La situation durant ces quatre mois, non seulement ne s'est pas améliorée mais a plutôt eu tendance à se dégrader, tant au niveau de l'équipe avec des arrêts de travail fréquents, qu'au niveau des adolescents qui ont continué à exprimer leur malaise au travers de mises en danger, de fugues ou de passages à l'acte violents.

Si la satisfaction des équipes de me voir arriver est manifeste, elle reste malgré tout empreinte d'une certaine ambivalence. Bien que je sois attendue, je mesure ce que ma présence génère de méfiance, de la part d'une équipe qui accuse encore le coup du départ précipité du précédent directeur et qui de manière récurrente exprime sa souffrance et le sentiment de n'avoir pas été entendue, de s'être sentie malmenée et non reconnue dans son travail.

Il s'agit donc là pour les équipes d'un pari sur l'avenir, d'une attente très forte vis-à-vis de ce que j'allais pouvoir soutenir et mettre en place avec eux, mais également d'une appréhension vis-à-vis de ce qu'allaient être mes exigences de travail, et d'une possibilité éventuelle que je vienne bousculer un mode de fonctionnement qui à la fois n'était pas totalement satisfaisant pour l'équipe, mais dans lequel ils auront probablement trouvé un point d'équilibre à partir duquel il leur semblait encore possible de travailler.

Aussi va-t-il s'agir prioritairement de rassurer l'équipe et de restaurer un climat de confiance qui permette à chacun de retrouver une place d'acteur et un investissement suffisant afin d'orienter le travail autour d'une démarche constructive à plusieurs niveaux. Tout d'abord, dans la remobilisation d'une équipe en mal de repères, en perte de sens et en grande difficulté à soutenir un travail éducatif à partir duquel les adolescents accueillis au sein du Foyer de Loyre se retrouvent, mais également dans une démarche qui permette de repenser et de réécrire un projet d'établissement mieux adapté à la problématique des adolescents qui nous sont confiés.

Enfin, dans le contexte de ma prise de poste, il me semble également important de préciser que la cheffe de service, en arrêt de travail depuis fin août 2012, ne sera remplacée à mi-temps que 8 mois plus tard. Il a en effet été très difficile de trouver une personne disponible, qui soit opérationnelle rapidement, sur des arrêts de travail de trois semaines ou un mois et pour une durée dont je n'avais pas la maîtrise⁴². Aussi, cela ne sera-t-il pas sans effet sur l'échéancier que j'avais prévu au départ.

Ce contexte étant posé, j'ai tout d'abord cherché tant au niveau de ma hiérarchie que de mes collègues directeurs des points d'ancrage et des repères afin de pouvoir poser les axes de travail qui me semblaient fondamentaux.

C'est pourquoi dans un premier temps, il m'a tout d'abord paru évident de devoir travailler autour de la notion de remobilisation.

3.1 Un préalable nécessaire en interne pour remobiliser l'équipe

3.1.1 L'évaluation interne et la formation comme outil de remobilisation

Depuis la loi du 2 janvier 2002, l'ensemble des établissements et services sociaux et médico-sociaux est soumis à une double procédure d'évaluation. Le CASF dans son article L312-8 stipule que les structures de l'action sociale « procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'elles délivrent, au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées ». Les résultats de cette évaluation interne doivent être communiqués à l'autorité de contrôle tous les 5 ans. Par ailleurs ces établissements doivent faire « procéder à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent par un organisme extérieur ». Cette évaluation externe doit avoir lieu tous les 7 ans.

Lorsque je prends mes fonctions en juin 2012, je fais le constat d'une part, que l'évaluation interne du Foyer de Loyre n'a pas encore été réalisée, mais également que les outils de travail rendus obligatoires par la loi du 2 janvier 2002 ne sont pas tous en place ou mériteraient d'être revisités.

Il m'est relaté qu'un travail sur l'évaluation interne avait déjà été initié en 2009 avec les autres structures d'hébergement. Ce premier travail avait été accompagné par le CREAL Centre dans le but d'explicitier la démarche auprès des équipes et d'en faire comprendre

⁴² La personne que j'ai recrutée du fait de son expérience et de ses compétences est chef de service à mi-temps dans une autre institution.

les enjeux. La finalité de ce travail devait aboutir à la construction d'un référentiel adapté à chacun des établissements ou services.

Très rapidement, et au regard des difficultés qui commencent à envahir le foyer de Loyre, cette démarche est abandonnée, du fait d'un manque de mobilisation des acteurs, mais également de la difficulté à pouvoir dégager du temps et une disponibilité suffisante pour s'engager pleinement dans cette démarche.

Malgré tout, certaines personnes s'étaient mobilisées dans cette démarche d'évaluation. Il a donc fallu que je les aide à dépasser ce sentiment de non-reconnaissance de leur travail.

J'ai pu constater cette propension qu'avait l'équipe à régulièrement faire retour sur le passé lorsqu'il était question d'engager un travail. Une forme de « fascination » et de difficulté à se décaler de ce qui, à un moment donné, les avait profondément déstabilisés et fait souffrir. Cette fascination venait comme faire écran ou barrage à ce que nous devons mettre en place aujourd'hui, empêchant ainsi l'équipe de se projeter dans un avenir plus serein.

Mon arrivée a semble-t-il permis de désamorcer quelques tensions, même si aujourd'hui, cela reste fragile et qu'il persiste encore un climat de tensions à l'intérieur de l'équipe. L'arrêt de travail de la chef de service, trois mois après mon arrivée peut être interprété comme une des conséquences de ce passé difficile.

Malgré tout, début 2013, nous avons pu réengager avec les équipes un travail autour de l'évaluation interne.

Ce travail va dès lors constituer une de mes priorités d'action. C'est une opportunité que je vais saisir pour remobiliser l'ensemble du personnel à partir de cette obligation légale. Cet outil d'évaluation me paraît en effet être un des leviers d'action sur lequel m'appuyer pour remobiliser et fédérer l'ensemble du personnel autour d'un projet commun.

Je vais donc dans un premier temps réunir tout le personnel afin d'expliquer la démarche, sachant qu'il ne nous reste que très peu de temps pour mettre en celle-ci en place.

Je fais part à tous de ma volonté d'associer l'ensemble des acteurs à cette démarche de manière à pouvoir engager une réflexion commune sur les pratiques professionnelles et leurs impacts sur les problématiques et les difficultés des jeunes accueillis au sein de la structure, mais également de ma volonté de pouvoir répondre à cette commande de manière intelligente, c'est-à-dire dans une volonté de « co-construire » un référentiel commun, adapté à la spécificité de la structure et qui en retour devrait nous permettre de réajuster à la fois les pratiques mais également le projet d'établissement dans sa globalité.

L'objectif visé est donc multiple :

Il s'agit de se mettre en conformité par rapport aux impératifs de la loi 2002-2 qui, si cela n'était pas le cas, risquerait de remettre en cause la pérennité de la structure et son autorisation de fonctionnement. Mais au-delà de cette mise aux normes, ce travail doit permettre de partager davantage sur les pratiques au sein de l'équipe, d'engager une réflexion commune sur les manières de faire, afin de les améliorer dans un souci éthique et dans le respect du droit des usagers.

Cette démarche collective favorisera l'adhésion à une culture commune pour l'ensemble des acteurs concernés. Elle permettra de travailler ensemble autour d'un projet partagé par tous, compris et mobilisateur. Ce processus vise également à réorienter si nécessaire les actions ou les pratiques afin de les enrichir et de revisiter en retour le projet d'établissement.

Ainsi serons-nous en accord avec les recommandations de l'ANESM qui stipule que « la réalisation de l'évaluation interne (...) permet de mettre à jour les valeurs, d'actualiser ou de confirmer les accords sur des références partagées, d'actualiser les connaissances et la représentation des problématiques à prendre en considération. Elle constitue donc une base essentielle à l'élaboration du projet d'établissement. »

L'association sera bien entendue partie prenante de cette démarche. Avec son autorisation, j'ai pris contact avec le CREA Centre qui interviendra en fin de démarche, à compter du mois de septembre pour finaliser la construction du référentiel d'évaluation. Cette intervention sera financée sur le budget du plan de formation dans le cadre d'une formation/action visant également à accompagner l'équipe dans la réécriture du projet de service.

Courant mars, j'ai rencontré à nouveau l'ensemble de l'équipe pour que nous puissions définir ensemble les grandes orientations et surtout les thèmes principaux que nous souhaitons approfondir dans ce travail d'évaluation.

Les quatre thèmes retenus ont été :

- L'accueil
- Le travail avec les familles
- La place de l'établissement dans son environnement
- Le respect du droit des usagers

Pour faciliter le démarrage de ce travail, nous avons mis en place un questionnaire élaboré en groupe restreint pour lequel nous nous sommes appuyés sur un questionnaire déjà construit lors d'une précédente expérience.

Ce questionnaire a ensuite été distribué début mai à l'ensemble du personnel, cependant

la résistance reste encore importante et le délai de retour que j'avais fixé mi-juin n'a pas pu être respecté.

L'analyse que j'en fais aujourd'hui est liée à plusieurs facteurs.

Depuis mon arrivée, j'ai également fait le constat de la difficulté rencontrée par la grande majorité des personnes lorsqu'elles étaient confrontées à l'écrit. Il va donc s'agir de prendre en compte cette difficulté de tous afin de les aider à la surmonter.

Pour cela, j'ai proposé que soit retenue sur le budget formation de 2014 une formation collective sur les écrits professionnels.

Par ailleurs, le manque de temps est aussi une réalité à laquelle il va falloir faire face. Le droit aux congés qui s'applique à l'ensemble des salariés et qui, dans notre convention collective, comprend les congés annuels et les congés trimestriels représente un nombre d'heures important. De ce fait, il est toujours difficile de réunir l'ensemble du personnel dans le cadre des réunions programmées. Aussi, est-il parfois difficile de se rencontrer régulièrement en dehors de la présence des jeunes.

La formation me semble être également un des leviers importants pour remobiliser l'équipe. Il est à cet égard intéressant de constater qu'en dehors d'un éducateur spécialisé qui a réalisé une formation longue et a obtenu l'an passé son Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale, aucune formation n'a été demandée depuis quatre ans par les salariés du Foyer de Loyre.

J'ai été sollicitée en juin 2013 par le CREA Centre pour que nous puissions participer à une formation-action sur le thème : « Les adolescents en difficultés : quel accompagnement sur le territoire ? ». Il s'agit d'une action nationale prioritaire financée par l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) UNIFAF, auquel nous adhérons.

Il m'a semblé important de pouvoir relayer cette proposition auprès des différentes équipes, laquelle a eu un écho favorable.

Aussi, cette formation débutera-t-elle en octobre 2013 et se déroulera sur l'année.

Participeront à cette formation la chef de service du Foyer Bougainville et un éducateur de chacune des deux structures.

Ce travail permettra également d'échanger avec les différents établissements et services de la région avec lesquels nous avons aujourd'hui peu de contact.

3.1.2 Revisiter les outils de la loi 2002-2 et la procédure d'accueil

Comme nous l'avons décrit en première partie de ce mémoire, la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale réaffirme dans son principe les droits des usagers. A cette fin,

elle décline un certain nombre de procédures et propose des outils auxquels les établissements sociaux et médico-sociaux se réfèrent.

Les échanges que nous avons eus avec l'équipe et les premiers travaux initiés à partir de l'évaluation interne ont mis en évidence la nécessité de se recentrer sur les outils mis en place par la loi 2002-2.

Si pour l'essentiel d'entre eux, ces outils existent, ils nécessitent d'être revisités en équipe car d'une part, ils ne me paraissent pas tous adaptés aux publics que nous recevons et d'autre part l'équipe éducative dans son ensemble ne m'a semblée que peu concernée et peu informée, ce qui laisse entendre que ces outils n'ont pas fait l'objet d'un travail en commun et d'une appropriation pour chacun.

Voici donc l'état des lieux :

Outils de la loi 2002-2	mise en place	Echéancier
Livret d'accueil	Le livret d'accueil existe, il est remis au jeune dès son arrivée. Cependant, il doit être retravaillé car d'un point de vue unanime et pour une grande majorité des jeunes accueillis, il n'est pas lu dans son intégralité du fait de sa présentation et d'un contenu à la fois trop détaillé et peu lisible.	Nous avons prévu de retravailler sur sa conception à compter du dernier trimestre 2013.
Règlement de fonctionnement	Le règlement de fonctionnement existe, il est remis au jeune à son arrivée. Il est également peu lisible et doit être retravaillé en équipe et avec les jeunes.	Ce travail est également prévu pour le dernier trimestre 2013
La Charte des droits et liberté de la personne accueillie	Elle est également remise au jeune à son arrivée. Cependant, elle n'était pas affichée et n'était pas connue de l'ensemble des salariés	Depuis septembre 2013, elle est affichée et a été distribuée à l'ensemble des salariés
Le Document Individuel de Prise en Charge (DIPC)	Le DIPC existe mais n'était pas utilisé de manière systématique à chacune des admissions. En mars 2013, nous avons retravaillé sur sa conception avec deux membres de l'équipe	Il est à présent en place et fait l'objet d'une rencontre avec les parents dans les 15 jours qui suivent l'admission du jeune.

3.1.3 Redéfinir des procédures

A) Une procédure d'admission et d'accueil

J'ai souhaité également que l'on redéfinisse avec toute l'équipe la procédure d'accueil et de suivi qui d'une part me semble être de nature à faciliter le travail des éducateurs mais également permettre d'harmoniser les pratiques en se référant à des procédures communes, dans une visée éthique du respect des personnes accueillies.

Cette procédure d'accueil et de suivi va concerner tous les salariés. L'absence de la chef de service durant plus de huit mois n'a pas facilité sa mise en place, mais la personne que j'ai recrutée à mi-temps depuis fin avril s'est depuis lors pleinement investie dans cette démarche.

L'admission va concerner la secrétaire qui généralement réceptionne le dossier et organise par la suite le dossier de suivi, les éducateurs, les personnels des services généraux, la psychologue, le médecin psychiatre, la chef de service et moi-même.

Pour cela, nous avons travaillé en équipe à la mise en place d'une procédure d'admission, d'accueil et de suivi. Il ne s'agit bien entendu pas de proposer des procédures trop rigides dans la mesure où parfois, il va être nécessaire de les adapter à une situation particulière où il conviendra d'être réactifs au regard de l'urgence de la situation. Malgré tout, il me semble indispensable de pouvoir baliser ce temps nécessaire à l'accueil et au suivi des situations.

Cette réflexion en équipe a permis non seulement de travailler à l'élaboration de pratiques communes, mais également de réfléchir ensemble à une organisation institutionnelle qui scande le suivi et l'accompagnement du jeune dans son parcours institutionnel.

Remobiliser l'équipe, c'est aussi redonner une place à chacun des acteurs en lui permettant de s'engager dans une responsabilité individuelle et collective.

L'objectif de ce travail de réflexion et d'élaboration est d'inclure l'ensemble des acteurs qui participent à cet accueil de manière à ce qu'ils se remobilisent à partir d'une responsabilisation, même si la décision d'admission reste de mon entière responsabilité.

Compte tenu de la situation particulière du Foyer de Loyre, il m'a paru fondamental de redonner à chacun sa place d'acteur dans le système, c'est-à-dire considérer que chaque personne, de la place qu'elle occupe, joue un rôle et exerce une fonction éducative qu'il convient de mettre en valeur, dans la mesure où c'est précisément ce qui, à un moment donné a semblé décourager un certain nombre de personnes qui se sont senties mises à

l'écart de cette mission éducative et partant, se sont senties dévalorisées dans leur travail.

Dans leur ouvrage « L'acteur et le système », Michel Crozier et Erhard Friedberg nous indiquent qu'il s'agit de la limite essentielle de toute analyse organisationnelle en terme de rôle, « *elle repose sur une problématique univoque qui est celle de l'adaptation. En effet, sous peine d'en rester à des propositions purement formelles et/ou normatives, elle est obligée de réduire le comportement des individus aux attentes de leur rôle, c'est-à-dire de les considérer comme enfermés – même si c'est de leur plein gré – dans des positions où un ensemble de contraintes préexistantes détermine quelle devra être leur conduite qui, dès lors, ne peut être qu'adaptative et passive* »⁴³

Cette procédure d'admission, d'accueil, et de suivi a donc été travaillée collectivement pour ensuite être déléguée à deux personnes qui en ont assuré sa finalisation.

Dans un deuxième temps, j'ai souhaité mettre en place des pré-admissions communes entre le Foyer de Loyre et le Foyer Bougainville.

Jusqu'à présent l'ASE ou les juges des enfants demandaient l'accueil d'un jeune dans un établissement de manière nominative, en fonction de la représentation qu'ils s'en faisaient et de celui qui semblait à leurs yeux pouvoir le mieux répondre à la situation du jeune. Le foyer Bougainville étant supposé être mieux à même d'accompagner un jeune dans une perspective d'autonomie. Je rappelle que ces deux foyers fonctionnent depuis longtemps de manière indépendante, le seul point commun étant leur directrice.

Je développerai par ailleurs la nécessité de mettre en place une transversalité entre les services et établissements de l'association, mais dans un premier temps et avec l'accord de l'association, cette première démarche était relativement simple à mettre en place. Il suffisait d'en informer nos partenaires et de travailler cela en amont avec les équipes.

Cette commission de pré admission commune a donc été mise en place depuis le mois de mars 2013 lorsque nous sommes sollicités pour l'admission d'un garçon entre 16 et 18 ans. Suite à une première rencontre en présence d'un éducateur de chaque service, d'une psychologue, d'une chef de service et moi-même, nous décidons si l'admission se poursuivra dans l'un ou l'autre des établissements.

Cette manière de travailler a également permis aux deux équipes de se rencontrer et de travailler ensemble de manière concrète.

⁴³ Michel Crozier, Erhard Friedberg, « L'acteur et le système », Editions du seuil 1977, coll Point, P 112

B) Une procédure de suivi de l'évolution des situations

Ce travail sur l'admission et l'accueil réalisé, nous avons ensuite travaillé avec les éducateurs sur une procédure de suivi des situations.

A mon arrivée en juin 2012, j'ai été très étonnée du peu d'écrits professionnels produits par les éducateurs. Seul existait un cahier de liaison dans lequel tout le monde écrivait, éducateurs ou surveillants de nuit, au jour le jour et le plus souvent de manière anonyme. Ces écrits relataient les événements qui s'étaient produits durant la journée ou durant la nuit, sans que cela fasse l'objet d'une réécriture dans le cadre d'un dossier individualisé, sans que les éléments prépondérants, nécessitant d'être traités dans une dimension clinique soient soulignés.

Encore une fois, disposer d'outils référentiels de prises de notes individualisées doit pouvoir permettre de faciliter le travail des éducateurs même si dans leur grande majorité, ils mettent en avant le fait de ne pas disposer suffisamment de temps.

Aussi ai-je souhaité que l'équipe mette en place un système de fiches individuelles qui permette d'avoir une lecture chronologique de l'évolution de la situation d'un jeune de manière à pouvoir plus facilement rédiger un écrit professionnel qui tienne compte au plus près de ses particularités et de ses difficultés personnelles.

Mon intention est de responsabiliser chaque professionnel et en particulier chaque éducateur dans son action, en termes de transmission d'informations mais au-delà en termes d'engagement dans une relation éducative.

Jusqu'à présent, cette responsabilité des écrits incombait le plus souvent à la chef de service qui palliait les difficultés d'écriture que pouvaient rencontrer les éducateurs. A concurrence de quoi, ils n'écrivaient pas ou très peu.

Il va donc falloir que je trouve le moyen de les accompagner dans l'acquisition de ces compétences indispensables au suivi des situations et aux relations que nous entretenons avec nos partenaires vis-à-vis desquels nous avons obligation de rendre compte de l'évolution des situations au travers d'un bilan adressé à l'ASE ou au Juge des enfants au moins une fois par an, et au travers de notes de situations ou d'incidents chaque fois qu'il est nécessaire d'informer.

Mais au-delà de cet aspect formel, chaque moment de vie, vécu au présent, dans sa quotidienneté irréductible, nécessaire, s'accompagne d'un sous-texte où se dessine la personnalité et les accidents de vie des personnes en présence. C'est en partie pour cette raison, qu'une prise de note au quotidien doit permettre, au-delà de l'évènementiel et de ce qui caractérise une situation donnée, de saisir les linéaments de la personnalité d'un jeune et d'orienter l'action éducative sur la base de ce que cela laisse entrevoir de possible.

Ces fiches individuelles ont été mises en place mais l'écriture des rapports reste difficile pour tous les éducateurs, c'est pourquoi je programme pour l'année 2014 une formation collective en interne sur la réalisation des écrits professionnels.

La procédure de suivi des situations est en cours de formalisation. Cela suppose que le projet individualisé soit clairement identifié et rédigé avec le jeune dans le mois qui suit son arrivée au foyer. L'éducateur référent réalisera des entretiens individuels une fois par mois qui donneront lieu à des écrits transmis à l'équipe lors des réunions de synthèse.

3.1.4 Définir la notion de référent et remettre en place un calendrier de synthèses

Ce travail relatif aux procédures d'admission, d'accueil et de suivi a également permis de retravailler avec l'équipe la question relative à la référence éducative qui, lorsque je suis arrivée, s'apparentait à une appropriation de la situation par l'éducateur désigné comme référent plutôt qu'un véritable outil de travail. Du fait du déficit de transmission, lorsque l'éducateur référent était absent, les consignes n'étaient pas transmises et le jeune devait attendre le retour de son éducateur référent, comme si sa vie devait en dépendre ou qu'elle était mise entre parenthèse durant ce temps d'absence.

Si la notion de référent désigne effectivement une personne en particulier, des relais doivent néanmoins être pris lorsque la personne est absente, d'où la nécessité à mon sens de mettre en place une coréférence.

Cette question a été très longuement discutée en équipe puisqu'il s'agissait là d'un choix de l'équipe de ne pas désigner de coréférence. Mais cela supposait qu'il y ait un véritable travail d'équipe, ce qui n'était plus le cas.

Car cette notion de référence n'a de sens que parce qu'elle est articulée à un cadre institutionnel dans lequel elle s'exerce. Elle est là comme support à une relation éventuellement transférentielle, et l'on peut dire que c'est précisément cela qu'il faut pouvoir mettre au travail et qui est opérant dans la relation éducative.

A ce titre-là, le référent est bien une personne ressource qui assure la continuité dans le parcours du jeune et le lien au travers de son histoire. Dans cette fonction hautement symbolique, il représente la personne, sa situation auprès des différents acteurs sociaux intra-muros et hors institution. Cette continuité doit permettre de définir des axes de travail avec le jeune. Il est garant de la mise en place du projet personnalisé du jeune dont il est référent. Il réunit et centralise l'ensemble des informations et coordonne les actions. Il favorise la cohérence dans l'accompagnement. C'est un interlocuteur privilégié pour le jeune, mais également pour les partenaires en interne et en externe. Mais cette relation ne peut malgré tout s'envisager sans un tiers au risque, si tel n'est pas le cas, de se retrouver dans la reproduction d'une relation par trop « fusionnelle ».

Il a donc été acté que ce serait l'équipe qui viendrait faire tiers dans cette relation.

Aussi était-il nécessaire de remettre en place et de manière très formelle, les réunions de synthèse qui, du fait du contexte difficile qu'avait connu le Foyer de Loyre, avaient été largement délaissées.

Aussi le référent reprend-il toute sa place au sein d'une équipe sans avoir l'exclusivité du travail avec le jeune. Il intervient au sein d'une institution, c'est-à-dire avec les personnes qui la font vivre.

Les réunions de synthèse ont aussi été l'occasion d'associer les partenaires et l'ensemble des personnes qui interviennent auprès du jeune.

Nous verrons à plus long terme ce que ce travail aura permis, mais il semble d'ores et déjà que depuis la remise en place de ces réunions, la transmission se fasse plus aisément et que ce travail de réflexion dans le cadre des réunions facilite la rédaction des écrits professionnels.

Une fois cette première étape et la remobilisation de l'équipe réalisées, je vais être en mesure de proposer de plus amples transformations qui aujourd'hui me semblent être un passage obligé pour répondre de manière plus adaptée à l'évolution des adolescents qui nous sont confiés et à l'évolution du secteur de la protection de l'enfance de manière à garantir la pérennité de la structure.

3.2 Quels possibles à partir de l'existant ?

« *Intégrer le passé et penser l'avenir pour structurer le présent* »⁴⁴, telle va être ma ligne d'action pour repenser un projet d'établissement qui tienne compte en priorité des besoins et attentes des personnes accueillies et de leurs familles mais également du contexte dans lequel ils s'inscrivent, à savoir l'évolution des politiques publiques et les besoins repérés du secteur.

« *Le projet assure les conditions d'échapper au déterminisme ou à la fatalité. Il exerce une fonction transitionnelle, liant le passé, le présent et l'avenir. Il tient du « dessein » et du « dessin » car il traduit l'espérance dans l'avenir et en identifie les contours, il situe un idéal et relève de l'utopie : c'est une représentation du futur, une schématisation d'objectifs et de plans d'actions. Il est ainsi pris entre le rêve et la réalité ; il relève d'une démarche prospective et trace des perspectives. Il permet d'entrevoir et d'identifier des directions à prendre...* »⁴⁵

⁴⁴ LEFÈVRE P., 2011, Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale, 3^{ème} Edition, Paris : Dunod, p 209

⁴⁵ Ibidem, p 211

3.2.1 Mettre en place une transversalité des services

L'histoire associative nous a montré comment à l'origine, cette association s'est mobilisée et impliquée activement dans le développement de ses établissements et services pour répondre de manière adaptée aux besoins et aux évolutions du secteur de la protection de l'enfance.

Nous avons démontré comment ce qui a prévalu jusqu'en 2009, en termes de réponses spécifiques aux problèmes liés à l'évolution du secteur, n'est aujourd'hui plus suffisamment opérant et constitue une faiblesse qui fragilise l'établissement et risque à terme de remettre en cause sa pérennité même si les besoins en termes d'accueil ont été clairement identifiés.

La spécificité de l'association et l'objet unique dont elle se prévaut constitue une force. Elle est reconnue auprès des partenaires et des organismes de contrôle et de tarification pour son savoir-faire et pour son engagement en direction d'un public en grande souffrance et en grande difficulté.

La diversité des établissements et services constitue également une force associative repérée par les instances de placement.

En effet, ce panel de réponses en termes de suivi ou d'accueil permet à l'ASE ou au Juge des enfants de choisir en fonction des situations, l'établissement ou le service susceptible d'être le mieux adapté et le mieux à même de répondre aux difficultés d'un jeune et de sa famille. A cet égard, le Foyer de Loyre est toujours perçu comme un foyer recevant les adolescents les plus en difficultés.

Néanmoins, cette force est appendue à une faiblesse en termes d'organisation interne. Comme nous l'avons décrit précédemment, chacun des établissements et services s'est développé au fil des années de manière indépendante sans que soit pensé en interne une forme d'organisation transversale qui aurait pu permettre d'introduire davantage de souplesse dans les modalités d'accueil et d'accompagnement.

J'ai dans un premier temps engagé une réflexion commune avec les équipes du Foyer Bougainville, du Foyer de Loyre et de l'atelier.

Pour cela, j'ai organisé des réunions trimestrielles transversales ayant pour thème « Comment travailler ensemble ? » qui ont permis dans un premier temps de mettre en place, comme je l'ai dit précédemment, des admissions communes, mais également de proposer des activités en commun et notamment des activités de sport et de loisirs, de mutualiser les ressources disponibles en termes d'organisation de la vie quotidienne. Par exemple, lorsqu'une des deux cuisinières est en congés et que cela est possible au regard des effectifs, les jeunes viennent partager des repas avec les personnes de l'autre foyer.

J'ai également proposé que des accueils ponctuels puissent s'effectuer sur chacune des deux structures pour répondre à des situations d'urgence et pouvoir faire preuve de réactivité lorsque cela était nécessaire.

Ceci est un premier pas vers un travail en commun des deux établissements, ce qui jusqu'alors ne s'était jamais fait.

Nous avons également évoqué la possibilité d'un travail transversal dans le cadre de l'analyse des pratiques réalisées une fois par mois dans chacune des structures, et auxquelles participent tous les salariés en dehors des cadres hiérarchiques et fonctionnels.

Cette première étape réalisée, il conviendra d'aller plus loin dans la réflexion et dans la mise en place d'un véritable dispositif d'accueil qui permette un décloisonnement des établissements et services mieux à même de répondre aux difficultés des adolescents qui nous sont confiés.

Nous disposons pour cela d'un panel de réponses déjà existant. Le service de placement familial, le service d'aide à l'autonomie, les deux foyers d'accueil sont autant d'atouts qu'il convient de mobiliser et d'articuler pour créer une synergie et rassembler ces multiples compétences autour de la création d'un dispositif d'accueil et d'accompagnement.

Cette diversité des services doit permettre rapidement d'envisager ce dispositif de travail pour répondre à la spécificité d'un public et s'adapter, autant que faire se peut à la particularité de certaines situations pour lesquelles il paraît judicieux d'envisager des réponses multiformes.

Cette réorganisation concerne bien entendu et en premier lieu l'association. L'arrivée d'un nouveau directeur général en juin 2011 a permis de réinsuffler une dynamique associative autour de la mise en place de diverses commissions qui associent les administrateurs, les directeurs d'établissements et services, les cadres intermédiaires et des représentants de chacune des équipes. Sont en place aujourd'hui une commission Avenir et une commission Éthique où sont discutés l'ensemble des projets et des orientations à venir.

Cette réflexion sur la transversalité des établissements et service est déjà à l'ordre du jour et suscite le plus grand intérêt du directeur général et des administrateurs.

3.2.2 Travailler en réseau et en partenariat

Plusieurs éléments prévalent à la nécessité de développer un travail en réseau et en partenariat. D'une part il convient de redonner une image positive du Foyer de Loyre auprès des partenaires, que ce soit l'ASE, les juges des enfants ou les autres établissements du secteur. Mais également, au regard des difficultés psychologiques ou

psychiatriques que rencontrent beaucoup des adolescents confiés à l'établissement il va être nécessaire de développer un véritable partenariat avec les services de soins. Cette question est difficile à traiter, en particulier sur le département du Loir et Cher qui ne dispose pas de lits d'hospitalisation en pédopsychiatrie. Lorsqu'il y a une nécessité d'hospitalisation en psychiatrie pour des mineurs, l'hôpital le plus proche se situe dans le département de l'Indre et Loire à Tours soit à plus de 60 kilomètres de Blois, avec une capacité d'accueil de 20 lits. Cette particularité du Loir et Cher est à relier à l'histoire de la psychothérapie institutionnelle.

En effet, le département du Loir et Cher est imprégné du mouvement de la psychothérapie institutionnelle qui remettait en cause le fonctionnement asilaire des hôpitaux psychiatriques publics considérés comme « inhumains ».

C'est à la suite des travaux initiés par le Docteur François Tosquelles à l'Hôpital de Saint Alban en Lozère, les Docteurs Jean Oury et Claude Jean Girard mettront en application les concepts de la psychothérapie institutionnelle au travers des trois cliniques implantées sur le territoire du Loir et Cher, la Clinique de la Borde, la clinique de Saumery et de la Clinique de la Chesnaie. Il s'agit, nous dit Jean Oury, de « *soigner collectivement ces lieux de ségrégation par une nouvelle structuration des rapports humains, en attribuant à chaque malade une responsabilité dans des tâches très variées et en favorisant le remaniement et l'ouverture des systèmes de partage du collectif* »⁴⁶. Ce mouvement de la psychothérapie institutionnelle n'a donc pas été sans effets sur la psychiatrie dans son ensemble et sur le fait qu'elle ne se soit que très peu développée dans le cadre des hôpitaux publics.

Si l'accueil réalisé dans les trois cliniques privées s'adresse à des adultes le plus souvent psychotiques, en grande difficulté psychique, la Clinique de Saumery a par ailleurs créé depuis un an un service de soin et d'intégration scolaire pour adolescents.

La psychothérapie institutionnelle constitue un champ théorique et clinique à part entière qui bien entendu ne peut être appliqué tel quel dans le cadre d'un accompagnement éducatif. Toutefois, certaines pratiques peuvent venir éclairer et enrichir notre champ d'action notamment pour ce qui concerne la participation des personnes accueillies à l'organisation institutionnelle.

Une première rencontre a eu lieu avec les équipes éducatives qui semblent tout à fait intéressées pour poursuivre ce travail dont il reste encore à en définir les modalités.

Pour ce qui concerne les jeunes majeurs, nous travaillons en lien avec la clinique de La Borde et de la Chesnaie dans le cadre d'accueils de jour.

⁴⁶ OURU J., MICHAUD G., « Psychothérapie institutionnelle » Une introduction par Jean Oury disponible sur internet www.euro-psy.org

Dans le cadre des réunions de synthèse que nous avons ré-instituées sont régulièrement conviés le médecin psychiatre et la psychologue du Centre Médico Psycho Pédagogique (C.M.P.P)

Il conviendra également d'initier rapidement un travail de partenariat avec les services de l'éducation nationale pour ce qui concerne les jeunes en décrochage ou en rupture scolaire en lien avec « l'atelier ». Je développerai plus en détail ce point particulier, ultérieurement.

3.2.3 Associer les jeunes et les familles à l'organisation institutionnelle

Les adolescents accueillis au sein du foyer constituent ce que Noël TOUYA et Bruno OTEIZA décrivent comme étant un groupe « artificiel ». Les membres du groupe, disent-ils, « *n'ont pas choisi d'en faire partie, pas plus qu'ils ne se sont choisis entre eux. Ce qui les réunit, ce sont les problèmes personnels et familiaux qui les amènent à « partager » ce destin. Ils sont dans une situation de recevoir d'une institution ce que leur propre famille ne peut pas ou peut très partiellement leur apporter* ». ⁴⁷ On pourrait dire qu'une des caractéristiques de l'accueil en foyer de ces jeunes adolescents consiste en la mise en présence « forcée » de personnes dont le parcours de vie interroge les représentations sociales de par l'expression marquée, récurrente et comme irrépessible de symptômes psychologiques évoquant une souffrance profonde et ancienne et dont la manifestation déstabilise l'entourage.

La question qui se pose va donc être, comment au sein d'une institution, concilier ces deux choses, qui de prime abord peuvent sembler incompatibles, à savoir répondre avec une attention particularisée aux demandes des usagers, aux difficultés de chacun, et faire vivre ensemble des individus en souffrance et en grande difficulté au sein d'un collectif, qui ne soit pas qu'un « *agrégat de symptômes, de malaises, de mal-être avec les effets dévastateurs que nous connaissons, notamment en termes de violences et de transgressions diverses ?* » ⁴⁸

On pourrait dire que la nécessaire prise en compte de la singularité devrait incarner de manière emblématique les relations sociales et faire socle éthique au travail social.

Cette relation entre asocialité et difficultés à composer avec les traumatismes de l'existence doit me sembler-t-il questionner profondément l'ensemble des professionnels et infléchir les pratiques vers une meilleure prise en compte de ce que chaque adolescent

⁴⁷ TOUYA N., OTEIZA B « Nouage de l'individuel et du collectif » in BATIFOULIER F., NOBLE F., 2008, Refonder les internats spécialisés, Paris : Dunod, p 129

⁴⁸ BATIFOULIER F., 2008, Pour innover : Dessiner l'architecture d'une refondation » in BATIFOULIER F., NOBLE F., 2008, Refonder les internats spécialisés, Paris : Dunod., p 212

manifeste au quotidien. Partant, les réponses que nous apportons ne peuvent être conçues que fondées sur une écoute et une attention de chaque instant à la particularité des situations.

Si j'ai considéré comme prioritaire la nécessité de remobiliser l'équipe éducative dans sa dimension de responsabilité, j'ai concomitamment réfléchi à la manière dont les jeunes et les familles pouvaient également prendre part à cette responsabilité collective. Comment les associer à l'organisation même de l'institution et les rendre acteurs de leur propre devenir, qui de manière irréductible leur appartient ?

C'est à partir de cette question qu'il m'est apparu indispensable de réinterroger la question du cadre éducatif nécessaire à la structuration des adolescents que nous accueillons.

Ce qui est important, c'est que le cadre soit posé de manière à ce que chacun des acteurs puisse en comprendre quelque chose, se l'approprier ou éventuellement le transgresser puisque le propre du cadre est bien de laisser la possibilité qu'il puisse y avoir un « hors cadre », l'important étant d'avoir posé une limite, que quelque chose fasse bord et « repère ».

Mais pour que ce cadre prenne sens, il me paraît nécessaire de créer les conditions pour que les usagers concernés en premier lieu participent à la construction même de ce cadre.

Pour cela, il va être nécessaire de créer des espaces de rencontre, des espaces de discussion, de dialogue, des espaces « citoyens », où la parole de chacun sera prise en compte et où tous pourront avoir l'assurance que leurs demandes seront considérées et à même d'influencer les décisions. Il va s'agir de faire exister ce que Francis BATIFOULIER nomme une « institution suffisamment bonne » qu'il définit comme un « système humanisant », qui garantisse la prise en compte de la singularité des situations au travers d'un collectif qui soit en mesure de donner sens et consistance à un « vivre ensemble ».

« Penser » le groupe implique de ne plus le subir, nous disent encore Noël TOUYA et Bruno OTEIZA. C'est en ce sens qu'il convient d'organiser le travail à partir d'une articulation permanente entre l'accompagnement individuel et la gestion du collectif. « Collectif » à entendre comme espace de rencontre, comme champ d'expérimentation possible d'une confrontation à l'autre dans le respect de ses différences et de ce qui fait de lui un être unique mais également un être « social ».

Si des rencontres formelles ont lieu généralement une fois par trimestre avec tous les jeunes, les éducateurs présents en soirée, la psychologue et le psychiatre, la chef de service et moi-même, cela ne me semble pas suffisant pour que puisse se constituer une véritable appartenance à un collectif. Il ne s'agit pas de « faire semblant » et de faire croire à ces adolescents qu'il suffirait d'être à l'écoute une fois par trimestre à l'occasion

de réunions où s'expriment toutes formes de revendications collectives, pour que prenne sens l'idée selon laquelle le foyer est un espace citoyen, où la parole de chacun est véritablement prise en compte et où chaque personne présente au sein de la structure participe à l'élaboration et à la construction de cet espace de vie partagée.

Pour cela, il convient de donner à chacun une responsabilité en termes d'organisation collective. Nous avons pour cela procédé à la réélection de représentants des jeunes au conseil de la vie sociale et avons décidé de retravailler avec l'ensemble des jeunes à la réécriture du règlement de fonctionnement, travail auquel seront associés des parents volontaires pour expérimenter cette démarche de « co-construction ».

Par ailleurs, un espace a été réaménagé avec les jeunes pour mettre en place des rencontres bimensuelles avec les éducateurs, sous une forme ritualisée dont l'objectif est de permettre une libre circulation de la parole et un engagement de chacun dans un collectif qui à terme pourra devenir source de propositions et de créativité au sein même de l'organisation.

Francis BATIFOULIER nous y invite lorsqu'il dit : « *Une institution où l'on parle, c'est une organisation où professionnels et usagers disposent d'espaces où peut se déployer une activité de pensée et de parole* », des espaces, nous dit-il encore « *propices à l'observation, à l'attention et à la construction, (...) espaces où la parole des usagers est prise en compte tant en ce qui concerne leurs projets personnels que le projet institutionnel.* »⁴⁹

Je souhaite également réfléchir à la possibilité d'inclure les jeunes aux réunions institutionnelles qui regroupent l'ensemble du personnel et qui concernent l'organisation de la vie quotidienne, à un rythme qui reste encore à définir.

Suite aux rencontres qui ont eu lieu avec les professionnels de la clinique de Saumery et en référence au « clubs thérapeutiques » de la psychothérapie institutionnelle, l'équipe éducative travaille également à la possibilité de création d'une « association de jeunes » regroupant les personnes volontaires des différentes structures mais également des anciens, qui non seulement reviennent régulièrement témoigner de leur expérience passée dans les différents foyers, mais qui également, font figure parfois de « grands frères » auprès des jeunes que nous accueillons.

Concernant les parents, il convient également de mieux les impliquer, lorsque cela est possible au travers d'une participation concrète et effective aux différentes instances que nous mettons en place. C'est leur reconnaître un rôle d'acteur au sein du dispositif mis en place, dans le respect de leurs droits en tant qu'individualité et en tant que détenteur de l'autorité parentale.

⁴⁹ BATIFOULIER F., « le directeur et la clinique. Prendre soin de l'institution », Revue EMPAN n°85, Toulouse : Éres

Des rencontres régulières ont lieu, où nous avons pour cela réaménagé un espace d'accueil dédié, de manière à faire le point sur la situation du jeune en présence de sa famille.

Si certains parents sont volontaires pour participer aux échanges autour de la réécriture du règlement de fonctionnement, nous réfléchissons également à la possibilité d'organiser avec eux des rencontres avec plusieurs parents afin qu'ils soient davantage impliqués et engagés dans la vie des établissements. Nous n'en sommes encore aujourd'hui qu'à la phase de réflexions avec les équipes des deux foyers dont je suis responsable, mais il est probable que cela puisse se mettre en place dès 2014.

Le CVS regroupe aujourd'hui l'ensemble des structures d'hébergement du CEAPS. Participent à cette instance les représentants élus des jeunes de l'ensemble des structures d'hébergement (5 titulaires, et 5 suppléants) et deux administrateurs délégués. Sont également invités deux éducateurs, la chef de service du placement familial et les deux directeurs dont la voix est consultative. Les parents ou représentants légaux ne siègent pas au CVS, de même que ne sont pas invités des partenaires extérieurs qu'il serait pourtant intéressant d'associer. C'est une question qui jusqu'à présent n'a pas été abordée mais que je souhaite évoquer à l'occasion du prochain CVS.

3.3 Vers un nouveau projet fédérateur et mobilisateur

Ainsi qu'il en a été question plus avant, on constate aujourd'hui un hiatus entre les évolutions du public accueilli, celle des politiques publiques et celle de l'accueil et de l'accompagnement. L'objectif de mon travail va donc être dans les prochains mois qui viennent de tenter de réduire cet écart et de réfléchir à un nouveau projet recentré sur les besoins et spécificités des usagers, avec pour vision globale une organisation transversale qui permette d'introduire davantage de souplesse, d'adaptabilité et de fluidité dans la prise en charge. Il va également s'agir de penser l'institution au-delà de ses murs, c'est-à-dire au travers de ce qui y est institué dans une organisation partagée avec le jeune et sa famille, lorsque cela est possible. Mon propos n'est pas de remettre en cause l'internat, qui reste une réponse adaptée à des situations où il est nécessaire, comme nous l'avons déjà évoqué, de travailler sur la question de la séparation et des liens intrafamiliaux. En revanche, certaines situations mériteraient que puissent être travaillées des retours progressifs en famille, ou des retours avec une possibilité d'accueils ponctuels, séquentiels ou d'accueils de jour. Dès le mois de septembre, je souhaite que nous puissions réfléchir à la possibilité de mettre en place dès janvier 2014 des groupes projets et un comité de pilotage auquel participeront les deux équipes du Foyer de Loyre

et du foyer Bougainville, l'atelier, et si possible des représentants de l'ensemble des structures d'hébergement.

3.3.1 Définir de nouvelles modalités d'accueil

Nous avons vu précédemment comment l'accueil en internat pouvait dès lors se penser dans une articulation permanente entre la prise en compte individuelle, le sujet dans son irréductible singularité et la nécessité de penser le collectif comme support à l'échange, à la rencontre de l'autre.

Néanmoins, il me paraît souhaitable d'envisager d'autres modalités d'accueil qui permettraient de répondre à la spécificité de certaines situations en évitant une nouvelle rupture dans le parcours du jeune accueilli, mais également de s'inscrire dans une dynamique nouvelle d'ouverture et d'alternatives au placement.

Le travail réalisé en interne avec le jeune et sa famille a permis à certaines situations d'évoluer favorablement sans que pour autant puisse être envisagé un retour définitif en famille qui ne soit étayé par un accompagnement éducatif au domicile.

Dans la mesure où l'association ne s'est pas positionnée en 2009 sur l'appel à projet concernant le DAPP, il semble difficile de mettre en place aujourd'hui un tel dispositif. Aussi, plusieurs adolescents, pour qui le projet était un retour progressif en famille, ont-ils dû ou bien devront quitter le foyer pour être suivis par une nouvelle équipe éducative que le jeune ne connaît pas et avec laquelle il lui faudra recréer des liens.

Alors même que le travail éducatif réalisé au sein du Foyer de Loyre a semblé porter ses fruits, tant dans les liens que le jeune a pu reconstruire avec sa famille que dans ceux qu'il a construits avec l'équipe éducative, seront imposés au jeune et à sa famille de nouveaux interlocuteurs avec lesquels ils devront retisser des liens indispensables à l'accompagnement éducatif.

Par ailleurs, cette conduite répétitive de mise en échec pour des adolescents vis-à-vis desquels la notion de retour en famille s'est toujours accompagnée d'une idée d'impossible, ne traduit-elle pas cette nécessité pour eux d'aller vérifier la teneur de cet « impossible », d'en éclairer la véracité et d'y trouver matière à reformuler quelque chose du côté d'un « possible » ?

Il suffit pour cela de constater que sur les 5 jeunes majeurs qui ont quitté le foyer depuis mon arrivée en juin 2012, quatre ont réintégré le domicile familial sans que ce retour n'ait été anticipé et préparé.

Aussi ai-je d'ores et déjà posé quelques prémices à l'évolution de la structure auprès du conseil d'administration et du directeur général de l'association.

Nous avons pour cela rencontré mi-juin les partenaires du conseil général pour évoquer ensemble de nouvelles possibilités d'accueil.

Concernant le DAPP, et au regard des besoins recensés au niveau départemental, le CG réfléchit à la possibilité éventuelle de relancer un appel à projet qui nous permettrait de répondre à cette demande et de nous inscrire dans cette nouvelle dynamique. Si cette possibilité a été évoquée, elle ne semble pas malgré tout emporter une adhésion unanime.

Si cet appel à projet ne se concrétise pas, je propose que nous réécrivions le projet d'établissement en intégrant au sein du dispositif la possibilité d'accueils séquentiels, qui auront pour objectif, soit de préparer des retours en famille, soit d'accompagner un jeune vers un placement plus durable, qui ait été compris et aura pris sens pour le jeune et pour sa famille.

L'accueil séquentiel paraît également envisageable à partir d'un travail en lien avec le service d'AEMO/AED et le service de placement familial. En effet, si dans certaines situations, un placement à temps complet, en internat ne se justifie pas, des accueils ponctuels sur des temps définis devraient aider à dénouer des situations fragiles et complexes et ainsi éviter une rupture préjudiciable à l'intérêt de l'enfant et de sa famille.

Ce travail de réflexion et d'élaboration sera mis en place dès janvier 2014 dans le cadre des groupes projets et du comité de pilotage.

3.3.2 Redéfinir le sens et les objectifs de l'atelier

Comme décrit précédemment, la création de l'atelier dit « scolaire et technique » est venue répondre à la difficulté des jeunes en décrochage ou en rupture scolaire ou professionnelle dans un contexte social et sociétal où il était encore possible d'envisager assez sereinement une insertion ou une réinsertion dans le milieu ordinaire.

D'une part, le profil des jeunes accueillis au sein des différentes structures a évolué depuis la création de cet atelier, et d'autre part, le contexte environnemental n'est plus tout à fait le même. Par ailleurs, et comme je l'ai également déjà signifié, les adolescents à qui il est demandé ou proposé d'intégrer l'atelier n'y restent généralement pas plus de quelques jours. Les raisons qu'ils invoquent sont le plus souvent « ça ne sert à rien », ou « à quoi bon aller s'embêter là-bas, plutôt qu'ailleurs ». L'intérêt ou plutôt le peu d'intérêt qu'il suscite à leurs yeux ne suffit pas à susciter une réelle envie pour s'investir dans un projet qui n'aurait de sens qu'en vertu d'un objectif purement occupationnel.

L'investissement de l'association dans de nouveaux locaux va permettre de redéfinir le sens et les objectifs à atteindre pour ce nouvel atelier.

Il va tout d'abord s'agir d'imaginer cet espace comme un lieu d'accueil à part entière et non plus comme un substitut à l'inactivité qui partant, ne peut être que dévalorisant pour des jeunes déjà mis en échec.

L'atelier doit pouvoir devenir un espace « subversif », un lieu de création où puisse s'exprimer la souffrance, le mal-être, au travers d'activités qui mettent en valeur la capacité de chacun à créer quelque chose qui lui soit propre, quelque chose où puisse véritablement s'exprimer un désir autre que celui d'une « normalisation » qui pour certains d'entre eux n'est encore aujourd'hui qu'illusoire.

La créativité nous dit Jacques MARPEAU « réside dans la faculté de modifier les images et les formes de la réalité environnante en accueillant la surprise et en se saisissant de l'inattendu, selon son imagination, ses goûts et ses désirs. La créativité est liée à la curiosité, à l'étonnement, à la prise en compte du fortuit, du plaisir de la découverte, de l'inattendu. »⁵⁰. Ainsi, la créativité engage-t-elle la personne vers quelque chose de possible pour elle, et c'est en cela, qu'en tant que directrice, il m'appartient de permettre à l'institution de créer les conditions favorables à cette ouverture sur le monde, sur la vie, et sur ce qui, fondamentalement, doit pouvoir permettre à chacun de se construire en tant que sujet autonome, c'est-à-dire en lien avec les autres et avec l'environnement.

Si une insertion est malgré tout possible, elle ne peut passer que par cette première étape qui consiste avant toute chose à aider le jeune à retrouver confiance en lui, à retrouver une estime suffisante qui lui permette de se valoriser et de se présenter aux yeux des autres autrement qu'au travers de ses échecs répétitifs ou de ses propensions à transgresser les interdits.

Cette dimension créative a déjà été expérimentée en 2011 à l'occasion de la mise en place d'un projet européen auquel l'atelier a participé. Il s'est agi de construire un bateau de Loire avec de jeunes allemands, roumains, finlandais et français tous accompagnés dans le cadre de la protection de l'enfance.⁵¹ Plusieurs jeunes accueillis dans les différentes structures ont participé très activement à ce projet, à la construction du bateau et pour finir, à une descente de la Loire en bateau et en radeau organisée sur plusieurs jours. Cette expérience m'a été relatée puisqu'elle s'est réalisée avant mon arrivée. Néanmoins, j'ai pu constater combien elle avait été mobilisatrice pour les personnes qui y avaient participé, combien elle avait créé des liens au-delà de nos frontières et surtout comment elle avait permis aux jeunes de se réinscrire dans une démarche créative et positive. Ce bateau est depuis lors entreposé dans un hangar situé sur le site de l'atelier.

⁵⁰ MARPEAU J., 2013, Le processus de création, Paris : Éres, p 149

⁵¹ Voir projet, Annexe 2

Un nouveau projet de construction de bateaux est en cours, qui s'adresse plus spécifiquement aux adolescents que nous accueillons. Ce projet est également réfléchi en partenariat avec le Centre de Formation du Bâtiment de Blois avec lequel nous serions peut-être susceptibles de travailler dans le cadre d'une option spécifique relative à la construction des bateaux de la marine fluviale. Nous avons également constitué des dossiers auprès de fondations pour obtenir l'obtention de financements à hauteur de 5000€.

D'autres partenariats sont à envisager et notamment ceux qui concernent plus directement la création artistique, avec par exemple l'école des beaux-arts ou les écoles de design bien implantées sur Blois.

Cependant, ces projets ne prendront tout leur sens que s'ils sont articulés à un véritable souci d'élaboration clinique, dans le cadre d'une relation qui engage chacun des sujets dans une rencontre avec l'autre.

Actuellement, ce service fonctionne du lundi au vendredi sur une base de 7 heures par jours. Il est encadré par un éducateur technique spécialisé et une monitrice éducatrice à mi-temps. La psychologue du Foyer de Loyre est également très investie dans le fonctionnement de l'atelier, même si elle n'y intervient que sur la base de 2 heures par semaine dans le cadre des réunions hebdomadaires. Psychologue également au service de l'AEMO, elle fait le lien entre les différents établissements et services.

Comme je l'ai déjà précisé, l'atelier n'a pas, à ce jour, de budget propre puisqu'il est intégré aux trois budgets des internats (Foyer de Loyre, Foyer Bougainville, Service d'accueil d'urgence).

Depuis 2012, nous avons néanmoins obtenu un arrêté de tarification spécifique⁵² qui permet d'accueillir des jeunes de l'extérieur, et notamment des jeunes de l'AEMO qui aujourd'hui participent aux activités. Il est cependant à noter que jusqu'à présent, aucune demande de prise en charge financière concernant ces jeunes n'a été acceptée du fait de la double prise en charge.

C'est pourquoi, il me semble judicieux de pouvoir anticiper une évolution possible de l'atelier, pour qu'il puisse devenir un service à part entière, un lieu d'accueil qui s'apparente davantage à un « accueil de jour », où les parents seront associés au travail réalisé avec les jeunes. Si cette configuration me semble intéressante au regard des besoins d'une population, elle me paraît par ailleurs mieux à même de garantir la pérennité de ce service en terme de financement.

Il conviendra alors de négocier avec nos autorités de tarification la possibilité d'obtenir une dotation globale de financement à hauteur des charges qu'il nous faudra définir.

⁵² Depuis 2013, l'arrêté de tarification est fixé à 88,14 euros par jour (Voir annexe 3)

Je ne suis pas en mesure aujourd'hui de pouvoir chiffrer ce projet qui ne pourra pas se mettre en place dans l'immédiat, mais fera l'objet d'échange et de discussions avec les administrateurs et les autorités de tarification début 2014.

3.3.3 Répondre aux attentes du département en proposant la création d'un « lieu de vie »

A l'initiative du nouveau directeur général de l'association, nous travaillons depuis quelques mois à l'idée d'intégrer un « lieu de vie » au sein d'un dispositif global d'accueil et d'accompagnement qui permette de répondre de manière spécifique à des situations de crise et aux difficultés rencontrées par certains jeunes pour lesquels un accompagnement éducatif et de soins plus traditionnel trouve ses limites.

Ce travail de réflexion s'est organisé à partir d'un groupe constitué de personnes volontaires (éducateurs, psychologues, directeurs) représentant l'ensemble des établissements et services de l'association.

Les principes de « permanence », de « continuité des liens », d'appartenance ont présidé à la volonté d'engager ce travail de réflexion autour de la création d'un lieu de vie où ce qui structure le travail sera fondé sur le partage du quotidien, sur la notion d'un « vivre ensemble » facilité en cela par une organisation de type « familiale », contenante et sécurisante.

Ce projet a trouvé écho auprès de nos partenaires et en particulier auprès des services de l'ASE qui à plusieurs reprises nous ont fait part de leurs difficultés à trouver des lieux d'accueil adaptés à la complexité des situations qu'ils rencontrent.

Le département du Loir et Cher ne dispose que d'une seule structure habilitée « lieu de vie » pouvant accueillir 5 jeunes entre 10 et 18 ans.

Les services de l'ASE sont régulièrement amenés à faire appel à des structures alternatives au placement traditionnel et ont pour cela recours à des modalités d'accueils différentes de celles existantes sur le département. Aussi, le Conseil Général du Loir et Cher a-t-il prévu deux appels à projet pour la création de lieux de vie au cours second trimestre 2014.

Ce travail de réflexion a donc trouvé là toute sa pertinence, puisqu'il correspond très précisément aux attentes et aux besoins repérés par le département, qui de fait nous a fait savoir qu'il était très intéressé par cette démarche, dans la mesure où il s'agirait là d'un lieu de vie adossé à un dispositif plus global d'accompagnement et de soins.

Ce projet est en cours de réflexion et devrait pouvoir prendre forme dès le premier trimestre 2014.

La création de ce lieu de vie permettra d'élargir notre palette d'outils nécessaires à l'ajustement des réponses aux spécificités et singularités des situations.

3.3.4 Évaluation du projet

Le diagnostic réalisé a mis en évidence un décalage important entre l'évolution d'un public en grande difficulté et l'évolution de l'accueil et de l'accompagnement qui était proposé jusqu'alors.

Le projet que je présente et qui est déjà en partie engagé a bien pour finalité de permettre à ces jeunes d'être véritablement acteurs de leur projet et de leur devenir.

Ce que je propose en termes de changements prend appui sur l'indispensable prise en compte de la place et du rôle des adolescents, accueillis au sein des structures, dans l'organisation même des établissements et services.

C'est aussi faire le pari qu'un changement de regard, sur ce qui aujourd'hui fait symptôme pour ces adolescents, permettra de revaloriser ce qu'ils sont à leurs propres yeux mais également aux yeux des autres.

Cette revalorisation ne sera pas sans effet sur l'une des questions premières de l'institution à savoir sa capacité à créer un « vivre ensemble », à créer du lien social capable d'aider ces adolescents à surmonter leurs difficultés pour devenir véritablement acteurs de leur existence.

L'évaluation de la réussite de ces projets se fera de manière circulaire avec l'évaluation du projet de chaque jeune.

Pour cela, un échancier a été mis en place.

- Après deux mois de présence au sein de la structure, un point est fait avec le jeune et sa famille de manière à réinterroger les raisons et le sens du placement
Cet échange donne lieu à un écrit qui est transmis la semaine suivante à l'ensemble de l'équipe.
- La formalisation des entretiens individualisés réalisés une fois par mois avec le jeune et son éducateur référent permet de réinterroger régulièrement la pertinence et le sens du placement. Cet entretien donne lieu également à un compte rendu succinct à partir duquel l'équipe est informée de l'évolution de la situation.
- Un calendrier de synthèses est programmé pour chaque jeune tous les six mois, où sont invités les partenaires. Il arrive également que le jeune et sa famille soient invités à participer à une partie de cette réunion.

Sur la base de ces outils de travail, l'évolution de la situation du jeune est évaluée de manière régulière. Des ajustements pourront alors être proposés dans les modalités de son accompagnement si cela est nécessaire.

Redéfinir les modalités d'accueil en s'appuyant sur ce qui existe déjà au sein de l'association en termes de ressources devrait ainsi permettre de créer une véritable synergie entre les établissements et services de manière à pouvoir adapter les formes de réponses à la singularité des situations.

Comme je l'ai illustré tout au long de cet écrit, le préalable à la réussite de l'ensemble des projets passe nécessairement par une mise en confiance des équipes, dont l'effet positif sur le climat social aura eu pour conséquence une remobilisation de tous les acteurs et une diminution des arrêts de travail.

L'évaluation interne qui va se poursuivre jusque mi-décembre 2013 aura participé activement à cette remobilisation.

Les équipes pourront également s'y retrouver à partir de ce qui déjà a commencé à prendre forme au niveau de la régularité et de la qualité des écrits professionnels. Ce travail devrait également se répercuter à l'extérieur de la structure, dans ce qui est transmis aux partenaires et dans une forme de communication plus régulière et mieux formalisée.

Le soutien du directeur général et des directeurs des autres établissements, du fait notamment d'une évolution positive de l'établissement permettra également de rompre l'isolement de la structure et de modifier ainsi son image et sa représentation vis-à-vis de l'extérieur.

La finalité de l'ensemble de ces projets reste centrée sur l'amélioration de la vie quotidienne des adolescents, une meilleure prise en charge qui tienne davantage compte des besoins des jeunes et de leur famille.

Suite à l'évaluation interne, nous pourrions envisager la phase suivante de réactualisation du projet d'établissement dès janvier 2014. Ce travail sera échelonné sur toute l'année.

Intégrer le DAPP ou proposer des accueils séquentiels, créer un lieu de vie adossé aux établissements permettront de s'inscrire dans une logique de « sur-mesure » en proposant une palette de réponses adaptées aux difficultés de chacun.

Aussi, l'évaluation que je propose s'entend-elle d'un point de vue qualitatif. C'est en effet cette capacité des foyers à accueillir des adolescents en grande souffrance, à s'adapter aux difficultés de chacun, à rompre ce cercle infernal de la rupture, en acceptant ce temps de pause nécessaire à leur construction qui constitueront les critères essentiels d'évaluation de la réussite de ces projets.

L'évaluation des projets se fera donc de manière régulière, avec l'ensemble des acteurs, à tous les niveaux de l'organisation, c'est-à-dire avec les jeunes, avec les familles, avec

l'ensemble des salariés et des administrateurs selon un rythme à définir de manière plus précise.

Cette participation sera également un des critères essentiels à la réussite des projets.

Conclusion

« *Diriger un établissement ou un service associatif implique ou devrait impliquer que le directeur lui-même soit porté par une conception de l'homme et de la société. Sa manière de faire repose sur un engagement guidé par une éthique de l'action et de la responsabilité* »⁵³. Cette éthique de l'action à laquelle fait référence Francis Batifoulier serait ce qui finalement résume peut-être le mieux ce que j'ai tenté de déployer à travers cet écrit.

Après un an de présence au sein de l'association, et au regard du contexte dans lequel j'ai pris mes premières fonctions de direction, je souhaite conclure en évoquant les raisons pour lesquelles, malgré les turbulences de cette année, je continue à porter quelque chose auquel je crois profondément et qui commence à être entendu par les équipes avec lesquelles je travaille, mais également par nos partenaires et par nos financeurs.

Il s'agit pour moi de transmettre ce qui à la fois m'anime, mais également ce qui vient faire écho à un engagement associatif, aux valeurs éthiques qui fondent son projet et celui des établissements et services à savoir ce qu'il en est réellement de la question de « l'accueil » et de « l'hospitalité ».

Nous avons vu comment l'évolution des politiques publiques et plus globalement l'évolution sociétale nous amène à devoir repenser les modalités d'accueil et d'accompagnement de ces jeunes adolescents dits « en grande difficulté ».

En effet, et ce particulièrement depuis la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et celle du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, ce n'est plus à « l'usager » d'accepter des réponses standardisées et les lourdeurs organisationnelles de l'institution. Inversement, c'est à l'institution de se penser et de s'organiser pour s'adapter, autant que faire se peut, à chaque situation afin de répondre de manière spécifique aux difficultés des jeunes accueillis dans la structure.

C'est pourquoi il est absolument nécessaire de diversifier les modalités d'accueil et de repenser l'organisation globale des établissements et services de manière plus souple et transversale.

Mais au-delà de cet élément incontournable, ce travail de mémoire a été aussi l'occasion d'une véritable réflexion éthique par rapport à ce qui fonde et justifie notre travail auprès de ces adolescents et de leur famille.

53 BATIFOULIER F, NOBLE F., 2005, Fonction de direction et de gouvernance dans les associations d'action sociale, Paris : Dunod, 247 p

L'objectif de ce travail tient en un compte rendu de ce que j'ai mis en place pour repenser avec les équipes l'organisation des établissements et services afin de mieux répondre aux difficultés des jeunes que nous accueillons.

Au fur et à mesure de l'écriture, il m'est apparu indispensable de traiter également cette question de la représentation de la « norme » et la manière dont notre regard influence nécessairement les façons de faire, les façons d'agir, les façons de voir et de concevoir l'exercice de notre métier.

Bien d'autres projets pourront encore être développés et notamment celui d'une éventuelle introduction de la mixité au sein du foyer de Loyre. Cette question a déjà été abordée avec les équipes qui aujourd'hui restent encore très partagées et hésitantes par rapport à cette idée qui, selon eux risque d'introduire encore davantage de difficultés. Cela nécessite que cette question soit mise au travail avec l'ensemble des acteurs en interne et en externe.

J.M Miramon décrit 4 phases dans le cycle de vie d'une organisation. Celle de la création, celle de la croissance, celle de la gestion de l'existant et de la stabilisation, et enfin, celle de la relance intervenant souvent après une période de crise, provoquée par un événement difficile. Ces circonstances dit-il, peuvent être mises à profit, partant de l'idée que « *du chaos surgit la renaissance* »⁵⁴.

Le débat, nous dit Patrick Lefèvre, « *n'est pas de savoir s'il faut ou non manager ou piloter les organisations, il s'agit plutôt d'être en mesure de réarticuler les termes d'utopie sociale, d'éthique professionnelle et d'efficience des organisations.* »⁵⁵

J'ai beaucoup insisté sur la mobilisation des équipes et plus largement de tous les acteurs, autour de la dimension particulière de la situation de chaque personne accueillie. C'est à mon sens un des éléments cruciaux à partir duquel les projets des établissements et services peuvent véritablement œuvrer, prendre sens et répondre de manière ajustée aux besoins et aux difficultés de ces adolescents en grande difficulté.

54 MIRAMON JM., 2009, Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux, Rennes : Presses de l'EHESP, p 137

55 LEFÈVRE P., 2011, « Atticuler utopie sociale, éthique professionnelle et efficience des organisations », in BATIFOULIER F., 2011, « Manuel de direction en action sociale et MS », Paris : Dunod, p 109

Bibliographie

- BATIFOULIER Fr., 2011, Manuel de direction en action sociale et médico-sociale, Paris : Dunod, 494 p.
- BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005, Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale, Paris : Dunod, 247 p.
- BATIFOULIER F., TOUYA N., 2008, Refonder les internats spécialisés : Pratiques innovantes en protection de l'enfance, Paris : Dunod, 276 p.
- BOUTINET JP., 1996, Anthropologie du projet, 4^{ème} édition, Paris : PUF, 350 p.
- BREUGNOT P., 2011, Les innovations socio-éducatives : Dispositifs et pratiques innovants dans le champ de la protection de l'enfance, Rennes : Presses de l'EHESP, 315 p
- CHAPPONNAIS M., 2008, Placer l'enfant en institution : Mecs, foyers éducatifs et villages d'enfants, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 265 p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, L'acteur et le système, Paris : Seuil, 500 p.
- FABLET D., 2009, Expérimentations et innovations en protection de l'enfance : De la séparation au maintien des liens parents-enfants, Paris : l'Harmattan
- FOUDRIAT M., 2011, Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux, Rennes : Presses de l'EHESP, 313 p.
- HUMBERT C., 2000, Les usagers de l'action sociale : Sujets, clients ou bénéficiaires ?, Paris : L'harmattan
- KAËS R., 2012, l'institution et les institutions : études psychanalytiques, 3^{ème} édition, Paris : Dunod, 219 p.
- LEBRUN JP., 2009, Y a-t-il un directeur dans l'institution ?, Rennes : Presses de l'EHESP, 185 p.
- LEBRUN JP., 2012, Clinique de l'institution : ce que peut la psychanalyse pour la vie collective, Toulouse : Eres, 280 p.
- LEFEVRE P., 2011, Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale, 3^{ème} édition, Paris : Dunod, 495 p.
- LOUBAT JR., 1999, Penser le management en action sociale et médico-sociale, Paris : Dunod, 292 p.
- LOUBAT JR., 2006, Penser le management en action sociale et médico-sociale, Paris : Dunod, 391p.

MARPEAU J., 2013, Le processus de création dans le travail éducatif, Toulouse : Erès, 204 p

MIRAMON JM., COUET D., PATURET JB., 2009, Le métier de directeur, techniques et fictions, 4^{ème} édition, Rennes : Presses de l'EHESP, 269 p.

MIRAMON JM., 2009, Manager le changement, 3^{ème} édition, Rennes : Presses de l'EHESP, 149 p.

MIRAMON JM., PEYRONNET G., 2009, Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social, Paris : SeliArslan, 184 p.

RAPPORTS, CONFÉRENCES, ETUDES, ENQUETES :

ANMECS, 2^{ème} rencontres nationales 2012, « L'articulation de l'individuel et du collectif, au centre de la clinique éducative.

« Cinquième rapport annuel de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger remis au parlement et au gouvernement », avril 2010

« Rapport public thématique – La protection de l'enfance », la Cour des Comptes, octobre 2009

NAVES.P., CATHALA.B., « Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de la protection de l'enfance et de la famille. », disponible sur internet <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>

ROMEO Claude, 2001, L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance et de la famille, Paris : Ministère de l'emploi et de la solidarité, 103 pages

« Les établissements et services en faveur des enfants et adolescents en difficulté sociale », 2012, Document de travail, série statistique, disponible sur internet : <http://www.dress.sante.gouv.fr>

RECOMMANDATIONS, GUIDES :

ANESM, 2009, « Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service »

ANESM, 2010, « Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux »

ANESM, 2009, « Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service »

Rapports du CSTS, 2001, « Éthique des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux », Rennes, ENSP, 156 p

REVUES – ARTICLES :

PINEL JP., 2011, « les adolescents en grandes difficultés psychosociales : errance subjective et délogement généalogique », Revue connexions n°96 « accompagnement des adolescents en grande difficulté », Paris : Éres, pp.9-26

JANVIER R., BEAUVAIS P., MOYON F., 2011, « face à la souffrance des jeunes : le concept de dispositif comme réponse « instituante », Revue connexions n°96 « accompagnement des adolescents en grande difficulté », Paris : Éres, pp. 63-75

LESENNE P., 2012, « le territoire de l'autre : notre devoir d'hospitalité, comment penser l'accueil en MECS », Revue EMPAN n°85, Toulouse : Éres, pp. 14-18

BRIZAIS R., 2011, « La fonction éducative, entre intervention directe et indirecte, entre sujet et institution. », Revue EMPAN n°85, Toulouse : Éres, pp. 19-26

BATIFOULIER F., 2012, « Refaire de l'institution », Revue EMPAN n°85, Toulouse : Éres, pp. 138-143

GABERAN P., « Garder vivant l'acte éducatif, Comme Deligny, osez », Lien social n°870 du 31 janvier 2008, (visité le 10/05/2013), disponible sur internet : <http://www.lien-social.com>)

BOUTS J., « Et si l'accueil en groupe n'était pas une bonne réponse , », Lien social n°881 du 17 avril 2008, (visité le 10/05/2013), disponible sur internet : <http://www.lien-social.com>)

TREMINTIN J., « Les maisons d'enfants à l'épreuve du temps », Lien social n° 807 du 7 septembre 2006, (visité le 10/05/2013), disponible sur internet : <http://www.lien-social.com>)

Liste des annexes

Annexe 1 : Composition des équipes

Annexe 2 : Liste des structures d'hébergement du Loir et Cher

Annexe 3 : Projet « Tous en bateau pour l'Europe », et projet pédagogique de l'Atelier

Annexe 4 : Axes d'actualisation du Schéma de l'enfance du Loir et Cher 2011-2016

Annexe 5 : Résumé de la loi réformant la protection de l'enfance du 5 mars 2007

Annexe 1

**Composition de l'équipe pluridisciplinaire
du Foyer de Loyre au 30/06/2013**

Dénomination des postes	Equivalent Temps Plein
Direction	0,500
Chef de service	1,000
Psychologue	0,266
Psychiatre	0,100
Educateurs	7,000
Educateurs de L'Atelier Scolaire et Technique	0,506
Surveillants de nuit	1,750
Secrétariat	0,500
Cuisinier	1,000
Maitresse de maison	1,250
Agent d'entretien	0,508
Économe	0,166
Gardien	0,100
TOTAL ETP	14,646

**Composition de l'équipe pluridisciplinaire
du Foyer Bougainville au 30/06/2013**

Dénomination des postes	Equivalent Temps Plein
Direction	0,500
Chef de service	1,000
Psychologue	0,483
Psychiatre	0,110
Educateurs	7,000
Educateurs de L'Atelier Scolaire et Technique	0,497
Surveillants de nuit	1,750
Secrétariat	0,500
Cuisinier	1,000
Agent de service et d'entretien	1,127
Économe	0,167
TOTAL ETP	14,134

Annexe 2

Liste des structures d'hébergement du Loir et Cher

Gestionnaire	Etablissement	Caractéristiques	Capacités	Localisation
Etablissement Public Centre Départemental de l'Enfance et de la Famille	Maison de l'enfance	MECS. Accueil de jeunes de 3 à 13 ans relevant de l'ASE	12 places	Blois
Etablissement Public Centre Départemental de l'Enfance et de la Famille	Unités de vie	MECS. Accueil d'adolescentes de 6 à 18 ans et de jeunes majeurs relevant de l'ASE	34 places	Blois Vendôme
ACESM	Foyer de Loyre	MECS. Accueil de garçons de 13 à 18 ans et de jeunes majeurs relevant de l'ASE ou de la PJJ	17 places	Blois
ACESM	Foyer Bougainville	MECS. Accueil d'adolescentes à partir de 13 ans et d'adolescents à partir de 17 ans et de jeunes majeurs relevant de l'ASE ou de la PJJ	17 places	Blois
ACESM	Service d'accueil d'urgence	Accueil de jeunes de 14 à 18 ans relevant de l'ASE ou de la PJJ	10 places	Blois
ACESM	Service d'Aide à l'Autonomie	Hébergement en appartement individuel de jeunes de 17 à 21 ans relevant de l'ASE	17 places	Blois

ACESM	Service de Placement Familial	Hébergement de jeunes de 0 à 18 ans en famille d'accueil relevant de l'ASE ou de la PJJ	60 places	Blois
Association loir-et-chérienne des amis de l'enfance (A.L.C.A.D.E)	La Merisaie	MECS. Accueil de jeunes de 7 à 16 ans relevant de l'ASE	50 places	ponlevoy
Association des Pupilles de l'Enseignement Public du Loir et Cher (A.D.P.E.P 41)	Foyer Amitié	MECS. Accueil d'adolescents de 13 à 18 ans relevant de l'ASE	30 places	Chambon sur Cisse
Association les Espaces d'Avenir (L.E.D.A)	Les Frileuses	MECS. Accueil de jeunes de 16 à 20 ans relevant de l'ASE	30 places	Chaumont sur Loire
Association Home Equi-table	Home Equi-table	Lieu de vie et d'accueil de jeunes de 10 à 18 ans et de jeunes majeurs	5 places	Vernon en sologne

Annexe 3

Projet « Tous en bateau pour l'Europe »

Naissance du projet

En 2008, dans le cadre du jumelage de la ville de Blois avec la ville de Weimar, et à l'initiative de la fondation <Georges Haar de Weimar (Allemagne), un administrateur de l'ACESM a participé à un séminaire en Allemagne. Celui-ci avait pour objectif d'étudier avec cinq autres pays européens comment planifier, organiser et réaliser des projets pour des jeunes européens socialement défavorisés dont nos associations ont la charge dans leur pays, et qui œuvrent à ces missions sous le vocable de « protection de l'enfance ».

En 2010, un second séminaire auquel plusieurs professionnels de notre association ont participé avait pour but de réfléchir aux processus et aux méthodes à mettre en œuvre pour réaliser de telles rencontres sous l'égide du « Programme Jeunesse en Action. »

Ces rencontres, qui vont allier la dynamique de groupe aux processus interculturels, doivent permettre d'aborder les questions suivantes :

- Comment traiter les difficultés liées aux langues différentes et motiver les jeunes pour l'échange et la communication ?
- Comment traiter les appréhensions des jeunes de pays différents et les aider à s'affranchir des préjugés ?
- Comment s'ouvrir à l'autre venant d'un environnement différent pour développer un processus interculturel ?
- Comment cette expérience peut-elle être soutenue avec des jeunes socialement défavorisés ?

Le projet de construction de bateaux et de navigation sur la Loire « Tous en bateaux pour l'Europe » pour 21 jeunes européens sera ne première expérience concrète. Ils seront encadrés par des professionnels compétents, éducateurs, encadrant techniques issus des différentes structures des pays participants. Ce projet sera pour eux, par l'intermédiaire d'une activité sociale collective à caractère sportif, une première initiation à une intégration des réalités et des valeurs portées par l'Europe.

Résumé du projet

Thème

Chantier de construction et de navigation sur la Loire avec un groupe de 21 adolescents d'Allemagne, de Roumanie et de France. Chaque pays participe à hauteur de 7 jeunes. Le projet s'appuie sur la vie du fleuve, son histoire et les activités liées à la navigation.

Objectifs

Ce projet s'appuie sur la participation active des jeunes concernés dans l'élaboration du projet, en se préparant chacun dans son pays à la rencontre avec les jeunes des autres pays. Il vise, par la construction ensemble des bateaux, à favoriser la créativité des jeunes et leur esprit d'équipe. En vivant ensemble au quotidien, ils apprendront les modes de vie des autres jeunes pour prendre conscience et développer leur appartenance à l'Europe.

Durant la descente de la Loire, les jeunes découvriront un environnement naturel et historique, le « fleuve sauvage », patrimoine de l'UNESCO depuis 2000. Le but est de les sensibiliser à la préservation de la faune et de la flore, qu'ils prennent conscience de la richesse du fleuve et de son inscription dans l'histoire.

Ce projet fait appel à des méthodes d'apprentissage non formelles, sollicitant la participation des jeunes dans les différentes étapes : élaboration du projet, construction des bateaux, descente du fleuve, participation à l'intendance ainsi qu'à la mise en place des activités de découverte et de loisirs.

Finalités

- Promouvoir l'intégration sociale et la solidarité des jeunes européens en difficulté par les partages interculturels, les échanges et la participation aux différentes étapes du projet.
- Partager une expérience exceptionnelle dans un cadre naturel et historique en dehors des circuits de consommation habituels

- Permettre aux jeunes défavorisés, à partir de rencontres d'autres cultures européennes et de modes de vie, de prendre conscience de leur appartenance à l'Europe et de la développer.
- Instaurer un partenariat entre les professionnels des différentes structures

Les méthodes

Le projet suit les principes de l'apprentissage non formel et du « learning by doing » permettant l'émergence de nouvelles compétences : la construction des bateaux traditionnels adaptés à la Loire permet d'utiliser des techniques de travail anciennes, simples et efficaces

La solidarité entre les jeunes est à l'œuvre dans tous les actes quotidiens : préparation des repas, construction des bateaux, navigation, loisirs...

L'implication des jeunes se situe en premier lieu dans la construction du prototype, puis lors des différentes réunions durant les trois jours de préparation pour être force de proposition.

Ensuite, ils seront plus particulièrement actifs pour la construction des bateaux et la navigation. Enfin, ils seront présents pour la promotion et l'élaboration d'outils de médiatisation et de participation au « Festival de Loire » en septembre 2011.

Projet pédagogique de l'Atelier

Cadre

L'ATELIER est implanté 49, Rue Étienne Baudet à Blois. Il dépend du CEAPS (Centre Éducatif pour Enfants et Adolescents en Placement Spécialisé), géré par l'Association des Centre Éducatifs et de Sauvegarde des Mineurs et Majeurs du Loir-et-Cher (ACESM), association loi 1901, Ses missions s'inscrivent dans le cadre légal de la loi du 2 janvier 2002 et de la Protection de l'Enfance. L'ATELIER accueille des adolescent(e)s de 13 à 18 ans en décrochage scolaire ou en rupture professionnelle.

Capacité d'accueil

6 à 8 jeunes en temps plein ou partiel.

L'ATELIER fonctionne à la manière d'un accueil de jour.

Composition de l'équipe

1 directeur (0,33 ETP)

1 éducateur technique (1 ETP)

1 éducatrice scolaire (0,50 ETP)

1 psychologue (0,057 ETP)

Structures demandeuses

L'ATELIER répond en premier lieu aux demandes des structures qui dépendent du CEAPS, mais peut également accueillir des jeunes d'autres provenances (Maison d'enfants à caractère social, AEMO, Classe Relais, Prévention spécialisée, STMOI, service ASE, Éducation Nationale ...)

Profil des jeunes accueillis

Les jeunes qui fréquentent l'ATELIER se trouvent d'une part dans un moment de rupture avec l'éducation nationale (pour les jeunes en obligation scolaire) ou avec des structures professionnelles. D'autre part, nous accueillons les adolescents qui sont dans une errance existentielle, en recherche d'orientation ou de construction de leur identité.

Le temps passé à l'ATELIER peut être de courte durée pour ceux qui sont en attente de la mise en place d'un projet déjà élaboré. Pour d'autres, il s'agit de leur offrir un cadre sécurisant, de leur proposer un rythme de vie, de les «réconcilier» avec un passé souvent douloureusement vécu.

Concept pédagogique

Notre concept pédagogique se base sur les principes de l'**apprentissage participatif**. L'apprentissage participatif est une méthode créative qui vise l'implication des jeunes dans la mise en place d'un projet qui les responsabilise à travers une réalisation concrète.

Les « pères spirituels » de cette approche sont Celestin Freinet, A.S. Neill (école de Summerhill) ou encore Fernand Oury avec sa Pédagogie Institutionnelle.

Cette méthode fait intervenir des attitudes, des compétences et des connaissances particulières à chacun. Elle situe le processus d'apprentissage au même rang d'importance que le sujet étudié. Elle fait appel aux activités concrètes et permet au jeune d'en être acteur.

L'apprentissage actif permet aux jeunes d'oser « dévoiler » leurs talents et capacités cachés et de développer leur confiance et leur assurance.

L'ATELIER se propose comme un lieu d'accueil avec un encadrement stable au niveau de la référence éducative, ou les jeunes peuvent se sentir à l'aise et évoluer sereinement.

Différents espaces d'action

Avec le transfert de l'ATELIER dans des nouveaux bâtiments nous allons mettre en place les espaces d'action suivants:

« Chantier bateau »

Construction et maintenance de bateaux en bois en lien avec notre patrimoine naturel: La Loire. Cet atelier fait suite à notre projet européen 2011, « Tous en bateau pour l'Europe »

L'objectif de notre projet est de travailler en groupe, surmonter les difficultés techniques, s'entraider, expérimenter différents outils à bois, élaborer un plan de construction, le transférer et le confronter à la réalité. Ensuite une mise à l'eau et des promenades sur la Loire avec un professionnel de la navigation fluviale pourront être envisagées pour une sensibilisation des jeunes à l'environnement naturel et à la richesse de notre patrimoine ligérien.

« Atelier Récup »

Cet espace propose de réaliser des vêtements et des objets à partir du matériel récupéré (tissu, papier, vêtements démodés etc.)

Encadré par une professionnelle, les jeunes peuvent créer leur « collection » et leur objets avec une notion de développement durable.

Cet atelier permet aux jeunes d'explorer leur côté créatif tout en prenant conscience des enjeux qui représente la récupération au quotidien et le fait de redonner aux objets une « deuxième vie ».

Atelier jardin « Attention ça pousse »

La création d'un jardin de fleurs et légumes fait appel à la notion de « prendre du temps »: Il n'y a rien tout de suite. Le jeune apprend qu'il faut être patient pour voir les résultats , ce qui sous-entend une négociation avec ses propres frustrations.

Ces trois activités « phare » seront à élaborer et à mettre en place avec des jeunes.

L'ATELIER est doté de tout le matériel technique nécessaire : machines à bois et fer, outils, machines à coudre, matériels informatiques .

D'autres activités et tâches peuvent se greffer autour des ateliers principaux selon les parcours et envies des jeunes qui ont aussi besoin de moments individuels avec des encadrants pour rédiger un CV, rechercher un stage ou simplement discuter.

Nous tenons également à favoriser une sensibilisation autour de l'accès à la culture par des visites du patrimoine (artistique, naturel, artisanal, architectural).

Admission

Le service demandeur présente le dossier du jeune dans le cadre de la réunion pluridisciplinaire de l'ATELIER. Au regard des éléments apportés, un projet et un emploi du temps seront élaborés avec le jeune, son référent et les professionnels de l'ATELIER lors de la visite de contact.

Les articulations entre l'ATELIER et les services demandeurs

La communication entre les services passe par l'emploi du temps du jeune, un carnet de liaison et la participation des éducateurs référents aux réunions de bilan.

Chaque nouveau salarié ou stagiaire du CEAPS est invité à visiter l'ATELIER.

Travail avec des partenaires

Au fil de ses années de son existence, l'ATELIER a pu mettre en place un travail avec des partenaires extérieurs dans le domaine scolaire et dans celui de l'insertion professionnelle. Des liens avec l'Éducation Nationale par les conventions de prise en charge sont mise en place pour certains jeunes en suivi d'AEMO en situation de décrochage scolaire.

Des rencontres avec l'Unité Éducative d'Activité de Jour (PJJ) ont favorisé la mutualisation de certaines actions et ressources propres à chaque lieu.

Avec la Mission Locale nous entretenons une étroite collaboration qui ouvre sur d'autres réseaux socioprofessionnels comme les entreprises (en vue des stages) et sur des dispositifs d'orientation.

Conclusion

L'Atelier se situe comme interface entre des lieux d'accompagnement éducatif -foyers, AEMO, placement familial- et des instances telles que l'école ou le monde professionnel.

Les jeunes qui fréquentent l'Atelier y trouvent la souplesse d'un suivi qui est différent de l'Éducation Nationale, et qui n'a pas les exigences d'un lieu professionnel.

De par sa vocation l'Atelier peut aider les jeunes à rétablir un rythme de vie, à s'investir et s'épanouir dans une tâche, à se poser, à affronter le risque d'un désir.

Annexe 4

Axes d'actualisation du Schéma de l'enfance du Loir et Cher 2011-2016

Bilan du précédent schéma

- Très forte augmentation du nombre d'informations préoccupantes reçues et évaluées
- Hausse sensible du nombre des aides éducatives à domicile
- Hausse sensible du nombre de placements depuis 2010
- Constat de situations familiales plus complexes
- Constat de situations d'enfants très dégradées lors de la première information préoccupante ou du placement
- Récurrence d'un nombre significatif de situations (il s'agit des situations d'enfants déjà suivis ou précédemment suivis et faisant l'objet d'une nouvelle information préoccupante)

Nombre d'enfants concernés par une information préoccupante

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Nombre d'enfants	790	768	859	770	949

Nombre d'enfants suivis en AEMO, AED

Années	2006	2007	2008	2009	2010
AEMO	441	498	503	520	457
AED	255	263	307	388	434

Nombre d'enfants placés, mineurs ou majeurs

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Mineurs	570	546	537	563	588
Majeurs	73	73	71	75	78

Le choix d'organisation du schéma s'est opéré au regard de l'état des lieux actualisé et notamment de la recrudescence de l'activité du dispositif en réponse à la dégradation des situations et du contexte législatif et en particulier de la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance.

Depuis l'adoption de ce texte, de nouveaux dispositifs se sont mis en place :

- La cellule de Recueil des Informations Préoccupantes (CRIP) au sein du service de l'ASE.
- L'Observatoire de la Protection de l'Enfance en 2007 au sein du service de l'ASE.
- L'accompagnement en économie sociale et familiale en 2009, mesure nouvelle de la loi du 5 mars 2007, exercée par les Conseillers Techniques en Economie Sociales et Familiale du Conseil Général.
- Des prises en charge alternative : DAPP, accueil de jour, lieu de vie.

D'autres modalités restent à appliquer, faisant l'objet d'orientations du présent schéma : le Projet pour l'enfant, un guide du signalement, le renforcement de la prévention.

Le renforcement de la protection administrative a d'ores et déjà produit ses effets : moindre saisine des autorités judiciaires dans le cadre des Informations Préoccupantes, quasi équilibre entre mesure d'aide éducative administrative et judiciaire (AEMO et AED), développement des accueils provisoires.

Les orientations sont définies en 7 axes majeurs, eux même déclinés en action.

1. Accentuer la prévention
2. Favoriser l'accompagnement des familles
3. Construire le projet pour l'enfant
4. Mieux communiquer sur l'information préoccupante
5. Renforcer la lisibilité de l'organisation pour les familles et le réseau partenarial
6. Améliorer l'accompagnement des familles d'accueil

7. Consolider la compétence adoption

Axe 3 : Construire le projet pour l'enfant

Le constat de l'accroissement du nombre d'enfants confiés et de la récurrence de certaines situations conduit à interroger la pertinence des parcours et donc à disposer pour chaque enfant d'un document de référence : Le projet pour l'Enfant afin d'organiser les meilleures réponses et renforcer la coordination et l'évaluation de la qualité du parcours.

Diversification des modes d'accueil adaptés aux enfants

- Développement des accueils séquentiels
- Développement des modes d'accueil adaptés aux enfants les plus difficiles
- Création de lieux de vie avec des projets spécifiques (séjours de rupture, profils psychiatrique,...)
- Étendre le DAPP aux 0-6 ans
- Soutenir les projets engagés et relancer un appel à projet pour les lieux de vie

Elaborer un document projet pour l'enfant partagé

- Rédiger un document projet pour l'enfant
- Diffuser le projet pour l'enfant auprès des différents professionnels concernés et favoriser l'appropriation de cet outil
- Accompagner les familles dans l'usage de ce projet pour l'enfant

Favoriser des orientations adaptées

- Renforcer le partenariat et la coordination avec les services de soins, la MDPH, les établissements médico-sociaux et l'éducation nationale
- Améliorer la connaissance de l'offre et anticiper les orientations
- Construire des projets d'orientation adaptés au profil des jeunes réalistes et réalisables.

Résumé de la loi réformant la protection de l'enfance du 5 mars 2007

La loi n° 2007-293 réformant la protection de l'enfance a été votée le 22 février 2007 et est parue au Journal Officiel le 6 mars 2007. Son contenu doit donc être pris en compte dans le cadre du présent projet d'établissement.

Transversalement, la réforme de la protection substitue à la notion d'enfant maltraité celle d' « *enfant en danger ou en risque de l'être* ».

Elle renforce en outre le rôle de pilotage et de coordination de la protection de l'enfance par le Président du Conseil Général.

Parmi les nouvelles dispositions portées par la réforme, on retiendra notamment :

L'article 1 de la loi qui :

- Définit la protection de l'enfance comme ayant « *pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs. Elle comporte à cet effet un ensemble d'interventions en faveur de ceux-ci et de leurs parents. Ces interventions peuvent également être destinées à des majeurs de moins de vingt et un ans connaissant des difficultés susceptibles de compromettre gravement leur équilibre. La protection de l'enfance a également pour but de prévenir les difficultés que peuvent rencontrer les mineurs privés temporairement ou définitivement de la protection de leur famille et d'assurer leur prise en charge.* »
- Affirme que « *L'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs ainsi que le respect de ses droits doivent guider toutes décisions le concernant.* »
- Instaure une visite médicale obligatoire lors des 6^{ème}, 9^{ème}, 12^{ème} et 15^{ème} années de l'enfant

L'article 3 qui complète les missions du service de l'aide sociale à l'enfance

L'inscription légale de la notion de secret partagé (cf. *infra*).

L'article 7 qui ouvre la possibilité de saisine directe du défenseur des enfants par les familles.

L'article 9 qui pose comme un droit l'audition, par le Juge, du mineur qui en fait la demande.

L'article 12 qui :

- Fait obligation aux « *personnes qui mettent en œuvre la politique de protection de l'enfance définie à l'article L. 112-3 ainsi que celles qui lui apportent leur concours* » de transmettre « *sans délai au président du conseil général ou au responsable désigné par lui, conformément à l'article L. 226-3, toute information préoccupante sur un mineur en danger ou risquant de l'être, au sens de l'article 375 du code civil.* » Il précise que « *Sauf intérêt contraire de l'enfant, le père, la mère, toute autre personne exerçant l'autorité parentale ou le tuteur sont préalablement informés de cette transmission, selon des modalités adaptées.* » Si la transmission est faite directement au Procureur de la République, « *du fait de la gravité de la situation* », le professionnel qui a fait transmettre cette information en « *adresse une copie au Président du Conseil Général* ».
- Prévoit la mise en place de protocoles « *entre le président du conseil général, le représentant de l'Etat dans le département, les partenaires institutionnels concernés et l'autorité judiciaire en vue de centraliser le recueil des informations préoccupantes au sein d'une cellule de recueil, de traitement et d'évaluation de ces informations* » pour le recueil,

le traitement et l'évaluation des informations préoccupantes relatives aux mineurs en danger ou qui risquent de l'être.

Les articles 14 et 17 qui modifient l'article 375 du Code civil en instaurant la possibilité pour le Juge des enfants d'ordonner des mesures de placement :

- D'une durée de plus de 2 ans « *lorsque les parents présentent des difficultés relationnelles et éducatives graves, sévères et chroniques, évaluées comme telles dans l'état actuel des connaissances, affectant durablement leurs compétences dans l'exercice de leur responsabilité parentale* ». Cette disposition vise à « *permettre à l'enfant de bénéficier d'une continuité relationnelle, affective et géographique dans son lieu de vie dès lors qu'il est adapté à ses besoins immédiats et à venir.* »
- « *A un service ou à un établissement habilité pour l'accueil de mineurs à la journée ou suivant toute autre modalité de prise en charge* ».

L'article 15 qui institue la notion de secret partagé en ouvrant la possibilité aux « *personnes soumises au secret professionnel qui mettent en œuvre la politique de protection de l'enfance définie à l'article L. 112-3 ou qui lui apportent leur concours* » de « *partager entre elles des informations à caractère secret afin d'évaluer une situation individuelle, de déterminer et de mettre en œuvre les actions de protection et d'aide dont les mineurs et leur famille peuvent bénéficier.* » Il précise cependant que « *Le partage des informations relatives à une situation individuelle est strictement limité à ce qui est nécessaire à l'accomplissement de la mission de protection de l'enfance. Le père, la mère, toute autre personne exerçant l'autorité parentale, le tuteur, l'enfant en fonction de son âge et de sa maturité sont préalablement informés, selon des modalités adaptées, sauf si cette information est contraire à l'intérêt de l'enfant.* »

L'article 16 qui crée, dans chaque département, « *un observatoire départemental de la protection de l'enfance, placé sous l'autorité du Président du Conseil Général* ».

L'article 18, qui porte sur la coordination, la continuité et la cohérence des actions menées, demande notamment au « *service qui a été chargé de l'exécution de la mesure* » de transmettre « *au président du conseil général un rapport circonstancié sur la situation et sur l'action ou les actions déjà menées. Il en avise, sauf en cas de danger pour l'enfant, le père, la mère, toute personne exerçant l'autorité parentale ou le tuteur.* » Cet article prévoit en outre que :

- « *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.* »
- « *Lorsque l'enfant est confié au service de l'aide sociale à l'enfance en application du 3° de l'article L. 222-5 du présent code et du 3° de l'article 375-3 du code civil, ce rapport est transmis à l'autorité judiciaire.* »
- « *Sans préjudice des dispositions relatives à la procédure d'assistance éducative, le contenu et les conclusions de ce rapport sont portés à la connaissance du père, de la mère, de toute autre personne exerçant l'autorité parentale, du tuteur et du mineur, en fonction de son âge et de sa maturité.* »

L'article 19 qui :

- Etend aux démarches auprès des établissements et services d'accueil la possibilité, pour les détenteurs de l'autorité parentale, d'être accompagnés par la personne de leur choix.
- Demande aux services départementaux, dans le cadre de l'aide administrative, d'établir avec les titulaires de l'autorité parentale, un document intitulé « *projet de l'enfant qui précise les actions menées auprès de l'enfant, des parents et de son environnement, le rôle des parents, les objectifs visés et les délais de leur mise en œuvre.* [...] Ce document

est cosigné par le Président du Conseil Général et les représentants légaux du mineur ainsi que par un responsable de chacun des organismes chargés de mettre en œuvre les interventions. »

L'article 20 qui donne au Juge des enfants la possibilité d'ordonner que les prestations familiales « *soient, en tout ou partie, versées à une personne physique ou morale qualifiée, dite "délégué aux prestations familiales" »* .

L'article 22 qui :

- Demande que le mineur soit accueilli « *pendant tout ou partie de la journée, dans un lieu situé, si possible, à proximité de son domicile, afin de lui apporter un soutien éducatif, ainsi qu'un accompagnement à sa famille dans l'exercice de sa fonction parentale. »*
- Instaure l'accueil à temps partiel, notamment pour prendre en compte le besoin de stabilité affective du mineur.
- Donne au Juge des enfants la possibilité d'autoriser :
 - Le service d'AEMO à « *assurer un hébergement exceptionnel ou périodique à condition que ce service soit spécifiquement habilité à cet effet. »*
 - « *La personne, le service ou l'établissement à qui est confié l'enfant à exercer un acte relevant de l'autorité parentale en cas de refus abusif ou injustifié ou en cas de négligence des détenteurs de l'autorité parentale, à charge pour le demandeur de rapporter la preuve de la nécessité de cette mesure. »*

On notera enfin :

- L'obligation faite au gouvernement par l'article 26 de présenter tous les 3 ans devant le Parlement un rapport sur l'application de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant.
- La création d'un « *Fonds national de financement de la protection de l'enfance au sein de la Caisse nationale des allocations familiales. »*

Le texte est en outre complété par un certain nombre de dispositions sur la formation spécifique en matière de protection de l'enfance, la reconnaissance des qualifications professionnelles, l'organisation du congé de maternité, la reconnaissance des qualifications professionnelles, sur l'enseignement et sur les dérives sectaires.

DESJARDIN	Christine	<Septembre 2013
<p align="center">Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</p> <p>ETABLISSEMENT DE FORMATION: IRTS Paris Île de France</p>		
<p align="center">DIVERSIFIER LES MODALITÉS D'ACCUEIL EN MECS POUR RÉPONDRE À LA PROBLÉMATIQUE D'ADOLESCENTS AUX DIFFICULTÉS MULTIPLES</p>		
<p>Résumé :</p> <p>Depuis maintenant plusieurs années, le champ de la protection de l'enfance connaît de profonds changements. En même temps que s'est initié, au travers notamment de l'évolution des politiques publiques, un mouvement de désinstitutionnalisation, nous constatons une évolution importante des publics confiés aux établissements. Les problématiques des jeunes confiés aux différentes structures sont le plus souvent à la croisée du social, du judiciaire, du médico-social ou du sanitaire.</p> <p>Pour faire face à ce phénomène « complexe » et garantir l'efficacité et la pérennité des structures, « l'institution » doit pouvoir se penser au travers d'un « dispositif » d'accueil souple et diversifié, capable de répondre à la singularité des situations rencontrées dans une dimension de « sur-mesure » et d'adaptabilité.</p> <p>C'est à partir d'une situation de « crise institutionnelle », qu'il s'agira au travers d'une remobilisation de l'ensemble des acteurs, de redéfinir de nouveaux axes de travail, d'initier une meilleure transversalité des services existants et de construire un véritable travail en réseaux et partenariats.</p> <p>C'est dans une dimension de « co-construction » qu'un nouveau projet de service permettra de penser de nouvelles pratiques afin de répondre de manière la mieux adaptée à la problématique d'adolescents aux difficultés multiples.</p>		
<p>Mots clés :</p> <p>Protection de l'enfance, difficultés multiples, singularité, altérité, co-construction, famille. créativité, innovation, transversalité, réseaux, partenariats.</p>		
<p align="center"><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		