

**CREER UNE EQUIPE DEDIEE AUX ACCUEILS  
ALTERNATIFS COMME REPOSE AUX NOUVEAUX  
BESOINS DE SOUTIEN A LA PARENTALITE EN FAE**

*Christophe SCHROEDER*

2016



---

# Remerciements

---

Parce qu'il n'est pas concevable « de traverser l'aventure C.A.F.D.E.S. » en solitaire, il est précieux de s'entourer d'un équipage de qualité, sachant faire preuve de disponibilité, de compétence et de patience.

Par conséquent, je tiens à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont aidé, conseillé, soutenu. J'ai une pensée particulière pour Monsieur DEZEQUE, qui par son expertise m'a guidé tout au long de la construction de mon mémoire. J'y ajoute Madame TIRMARCHE, dont les conseils avisés et la pertinence des outils capitalisés durant la formation m'ont permis de structurer ma réflexion.

Mon projet de formation n'aurait pas été possible sans l'appui de la fondation de l'Armée du Salut et tout particulièrement de Madame LEGAY, directrice du Foyer d'Action Educatif Marie-Pascale Péan. Elle m'a encouragé pendant de nombreuses années à m'inscrire dans cette démarche pour assurer la continuité de sa mission. Elle s'évertue à la mener auprès des jeunes accueilli(e)s et des familles par un engagement sans faille et une ouverture d'esprit à toute épreuve. De surcroît, la confiance qu'elle témoigne au quotidien aux professionnels de l'établissement ne peut que me servir d'exemple.

Au cours de mes stages, au Château de Lorry et à la Maison d'Enfants à Caractère Social Louise de Marillac, j'ai eu le plaisir de côtoyer des salariés bienveillants. Ils ont été d'une grande contribution pour la rédaction de mon mémoire et pour ma pratique professionnelle.

Au-delà de la démarche de qualification qui m'a conduit à rencontrer toutes ces personnes, je retiens les valeurs humaines qui les caractérisent.



---

# Sommaire

---

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>1. CONTEXTE GENERAL DU PROJET.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Le contexte législatif : une évolution qui tend à « réhabiliter » les parents... 3</b>	
1.1.1 Au niveau européen : le développement du concept de parentalité positive .....	3
1.1.2 Au niveau national : des réformes contributives à des accompagnements plus souples .....	4
1.1.3 Au niveau départemental : le renforcement des compétences en matière de protection de l'enfance .....	9
<b>1.2 Les concepts de parentalité .....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Les compositions protéiformes des familles .....	12
1.2.2 La qualité des relations parentales, clé de voûte du développement de l'enfant .	13
1.2.3 Principales problématiques de parentalité rencontrées dans les services de protection de l'enfance .....	14
<b>1.3 L'Armée du Salut, organisme gestionnaire, 150 ans d'histoire à travers le monde .....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Une couverture internationale.....	16
1.3.2. Une implantation progressive de l'Armée du Salut en France.....	17
1.3.3 Une organisation par territoires et secteurs stratégiques .....	17
<b>1.4 L'évolution du F.A.E. Marie-Pascale PEAN dictée par l'émergence de nouveaux besoins .....</b>	<b>18</b>
1.4.1. Le cadre réglementaire.....	18
1.4.2. De la protection de l'enfance à la socialisation et à l'autonomisation .....	18
1.4.3. Une configuration en petites unités de vie .....	19
<b>1.5. Les besoins et attentes des adolescentes et des parents accompagnés ....</b>	<b>20</b>
1.5.1. Une offre globale de places d'internat insuffisante.....	20
1.5.2. La reconfiguration de l'offre départementale pour répondre à des besoins non couverts .....	20
1.5.3. La situation au F.A.E. PEAN : une qualité de service insatisfaisante .....	24
<b>1.6. L'impact de l'environnement extérieur sur l'établissement .....</b>	<b>31</b>
1.6.1. L'A.S.E. détenteur d'influence externe.....	31
1.6.2. L'image de l'établissement renforcée grâce aux partenariats internationaux .....	31
<b>Conclusion de la 1<sup>ère</sup> Partie .....</b>	<b>32</b>

<b>2. L'ANALYSE STRATEGIQUE DE L'ETABLISSEMENT .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1. Analyse de la structure organisationnelle .....</b>	<b>33</b>
2.1.1. De la gouvernance de la Fondation à l'organisation interne .....	33
2.1.2. Le management à renouveler au service du projet et de la mission .....	35
2.1.3. Des qualifications en adéquation avec les postes financés .....	38
2.1.4. Le cloisonnement des équipes pèse sur le climat social .....	38
2.1.5. Le système d'action concret et les zones d'incertitudes .....	41
<b>2.2. Les repères institutionnels.....</b>	<b>42</b>
2.2.1. Le système de valeurs clairement identifié.....	42
2.2.2. La qualité vecteur de progrès.....	43
2.2.3. Une éthique qui repose sur le consentement éclairé, malgré le cadre contraint ..	44
<b>2.3. Les ressources mobilières et immobilières entre atouts et faiblesses.....</b>	<b>44</b>
2.3.1. Une implantation géographique en centre-ville .....	44
2.3.2. Un avenir immobilier incertain.....	44
2.3.3. Des biens mobiliers renouvelés régulièrement.....	45
<b>2.4. Analyse de la situation budgétaire et financière .....</b>	<b>45</b>
2.4.1. Un contexte de budget contraint .....	45
2.4.2. Sur le plan financier, des marges de manœuvre pour les futurs projets .....	45
2.4.3. Des relations positives avec les partenaires et les fournisseurs .....	46
<b>Conclusion de la 2<sup>ème</sup> partie.....</b>	<b>47</b>
<b>3. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1. La conduite du changement au service du projet .....</b>	<b>49</b>
3.1.1. L'implication des acteurs comme stratégie de conduite du changement .....	49
3.1.2. L'activation des trois dimensions du changement .....	51
<b>3.2. Le redimensionnement de l'offre, une équation à deux inconnus .....</b>	<b>51</b>
3.2.1. Réunir les compétences internes et externes pour redéfinir l'offre de service .....	52
3.2.2. La résolution de l'équation par le prisme du seuil critique et des réalités de terrain .....	52
3.2.3. Un réaménagement de type « gagnant – gagnant » .....	53
3.2.4. La gestion des accueils séquentiels / modulables, une première dimension du décroisonnement .....	55
<b>3.3. Réorganiser les domaines d'activités stratégiques pour repositionner l'établissement sur le territoire .....</b>	<b>56</b>
3.3.1. Un appel à candidature pour activer la mobilité interne .....	56
3.3.2. La gestion des frustrations .....	57
3.3.3. Un nouveau virage pour une nouvelle culture .....	58

<b>3.4. La structuration des modes d'intervention .....</b>	<b>59</b>
3.4.1. Du modèle empirique à la construction de modèles basés sur des concepts théoriques .....	59
3.4.2. Savoir se méfier des interprétations .....	62
3.4.3. Améliorer l'évaluation pour mieux répondre aux besoins des professionnels .....	63
3.4.4. L'adhésion des jeunes et des parents comme enjeu des placements alternatifs .....	65
3.4.5. Développer la réflexion transversale.....	68
3.4.6. Des apports complémentaires grâce aux partenariats.....	68
<b>3.5. Le plan d'actions du projet.....</b>	<b>69</b>
3.5.1. La planification par étapes.....	69
3.5.2. Des surcoûts financiers limités .....	70
3.5.3. Le plan de communication.....	70
<b>3.6. L'évaluation du projet .....</b>	<b>72</b>
3.6.1. Une mission attribuée à la commission qualité .....	72
3.6.2. Une méthode basée sur la production de la connaissance.....	72
3.6.3. Des indicateurs adaptés aux publics cibles .....	73
<b>Conclusion de la 3<sup>ème</sup> partie .....</b>	<b>75</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>77</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>79</b>
<b>Liste des annexes .....</b>	<b>I</b>



---

## Liste des sigles utilisés

---

A.D.A.U.H.R.	Agence Départementale d'Aménagement et d'Urbanisme du Haut-Rhin
A.E.D.	Aide Educative à Domicile
A.E.M.O.	Action Educative en Milieu Ouvert
A.N.E.S.M.	Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux
A.R.S.E.A.	Association Régionale Spécialisée d'Action Sociale, d'Education et d'Animation
A.S.E.	Aide Sociale à l'Enfance
B.F.R.	Besoin en Fonds de Roulement
B.O.P.I.	Bulletin Officiel de la Propriété Intellectuelle
C.A.F.	Caisse d'Allocations Familiales
C.A.F.D.E.S.	Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement ou de Service d'Intervention Sociale
C.A.F.E.R.U.I.S.	Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement, de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale
C.E.F.	Centre Educatif Fermé
C.P.A.M.	Caisse Primaire d'Assurance Maladie
C.V.S.	Conseil de Vie Sociale
D.I.P.C.	Document Individuel de Prise en Charge
D.U.E.R.P.	Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels
D.V.D.	Digital Versatile Disc
E.M.D.R.	Eye Movement Desensitization and Reprocessing
E.T.P.	Equivalent Temps Plein
F.A.E.	Foyer d'Action Educative
F.R.E.	Fonds de Roulement d'Exploitation
F.R.I.	Fonds de Roulement d'Investissement
F.R.N.G.	Fonds de Roulement Net Global
G.A.P.	Groupe d'Analyse des Pratiques
G.P.E.C.	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
G.V.T.	Glissement Vieillesse Technicité
H.P.S.T.	Hôpital, Patient, Santé et Territoires
I.G.A.S	Inspecteur Général des Affaires Sociales
I.N.S.E.E.	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
M.E.C.S.	Maison d'Enfants à Caractère Social

O.N.P.E.	Observatoire National de Protection de l'Enfance
P.J.J.	Protection Judiciaire de la Jeunesse
R.E.S.C.I.F.	Recherches et Etudes Systémiques sur les Communications Institutionnelles et Familiales
R.H.	Ressources Humaines
R.S.E.	Responsabilité Sociale des Entreprises
S.A.P.M.N.	Service d'Adaptation Progressive en Milieu Naturel
S.E.R.A.D.	Service Educatif Renforcé A Domicile
S.N.C.F.	Société Nationale des Chemins de Fer Français
S.W.O.T.	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats

---

## **P r é a m b u l e**

---

J'ai été embauché par la fondation de l'Armée du Salut le 1<sup>er</sup> mars 2007 en qualité de chef de service éducatif au Foyer d'Action Educative Marie-Pascale Péan. Dans le cadre de mes fonctions, j'encadre trois équipes éducatives d'internat et de logements externalisés.

Mon statut de « remplaçant permanent du directeur » me confère des responsabilités élargies tant en interne auprès des salariés non éducatifs qu'en externe en lien avec les partenaires et les autorités de contrôle et de tarification.

La formation du Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Direction d'Etablissement ou de Services d'Intervention Sociale (C.A.F.D.E.S.) s'inscrit dans mon projet professionnel. Il est soutenu par la fondation dans la perspective d'une promotion au poste de directeur au cours de l'année 2017.

Afin de satisfaire aux exigences de l'exercice, je me placerai dans la situation du directeur de l'établissement.



## INTRODUCTION

La protection de l'enfance est longtemps restée enracinée dans une logique binaire opposant maintien en famille et séparation enfant / parents. A ce titre, l'intervention éducative s'est centrée sur l'enfant, reléguant bien souvent le parent au rang de figurant, lorsqu'il n'était pas purement et simplement banni de l'accompagnement de son enfant.

Depuis une trentaine d'années, les établissements, tels que les pouponnières, Maisons d'Enfants à Caractère Social (M.E.C.S.) ou Foyers d'Action Educative (F.A.E.) sont impactés par un contexte législatif mouvant qui renforce la place et l'implication des représentants de l'autorité parentale dans les décisions qui concernent leurs enfants. La loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance a provoqué un changement de paradigme. Elle apporte un cadre légal à des initiatives qui ont fait leurs preuves par l'instauration d'un « entre-deux ». Si la loi n°2016-297 du 14 mars 2016, relative à la protection de l'enfance réaffirme la prédominance de l'intérêt de l'enfant, les mesures ne se résument plus exclusivement à l'épineuse question de la séparation. Dans la lignée des directives européennes, qui prônent la désinstitutionnalisation, les professionnels s'engagent désormais dans des modes d'accompagnement élargis et innovants.

Le schéma départemental de la protection de l'enfance 2012-2016 du Haut-Rhin s'appuie sur cet environnement législatif. Il convie les établissements à privilégier des mesures d'accompagnement « hors les murs » par un soutien accru à la parentalité. En 2013, le Conseil Général 68, aujourd'hui Conseil Départemental du Haut-Rhin, s'est saisi de cette réforme en lançant un appel à candidature à destination des organismes gestionnaires pour la mise en place expérimentale des mesures alternatives sur le territoire : placements à domicile, accueils séquentiels ou modulables.

Le F.A.E. Marie-Pascale Péan, établissement géré par la fondation de l'Armée du Salut, dispose d'internats pour adolescentes de 13 à 18 ans et d'un accueil de jour pour un public mixte de la même tranche d'âge. En qualité de directeur, il m'est apparu essentiel d'offrir de nouveaux types d'accompagnement aux mineures hébergées et aux parents. Ceux-ci permettent au mieux d'éviter la rupture parfois traumatisante des liens familiaux, du moins de les réduire lorsqu'il s'agit d'un placement séquentiel ou modulable. Dans cet objectif, nous avons répondu à l'appel à candidature en octobre 2013. Or, ce type d'accompagnement exige une présence et une action soutenues en famille, autant auprès des adolescentes que des détenteurs de l'autorité parentale. A ce jour, l'organisation des services ne permet pas de s'y consacrer pleinement. Le caractère chronophage du travail en internat prime souvent sur les créneaux planifiés en famille. La qualité de nos interventions externalisées est donc soumise à de nombreuses faiblesses. L'accompagnement en placement diversifié répond insuffisamment aux besoins des adolescentes et aux attentes

de leurs parents. Une fois sur trois environ, les protections mises en place basculent en placement classique ou s'interrompent précocement faute de résultats probants et de perspectives d'évolution favorable. Le manque d'étayage dans les interventions, l'insuffisance de disponibilités des professionnels et l'absence d'outils constituent les principales raisons<sup>1</sup> de ces dysfonctionnements. Le sentiment d'échec des professionnels engendre des signes de frustration.

Par conséquent, j'ai la volonté d'engager l'établissement dans un projet qui doit répondre à la problématique liée à la qualité de nos accompagnements externalisés. Le projet s'articule également autour de l'opportunité d'augmenter les accueils alternatifs, un développement souhaité par les services de l'Aide Sociale à l'Enfance (A.S.E.) du Haut-Rhin. L'enjeu consiste, « *in fine* », à repositionner l'établissement en redimensionnant l'offre de service entre le placement classique et la prise en compte de la diversification des modes d'accompagnement.

Comment le foyer peut-il mobiliser ses ressources pour optimiser la qualité des interventions auprès des adolescentes confiées et de leurs parents ? Quelle organisation mettre en place pour offrir une palette de services diversifiés et créer les outils répondant aux besoins des familles ? Comment conduire le changement pour permettre à l'établissement d'aborder ce virage stratégique en s'appuyant sur ses forces vives ?

Dans la première partie de mon mémoire, j'exposerai le contexte général du projet en m'appuyant sur les environnements législatifs européen, français et départemental. J'explicitai l'évolution du système de protection de l'enfance, les concepts de parentalité, et les finalités des placements alternatifs dans le paysage juridique. Je présenterai la manière dont la fondation et l'établissement se sont structurés sous l'effet des transformations du contexte environnemental. La description du public accueilli sera suivie d'une analyse qualitative permettant de mesurer le niveau d'adéquation entre l'offre et la demande.

La seconde partie sera consacrée à l'analyse stratégique de l'établissement. L'exposé du diagnostic interne me servira à identifier les forces et les faiblesses de l'établissement, les opportunités et les menaces en externe à partir desquelles je construirai mon projet.

Enfin, dans la troisième partie, je développerai mon dessein en définissant des objectifs généraux et l'approche managériale pour conduire le changement auprès des équipes. Je conclurai cette partie par la présentation du plan d'actions et des indicateurs d'évaluation.

---

<sup>1</sup> Cf. Annexe 1 : l'arbre à problème – Accueils diversifiés au F.A.E. M-P Péan

## 1. CONTEXTE GENERAL DU PROJET

Le fait de retracer, dans les grandes lignes, l'évolution des politiques publiques permet de comprendre la manière dont les représentants de l'autorité parentale ont été progressivement impliqués dans les accompagnements éducatifs qui concernent leur(s) enfant(s). Cet exposé me permettra d'introduire les concepts de parentalité, qui se développent dans les établissements de la protection de l'enfance sous l'effet des dernières réformes. Ces différents points me conduiront à aborder ensuite la présentation de l'Armée du Salut et de l'établissement. Je conclurai ce chapitre en évaluant le niveau d'adéquation entre les besoins repérés et la qualité des accompagnements réalisés.

### 1.1 Le contexte législatif : une évolution qui tend à « réhabiliter » les parents

Le système de protection de l'enfance a été fortement impacté tant par les lois générales que catégorielles. Elles ont contribué au fil des ans à structurer l'accompagnement des mineurs. Au cours des dernières années, sous l'effet des directives européennes et des réformes nationales, les familles ont progressivement été « réhabilitées ». La désinstitutionnalisation des modes d'accompagnement est désormais largement encouragée.

#### 1.1.1 Au niveau européen : le développement du concept de parentalité positive

Plusieurs études et rapports ont été publiés par le Conseil de l'Europe. Bien que les sources et les estimations chiffrées diffèrent, les enfants accueillis par les pouvoirs publics sont évalués entre 1 et 1,5 million dans l'Union Européenne. Malgré la baisse du taux de natalité de certains pays, « *le nombre annuel "d'enfants privés de soins parentaux" a plus que doublé au cours des dix dernières années* »<sup>2</sup>.

La recommandation « Rec(2006)19 » du Conseil de l'Europe défend l'idée d'aider les parents dans leurs responsabilités en leur inculquant les principes de « **la parentalité positive** »<sup>3</sup>. Le Conseil de l'Europe la définit comme « *un comportement parental qui respecte l'intérêt supérieur de l'enfant. Les parents qui agissent ainsi veillent au bien-être de l'enfant, favorisent son autonomie, le reconnaissent comme un individu à part entière et le*

---

<sup>2</sup> CONSEIL DE L'EUROPE, 15 juillet 2010, Assemblée Parlementaire, *Rapport Enfants privés de soins parentaux : nécessité d'agir d'urgence*, doc. 12345, p. 14

<sup>3</sup> Adoptée par le Comité des Ministres en 2006, Comité Européen pour la Cohésion Sociale, 983<sup>ème</sup> réunion du 13/12/2006, Point 6.2a,b, p. 2

*guident en fixant les limites dont l'enfant a besoin, de manière à l'aider à s'épanouir pleinement. »*<sup>4</sup> Ces bonnes pratiques parentales proscrivent les comportements violents.

Le Conseil de l'Europe promeut aussi les **accompagnements désinstitutionnalisés**. Le placement en établissement doit être réservé aux « cas extrêmes ». Le constat dénonce des placements abusifs et trop longs. Le Conseil rajoute que « *ceux qui vivent hors de leur famille ou privés des soins parentaux sont plus exposés à la discrimination, aux sévices et à l'exploitation, de même qu'à des troubles affectifs et sociaux du fait de la négligence.* »<sup>5</sup> Un avis partagé par Gilles CHENET, professionnel de la protection de l'enfance : « *la pratique nous permet d'affirmer aujourd'hui que le placement qui nie le lien familial, véhicule autant sinon davantage de souffrance que le maintien à domicile.* »<sup>6</sup>

D'autre part, le Conseil de l'Europe élève la famille au rang de valeur et la caractérise comme le socle de la société. Les familles monoparentales font l'objet d'une attention singulière en Europe, car leur isolement les rend particulièrement vulnérables. Ce fait est vérifié au sein du F.A.E. où plus d'une famille sur deux est de type monoparental. En accueil alternatif, la part de familles monoparentales affiche même 64%.

### **1.1.2 Au niveau national : des réformes contributives à des accompagnements plus souples**

L'Observatoire Nationale de Protection de l'Enfance (O.N.P.E.) recense environ 284 000 mineurs<sup>7</sup> concernés par une mesure de protection de l'enfance, une tendance à la hausse depuis plusieurs années. Le placement constitue 47% des réponses, dont 88% de mesures judiciaires.

Les directives européennes ont sensiblement influencé l'évolution du cadre législatif en France. Si **l'intérêt de l'enfant** reste le maître mot en matière de protection de l'enfance, la place et l'implication du parent, au titre de l'exercice de l'autorité parentale, se sont fortement développées au cours des dernières années : « *La loi s'appuie sur la notion centrale de l'intérêt de l'enfant et de son développement et entend favoriser une implication renforcée des parents dans les décisions.* »<sup>8</sup> Longtemps exclus des accompagnements éducatifs de leur(s) enfant(s), les parents alors considérés comme le maillon défaillant, sont progressivement réintroduits comme des acteurs indispensables au processus de changement.

---

<sup>4</sup> CONSEIL DE L'EUROPE, 2015, *Appel à bonnes pratiques en matière de parentalité positive et non violente*, p. 1

<sup>5</sup> Ibid, p. 5

<sup>6</sup> CHENET G., 2004, *En finir avec le placement ou j'habite chez les parents*, Paris : Éd. Jeunesse et Droit, p. 25

<sup>7</sup> Source : O.N.P.E., mai 2015, *Dixième rapport au Gouvernement et au Parlement*, Paris : La documentation Française, p. 138

<sup>8</sup> LÖCHEN V., 2014, *Comprendre les politiques sociales*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris : Éd. Dunod, p. 147

➤ **A l'origine, la protection de l'enfance soutenue par les initiatives caritatives**

La protection de l'enfance était d'abord portée par des **mouvements caritatifs** jusqu'à l'apparition des premières politiques publiques au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle. **La loi du 24 juillet 1889 relative aux enfants maltraités ou moralement abandonnés, placement des mineurs, action éducative en milieu ouvert** annonce la première intervention de la puissance publique dans l'environnement familial. Le parent est considéré comme « le sujet défaillant ». La réponse de l'Etat se construit alors sur un **modèle de substitution**. Les internats se développent pour se substituer « au(x) mauvais parent(s) ». Ils remplacent progressivement les établissements religieux. Graduellement, s'instaure la professionnalisation de la protection de l'enfance sous l'effet des politiques publiques.

➤ **La remise en cause du modèle de substitution**

Jusqu'à la fin des années 1970, la conception de la protection de l'enfance reposait sur un système binaire, opposant le maintien à domicile et la rupture avec la famille par le biais du placement en établissement ou en famille d'accueil. Parallèlement, la **loi n°70-459 du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale** redéfinit la place du père et de la mère. Le père exerçait seul la puissance paternelle. Désormais, l'autorité parentale est partagée entre les deux parents, qui doivent protection à l'égard de leur enfant en termes de sécurité, de santé et de moralité.

« *"On peut se contenter d'extraire l'enfant du danger : si on ne travaille pas sur les déclencheurs du placement, de retour chez lui les mêmes causes produiront les mêmes effets. L'A.S.E. a longtemps été un lieu de protection et de séparation", reconnaît Michel Flodrops, animateur de la protection de l'enfance du groupement d'établissements publics Gepso.* »<sup>9</sup> A la fin des années 1970, l'efficacité de ce modèle est réinterrogée : « *on assiste à une remise en question progressive du placement à partir d'études démontrant son influence potentiellement néfaste sur le devenir des enfants à l'âge adulte.* »<sup>10</sup> Petit à petit, se dégage une nouvelle évolution, le passage du principe de substitution à **la suppléance** avec l'apparition du concept de l'intérêt de l'enfant. Celui-ci va progressivement conditionner les textes juridiques futurs et faire évoluer les postures professionnelles.

---

<sup>9</sup> LEPASTEUR G., mars 2015 « *Protection de l'enfance, Le temps des ajustements* », Direction[s] n°129, p. 22

<sup>10</sup> SEDRATI-DINET C., 15 février 2015, « *Placement à domicile : une troisième voie ?* », ASH n° 2897, p. 30

➤ **Le développement de la suppléance et des premières formes de placement alternatif**

La notion de suppléance est donc récente dans l'histoire de la protection de l'enfance. Alors que le parent était écarté de l'aide éducative jusqu'ici, la suppléance introduit l'idée qu'il n'est pas concevable d'agir auprès de l'enfant sans prendre en compte la dimension et la problématique familiales. La signification de suppléance évolue elle-même progressivement. Elle offre une nouvelle place aux familles dans les dispositifs de protection de l'enfance en reconnaissant que l'enfant interagit avec sa famille comme dans un système. Au-delà de cette approche défendue par les théoriciens de la systémie, la suppléance consiste à accomplir temporairement un acte éducatif extra-familial pour combler un manque sans pour autant remplacer les parents. Enfin, la suppléance induit la recherche de la cohérence des interventions entre les familles et les professionnels. Cela suppose que la nature de la relation parents - intervenants évolue vers davantage de contractualisation.

En matière de placement alternatif, le département du Gard a été précurseur dès le début des années 1980 en créant un Service d'Adaptation Progressive en Milieu Naturel (S.A.P.M.N.). A l'origine, ce service était destiné à sécuriser le retour en famille des enfants avant la fin du placement classique. D'autres départements ont suivi l'exemple en se saisissant des expérimentations menées sur le territoire du Gard. Il a été démontré que les enfants et les représentants de l'autorité parentale ont pu en tirer de réels bénéfices. De nos jours, de nombreux territoires ont recours à la diversification des placements par la mise en œuvre de cette solution intermédiaire (grâce à la réforme du 5 mars 2007).

**La loi n°84-422 du 6 juin 1984 sur les droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance, et au statut des pupilles de l'État** est annonciateur d'un nouveau tournant dans le secteur de la protection de l'enfance : « *Ces textes sont fondateurs du dispositif actuel tel qu'il résulte de la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance. Ils marquent une volonté de positionner les parents dans une démarche plus active et participative* »<sup>11</sup>. Elle défend notamment le droit des parents à l'information, d'être assistés par une personne de leur choix, d'être associés aux mesures essentielles relatives à l'enfant. La loi reconnaît à ce dernier le droit de prendre part aux décisions le concernant. Elle fait suite au **rapport BIANCO-LAMY**, en 1980, intitulé « l'aide sociale à l'enfance demain, contribution à une politique de lutte contre les inégalités », qui dénonce l'un des fondements de la protection

---

<sup>11</sup> O.N.P.E., mai 2014, *Neuvième rapport au Gouvernement et au Parlement*, Paris : La documentation Française, pp. 16 et 17

de l'enfance de cette époque. L'enfant est séparé de sa famille, car elle est jugée néfaste, voire « pathogène » pour son développement. Le rapport recommande d'éviter les séparations pour promouvoir le maintien des liens familiaux. C'est également à travers ce rapport que la recherche de collaboration des parents commence à prendre sens. Les travailleurs sociaux, qui se substituaient à la famille, contribuaient à culpabiliser encore davantage les parents. Si la législation a évolué dans ce sens, l'effectivité des changements de mentalité prend du temps.

➤ **La manière de conjuguer intérêt de l'enfant, implication des parents et qualité de l'accompagnement**

Depuis la fin des années 1980, un nouveau modèle concilie la réaffirmation de l'intérêt de l'enfant, la collaboration avec les parents et l'évaluation des prestations délivrées. La notion de qualité devient effective avec pour objet de mieux répondre aux besoins des mineurs et des familles.

**La Convention Internationale des Droits de l'Enfant du 20 novembre 1989**, dans le prolongement de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, consacre l'intérêt supérieur de l'enfant. Elle incite les Etats signataires de la ratification à s'assurer du maintien des liens familiaux. « L'intérêt de l'enfant » devient un principe fondamental véhiculé dans les réformes successives de protection de l'enfance.

En octobre 2001, Claude ROMEO, alors directeur de l'enfance et de la famille de la Seine-Saint-Denis, valorise dans son **rapport au gouvernement** l'intérêt de développer l'adhésion des parents : « *Le service de l'Aide sociale à l'enfance ne peut, en effet, se passer des parents pour mettre en place le projet de l'enfant. Leur consentement est obligatoire et leur adhésion le plus possible recherchée.* »<sup>12</sup> Il suggère l'élaboration d'une contractualisation parents – professionnels, principe qui sera, par la suite, promue dans les fondements juridiques, les recommandations ou encore dans les principes de subsidiarité (par la réforme du 5 mars 2007).

**La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale** marque une profonde refonte du cadre législatif en instaurant des droits fondamentaux à la personne accueillie. Elle vient aussi conforter l'intérêt d'offrir une place aux familles et

---

<sup>12</sup> ROMEO C., octobre 2001, *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*, p. 26

de diversifier les modes d'intervention. L'évaluation des établissements sociaux et médico-sociaux prend son essor avec la promulgation de cette loi.

**En 2003, le rapport « Pour et avec les enfants et adolescents, leurs parents et les professionnels : contributions à l'amélioration du système français de protection de l'enfance et de l'adolescence »** de Pierre NAVES, Inspecteur Général des Affaires Sociales (I.G.A.S.), prône la création d'un dispositif éducatif intégrant une articulation entre action éducative en famille et accompagnement en établissement. Cette recommandation trouve sa déclinaison dans **la loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance**, qui vise notamment à soutenir les parents et à les renforcer dans leur rôle parental. La loi légalise les accueils alternatifs permettant de sortir du tout internat pour réduire, voire pour prévenir les ruptures familiales. Ces principes s'inscrivent dans le dispositif intitulé « le projet pour l'enfant », qui est encore inégalement mis en œuvre sur les départementaux : « *si la loi de 2007 est aujourd'hui globalement appliquée sur l'ensemble du territoire national, certains effets attendus parmi lesquels figure le projet pour l'enfant tardent à se concrétiser* »<sup>13</sup>. Ce texte assure également la primauté de la protection administrative. Le recours à la voie judiciaire doit être le dernier rempart en matière de protection de l'enfance.

**Le plan de développement de la bientraitance et de renforcement de la lutte contre la maltraitance du 14 mars 2007** a élaboré 10 actions. Parmi celles-ci, le lancement de l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissement et Services Sociale et Médico-Sociale (A.N.E.S.M.) constitue une première avancée. L'Agence publie des recommandations de bonnes pratiques transversales aux différents secteurs et d'autres spécifiques à la protection de l'enfance. Les référentiels d'évaluations interne et externe, le développement d'une culture qualité et la formation des professionnels à la bientraitance ont concouru à renforcer le rôle des parents dans les prises de décision concernant leurs enfants. **La recommandation sur l'exercice de l'autorité parentale**, publiée en février 2010, dans le cadre du placement témoigne que la prise en compte du détenteur de l'autorité parentale est indissociable de l'accompagnement de l'enfant. La recommandation rappelle la définition de l'autorité parentale au sens de l'article 371-1 du code civil : « *L'autorité parentale est un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant. Elle appartient aux père et mère jusqu'à la majorité ou l'émancipation de l'enfant pour le protéger dans sa sécurité, sa santé, sa moralité, pour assurer son éduca-*

---

<sup>13</sup> O.N.P.E., mai 2015, *Dixième rapport au Gouvernement et au Parlement*, Paris : La documentation Française, p. 86

*tion et permettre son développement, dans le respect dû à sa personne. Les parents associent l'enfant aux décisions qui le concernent selon son âge et son degré de maturité. »<sup>14</sup>*

**La loi organique n° 2011-333 du 29 mars 2011 relative au Défenseur des droits** a renforcé ses prérogatives. Elle incite la France à soutenir l'intérêt supérieur de l'enfant par un engagement à l'échelle internationale. Enfin, **la loi n°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfance** a pour objet de compléter la réforme du 5 mars 2007. Plusieurs dispositions viennent apporter des précisions sur des principes exposés par le législateur, notamment du point de vue de la définition de la protection de l'enfance qui «  *vise à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits* »<sup>15</sup>. L'un des enseignements de la loi repose sur le recentrage des droits de l'enfant, corrigeant ainsi l'approche qualifiée de « parentaliste » de la précédente réforme. Le texte formule le recours à des interventions à domicile pour objectiver les mesures prises. A ce titre, l'environnement familial et les difficultés des détenteurs de l'autorité parentale doivent être pris en considération.

### **1.1.3 Au niveau départemental : le renforcement des compétences en matière de protection de l'enfance**

**Les lois de décentralisation**, notamment les **n°83-633 du 22 juillet 1983 complétant la loi n°83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État** et **n°86-17 du 6 janvier 1986 adoptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé**, ont confié la responsabilité de la protection de l'enfance aux collectivités territoriales. En d'autres termes, l'une des évolutions les plus marquantes a été le transfert de la compétence de la protection de l'enfance à l'échelon départemental. Le Conseil Général, instance dénommée depuis mars 2015 Conseil Départemental du Haut-Rhin, est positionné comme le chef de file du secteur.

---

<sup>14</sup> A.N.E.S.M., février 2010, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles *l'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement*, p. 9

<sup>15</sup> Art. L112-3, de l'article 1er du Code de l'Action Sociale et des Familles

### ➤ **Repères législatifs et déclinaisons des accueils diversifiés sur le territoire**

En 2015, 2143 mineurs ont été confiés à l'A.S.E. du Haut-Rhin. Le taux de judiciarisation s'élève à 86%, un niveau semblable à la moyenne nationale et relativement stable depuis 5 ans. A noter que près de 5% des mineurs confiés à l'A.S.E. n'étaient pas placés à cette date, en raison de la saturation des dispositifs ou de réponses inadaptées.

Le **schéma départemental de protection de l'enfance** couvre la période 2012 – 2016. Il a été adopté le 22 juin 2012. Il entend promouvoir la cohérence des parcours des enfants confiés, encourager des postures professionnelles innovantes, inciter à adopter une nouvelle culture de travail avec les familles et développer d'autres modes d'intervention, notamment sous l'angle des accueils alternatifs. La diversification des modes d'accompagnement est spécifiée dans l'objectif stratégique n°6<sup>16</sup>. Cet axe a été confirmé par le comité stratégique et technique réuni le 20 novembre 2015 : « *Reconfigurer l'offre de prise en charge en protection de l'enfance* »<sup>17</sup>, et à la réunion consacrée à l'état des lieux du dispositif de placement A.S.E. du 1<sup>er</sup> mars 2016 : « *Inscrire le travail avec la famille et à partir du domicile comme vecteur prioritaire d'action.* »<sup>18</sup>

### ➤ **Des accueils alternatifs pour répondre à quels besoins ?**

Les accompagnements alternatifs ont été développés sur le département pour mettre en pratique un soutien accru à la parentalité de manière à réduire le ressenti du parent d'être dépossédé de sa fonction parentale. Ainsi, le but poursuivi est de lui permettre de se ré-approprier la parentalité. Alors que la stigmatisation se cristallise autour des difficultés, des carences, de ce qui fait danger, la parentalité positive se traduit par la valorisation des capacités parentales. Par ailleurs, le placement étant souvent ressenti comme un échec, il est également nécessaire de diminuer les sentiments de culpabilité et « de parent disqualifié ».

### ➤ **Les attendus visés par l'A.S.E.**

La mise en place de référentiels propres aux accueils séquentiels / modulables et aux placements à domicile poursuivent plusieurs objectifs. Il s'agit de trouver un juste équilibre entre l'internat et le milieu ouvert pour développer des parcours fluides et disposer d'une

---

<sup>16</sup> CONSEIL GENERAL DU HAUT-RHIN, 2012, *Schéma départemental 2012-2016 – Charte d'orientation et plan d'actions*, p.39

<sup>17</sup> CONSEIL DEPARTEMENTAL DU HAUT-RHIN, 2015, *Schéma départemental 2012-2016 – Comité stratégique et technique du lundi 20 novembre 2015*

<sup>18</sup> CONSEIL DEPARTEMENTAL DU HAUT-RHIN, 01/03/2016, *Etat des lieux du dispositif de placement ASE, Plan stratégique perspectives 2016*

palette de réponses s'inscrivant dans le projet personnalisé. La finalité est d'assurer la cohérence du parcours de l'enfant, en impliquant parents et professionnels dans une démarche éducative co-construite. L'A.S.E. souligne également son intention de réduire la durée des placements et d'assurer une rotation plus importante des placements.

➤ **Les conditions préalables permettant l'instauration des accueils diversifiés**

Les référentiels construits par les services de l'A.S.E. définissent des conditions incontournables permettant d'identifier la pertinence des mesures alternatives potentielles. Non exhaustives et parfois peu précises, elles apportent quelques contours aux dispositifs. L'adhésion et la participation des parents sont indispensables. Dans les faits, cela ne se vérifie pas toujours. Le périmètre raisonnable d'intervention a été évalué à 30 kilomètres et/ou 30 minutes de route entre le domicile des familles et la localisation de l'établissement. Le référentiel préconise deux interventions en famille par semaine et une disponibilité 24 heures sur 24, 365 jours sur 365. En outre, une double mesure de type Action Educative en Milieu Ouvert (A.E.M.O.) ou Aide Educative à Domicile (A.E.D.) est proscrite.

## **1.2 Les concepts de parentalité**

J'ai mis en évidence dans la partie précédente la place grandissante dévolue aux détenteurs de l'autorité parentale dans l'accompagnement éducatif des mineurs à travers les évolutions législatives. J'ai précisé la définition de l'autorité parentale au sens de l'article 371-1 du code civil.

**La circulaire interministérielle du 7 février 2012, relative à la coordination des dispositifs de soutien à la parentalité au plan départemental** définit la parentalité comme *« l'ensemble des façons d'être et de vivre le fait d'être parent. C'est un processus qui conjugue les différentes dimensions de la fonction parentale, matérielle, psychologique, morale, culturelle, sociale. Elle qualifie le lien entre l'adulte et l'enfant, quelle que soit la structure familiale dans laquelle il s'inscrit, dans le but d'assurer le soin, le développement et l'éducation de l'enfant. Cette relation adulte/enfant suppose un ensemble de fonctions, de droits et d'obligations... »*<sup>19</sup> Partant de ce principe, cette partie s'intéresse aux concepts liés à la parentalité et à la famille, en mettant en lumière des points spécifiques en rapport avec « les problématiques familiales » auxquelles les professionnels éducatifs sont le plus sensiblement confrontés.

---

<sup>19</sup> Circulaire interministérielle n°DGCS/SD2C/DPJJ/SAD-JAV/DGESCO/SG-CIV/DAIC/2012/63 du 7 février 2012 relative à la coordination des dispositifs de soutien à la parentalité au plan départemental, p.3

### 1.2.1 Les compositions protéiformes des familles

Nicolas FAVEZ, Professeur de psychologie clinique du couple et de la famille, souligne que la famille n'est pas définie sur le plan juridique, à l'inverse des relations conjugales circonscrites par des repères législatifs. De nombreux auteurs et théoriciens se sont risqués à des tentatives de définition du terme famille dont la difficulté relève du caractère mouvant de ses compositions. Les premières définitions se limitent au concept de familles nucléaires, « *soit un couple vivant au sein du ménage, avec le cas échéant son ou ses enfant(s) appartenant au même ménage ; soit d'un adulte avec son ou ses enfant(s) appartenant au même ménage* »<sup>20</sup>.

Gérard POUSSIN, Professeur de psychologie clinique, a étudié la parentalité « des familles non nucléaires » sous l'angle des ruptures au sein du couple et des dysfonctionnements qui s'opèrent dans les relations parents-enfants. Il évalue non seulement les conséquences psychiques sur l'enfant, mais également sur le parent. Alors que les séparations et divorces ont pour effet d'augmenter les gardes alternées, il explique, entre autres, le sentiment de déchéance des droits parentaux qui en résulte : « *C'est pourtant ainsi, ou presque, que certains parents interprètent la décision : comme si on les avait déchus de leurs droits parentaux ; et ils l'expriment avec la force du désespoir en s'engageant eux-mêmes dans leur propre déchéance.* »<sup>21</sup> Cette analyse est d'autant plus significative qu'elle fait écho à la réalité de notre établissement. Pour plus de précisions, je renvoie au chapitre : 1.5.3. consacré à *la situation au F.A.E. Péan : une qualité de service insatisfaisante*. Elle permet également de mieux comprendre le processus qui s'active dans la perte de confiance que peuvent ressentir, voire exprimer certains parents.

Le thérapeute Salvador MINUCHIN, le Professeur Wai Yung LEE et George M. SIMON adjoignent à la famille d'autres éléments de définition. Ils formulent l'idée de *"personnes connectées émotionnellement et/ou par des liens de sang, qui ont vécu ensemble assez longtemps pour avoir développés des modes interactifs spécifiques et des histoires qui justifient ces modes interactifs"*<sup>22</sup>. Quelle que soit la composition de la famille, des zones d'influence vont s'exercer sur son fonctionnement : les relations avec le milieu social, la taille des familles ou encore les facteurs culturels et socio-économiques. L'influence des conditions socio-économiques a été relatée par de nombreux théoriciens, dont le Professeur et Docteur en sociologie Jerome Herbert SKOLNICK. De son côté, Anne TURSZ, Pédiatre, note avec plus de nuances quant à leurs impacts que « *ce sont les facteurs so-*

---

<sup>20</sup> I.N.S.E.E., Définition Famille [en ligne], [visité le 14.07.15], disponible sur Internet : <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/famille.htm>

<sup>21</sup> POUSSIN G., 2004, *La fonction parentale*, Paris : Éd. Dunod, p.53

<sup>22</sup> FAVEZ N., 2010, *L'examen clinique de la famille – Modèles et instruments d'évaluation*, Wavre : Éd. Mardaga, p. 17

*cio-économiques qui sont le plus mis en avant dans la plupart des écrits, scientifiques ou de large vulgarisation, avec un niveau de preuve des plus variables. »<sup>23</sup>*

Les concepts ne se limitent pas uniquement aux membres biologiques et aux repères généalogiques de la famille, mais s'étendent à l'entourage selon la propre représentation que l'individu se fait lui-même de ce terme. La plupart des auteurs mettent également en garde contre le conflit non résolu entre des parents séparés qui peut affecter le développement de l'enfant. A contrario, si les parents se sont acquittés de leur conflit, il n'y a pas de raison que les conséquences soient nuisibles à la bonne évolution de l'enfant. Ce point de vue confirme l'influence de la qualité des relations entre les parents et plus largement au sein de la famille sur le développement de l'enfant.

La psychologue clinicienne Diana BAUMRIND a étudié les modèles parentaux et leurs conséquences sur le développement de l'enfant. Elle a identifié trois modèles : les permissifs, les autoritaires et les démocratiques. Elle en conclut que ce n'est pas tant la règle en elle-même qui pose problème, mais bien la manière dont elle est posée. Son point de vue peut être complété par une étude britannique sur les postures éducatives qui démontre que *« l'éducation trop rigide, laissant peu d'autonomie à l'enfant (telle qu'elle est évaluée à l'âge de 5 ans), a un rôle péjoratif sur le bien-être à 30 ans. En revanche, une attitude pédagogique des mères non fondée sur l'autorité a été considérée comme préventive d'une détresse psychologique ultérieure. »<sup>24</sup>*

### **1.2.2 La qualité des relations parentales, clé de voûte du développement de l'enfant**

Les différents théoriciens et auteurs s'accordent donc à mettre en évidence que l'évolution de l'enfant résulte de la qualité des relations qui s'exerce dans les familles : *« les processus relationnels familiaux jouent un rôle significatif dans le développement de l'individu »<sup>25</sup>*. La question de la protection, et de son pendant, le risque, est par conséquent directement en lien avec cette affirmation. Des relations de qualité favorisent les attitudes protectrices.

---

<sup>23</sup> TURSZ A., 2010, *Les oubliés. Enfants maltraités en France et par la France*, Paris : Éd du Seuil, p. 158

<sup>24</sup> Ibid, p. 189

<sup>25</sup> FAVEZ N, op. cit., p. 24

DUVALL et KERCKHOFF abordent le cycle de vie durant lequel la famille va vivre « *une succession d'étapes développementales* »<sup>26</sup>. Deux étapes sont prédominantes. La première qu'ils nomment « tâches d'accordage psychologique et culturel » correspond au moment où le couple s'installe. Cet accordage consiste à conjuguer les attentes de chacun. Puis, au moment d'accéder à la fonction de parent, se formalise l'accordage de « *leurs modèles éducatifs* »<sup>27</sup>. On retrouve ici la nécessité de se mettre en cohérence et en harmonie. L'autre caractéristique de cette étape repose sur le besoin du couple de se différencier et de s'émanciper par rapport à leurs familles d'origine.

### **1.2.3 Principales problématiques de parentalité rencontrées dans les services de protection de l'enfance**

Les relations fusionnelles parent-enfant figurent parmi les problématiques les plus sensibles rencontrées dans l'accompagnement des familles orientées vers les services éducatifs. Le Psychiatre Murray BOWEN a mené des travaux pour démontrer l'influence de ces rapports sur le développement de l'individu à travers une approche transgénérationnelle. Son concept repose sur « *la différenciation de soi et la transmission transgénérationnelle* »<sup>28</sup>, c'est-à-dire la capacité du sujet à s'autonomiser par rapport aux autres membres de sa famille. Cet aspect requiert plus particulièrement l'attention des équipes éducatives qui soutiennent les mineur(e)s dans les projets visant l'autonomie : « *Plus la personne est différenciée, plus elle est capable de vivre seule et de s'assumer comme une personne "complète" et elle est autonome ;* »<sup>29</sup> M. BOWEN explique que les personnes caractérisées d'une capacité de différenciation faible rencontreront plus de difficultés à affronter les événements de la vie, à gérer les situations d'anxiété et à développer des relations familiales de qualité. A l'inverse, l'individu capable de se différencier à un niveau élevé parviendra à gérer ses émotions de manière contrôlée, à appréhender les événements avec objectivité et à développer l'estime de soi. Le Psychanalyste Henri DE CAEVEL et la Pédopsychologue Denise BASS défendent, quant à eux, l'idée « *que l'enfant puisse se détacher de sa mère et qu'elle le reconnaisse dans son altérité pour qu'il puisse grandir.* »<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Ibid, p. 20

<sup>27</sup> Ibid, p. 20

<sup>28</sup> Ibid, p. 65

<sup>29</sup> Ibid, p. 71

<sup>30</sup> DE CAEVEL H., BASS D., 2005, *Au fil de la parole, des groupes pour dire dans le secteur psychosocial*, Ramonville Saint-Agne : Éd. Érès, p. 184

Le Psychanalyste, Didier HOUZEL définit le concept de parentalité à travers ce qu'il qualifie de « trois niveaux » qui interagissent ensemble :

« L'exercice de la parentalité » recouvre les droits et devoirs relatifs aux fonctions parentales. Par exercice de la parentalité, D. HOUZEL conçoit également la place dévolue à chacun de ses membres dans l'organisation familiale. Cette organisation permet à la famille et à ses individus de se développer. Le parent y trouve un rôle social dans le sens où il prend des décisions concernant son enfant. C'est par ce moyen que s'engage, entre autres, l'autorité et la responsabilité parentales.

« L'expérience de la parentalité » évoque la dimension subjective de la fonction à partir de son propre vécu. Ce niveau est du ressort du ressenti, des affects et de l'investissement affectif à l'égard de ses enfants.

« La pratique de la parentalité » relève des « *tâches effectives, objectivement observables, qui incombent aux parents* »<sup>31</sup>. Pour D. HOUZEL, c'est l'ensemble des tâches que les parents se doivent d'accomplir au quotidien pour le bien de leur enfant. Ces pratiques couvrent un champ très large, qu'il s'agisse des soins, de la sécurité, de la scolarité... La question de la pratique est centrale pour tout établissement ou tout service qui œuvre dans le champ de la protection de l'enfance. Elle est particulièrement prégnante lorsqu'il s'agit d'un placement en institution dans le sens où cette pratique parentale est diminuée du fait de la séparation enfant / parents. Les professionnels qui accompagnent les mineurs en établissement sont alors chargés partiellement ou totalement de cette mission.

Les travaux de D. HOUZEL ont souvent servi de support à d'autres études et expérimentations. Didier MAUGER, Docteur en psychologie, privilégie à la dénomination « niveaux » celle de « composantes » pour démontrer les liens d'interdépendance entre exercice, expérience et pratique et « *souligner les aspects dynamiques de parentalité révélés par la suppléance parentale (psycho éducative et de soins notamment) couramment au cœur des accompagnements proposés dans les secteurs médico-social et de l'aide sociale à l'enfance (ASE).* »<sup>32</sup> D. MAUGER a étudié la parentalité sous l'angle de la « *disponibilité parentale* »<sup>33</sup> en institution. Il a observé la manière dont se combinent l'investissement des parents d'un côté et celui des professionnels de l'autre. A partir de constats, deux types de comportement parentaux ont été étudiés : le « désinvestissement » et le « surinvestissement ». Le niveau d'investissement des parents dans leurs fonctions induit des conséquences sur la suppléance éducative mise en œuvre par les professionnels.

---

<sup>31</sup> HOUZEL D., 2012, *Les enjeux de la parentalité*, Toulouse : Éd. Érès, p. 116

<sup>32</sup> MAUGER D., mai/août 2014, *Disponibilité parentale et pratiques professionnelles en établissement médico-sociaux*, Les Cahiers de l'Actif, n°456/459, p. 124

<sup>33</sup> Ibid, p.124

Il alerte sur « *le risque de substitution parentale* »<sup>34</sup> en cas d'investissement disproportionné des professionnels avec pour conséquence d'entraîner l'enfant dans un conflit de loyauté opposant les parents à l'institution. L'insuffisance d'investissement parental amène les professionnels à compenser les manques, jusqu'au risque de se substituer à eux, notifiant de cette façon aux parents leurs propres défaillances. G. CHENET évoque quant à lui la rivalité qui oppose les parents et les intervenants et le surinvestissement des professionnels qui les pousse à devenir des « sur-parents ».

A l'inverse, le surinvestissement parental s'observe notamment dans les familles dont les enfants ont rencontré ou rencontrent des problèmes de santé ou encourant des risques liés à l'environnement extérieur comme les fugues par exemple (surprotection). D. MAUGER évoque la menace d'une « *possibilité accrue de substitution professionnelle* »<sup>35</sup> limitant l'action des intervenants éducatifs. Ces situations peuvent conduire à omettre l'intérêt de l'enfant, parasité par l'influence des niveaux d'investissements entre parents et professionnels.

Après l'exposé de certains concepts de parentalité, je présente notre organisme gestionnaire, l'Armée du Salut.

### **1.3 L'Armée du Salut, organisme gestionnaire, 150 ans d'histoire à travers le monde**

#### **1.3.1 Une couverture internationale**

L'Armée du Salut a été fondée en 1878 par William BOOTH (1829-1912) en Angleterre, mais ses premières actions remontent à 1865 par la création de la mission chrétienne à Londres. Pasteur méthodiste, il s'est dévoué à répondre aux souffrances et la détresse humaines de la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle. Animé par des valeurs chrétiennes, son engagement s'est manifesté auprès des plus démunis. Il s'est attaché à défendre leurs droits fondamentaux, à restaurer leur dignité et à répondre aux besoins spécifiques de chacun. L'Armée du Salut assure, dans 120 pays environ à travers le monde, des missions d'intérêt général. Le champ d'intervention est très large : santé, action sociale ou encore enseignement. En 2015, l'Armée du Salut a fêté ses 150 ans à Londres, son siège international, réunissant environ 20.000 personnes à cette occasion.

---

<sup>34</sup> Ibid, p. 125

<sup>35</sup> Ibid, p. 130

### **1.3.2. Une implantation progressive de l'Armée du Salut en France**

Par son développement international, l'Armée du Salut s'implante en France en 1881. Elle s'investit auprès des plus démunis. Son rayonnement ne cesse de s'élargir. Pour répondre aux besoins de la population après la première guerre mondiale, elle crée les « foyers du soldat ». Des institutions sont construites entre les deux guerres.

Par décret du 7 avril 1931, elle est reconnue d'utilité publique. Elle étend son action dans les domaines sanitaire et social et développe des actions au profit de la jeunesse après la deuxième guerre mondiale pour faire face aux conséquences des conflits.

A la suite du décret du 11 avril 2000, l'Armée du Salut devient une fondation<sup>36</sup>. En France, elle est composée de deux entités : la fondation, chargée de l'action sociale et la congrégation, dont la vocation est d'assurer une mission spirituelle. A ce titre, elle est membre de la Fédération Protestante de France.

### **1.3.3 Une organisation par territoires et secteurs stratégiques**

L'Armée du Salut est organisée en territoires qui peuvent regrouper plusieurs pays. Pour la France, le siège social est situé à Paris.

Jusqu'en 2009, la gouvernance de la fondation de l'Armée du Salut était organisée autour d'un Président unique pour les territoires français et belge, d'un directeur général et de directeurs généraux adjoints pour la France. Ces derniers avaient pour objectif de soutenir les directeurs des établissements dans les orientations stratégiques de la fondation. Cette mission était partagée entre les différents directeurs généraux adjoints sur la base d'une répartition géographique.

A partir de 2009, une nouvelle organisation a été mise en place, la fonction de directeur des programmes par pôle de compétences a mis fin à l'ordonnement géographique. A ce jour, 2 directeurs de programmes assurent l'animation des secteurs sociaux et médico-sociaux suivants : « soin, handicap et dépendance », « inclusion » et « enfance-jeunesse ». La nouvelle organisation de la gouvernance se veut plus intelligente en développant la dimension stratégique par l'abandon de la sectorisation géographique au profit de pôles de compétences.

---

<sup>36</sup> « La fondation est un organisme de droit privé auquel, par dons, donation ou legs, une ou plusieurs personnes physiques ou morales, consacrent des biens ou des droits mobiliers ou immobiliers en vue de les affecter à une action sans but lucratif de type culturel, pédagogique, scientifique ou de bienfaisance. La reconnaissance de l'utilité publique par Décret, permet à la fondation de jouir de la personnalité morale, elle peut alors accomplir tous les actes de la vie civile qui ne sont pas en contradiction avec l'objet qu'elle poursuit. » Source : Dictionnaire du droit privé de Serge Braudo. Définition de Fondation [en ligne]. [visité le 15/08/16], disponible sur Internet : <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/fondation.php> [www.dictionnaire-juridique.com](http://www.dictionnaire-juridique.com)

Au 31 décembre 2014, la fondation de l'Armée du Salut était en capacité d'accueillir et d'accompagner 7 361 personnes au quotidien. Elle a consacré 136 millions d'€ aux missions sociales, répartis entre les 143 structures et services. En 2014, « l'inclusion » représentait de loin le premier des trois secteurs d'activité. Des 1 770 000 journées effectuées par l'ensemble des établissements, 75% de l'activité a été réalisée par ce pôle, 21% par le secteur « soin, handicap, dépendance » et près de 5% par « enfance-jeunesse ». Les indicateurs sociaux de l'Armée du Salut en France recensent 260 salariés dans le secteur « enfance-jeunesse », soit 11% des effectifs totaux de la fondation et 219,72 Equivalents Temps Plein (E.T.P.) sur un total de 2048,91 E.T.P.

Les orientations stratégiques 2016-2020 de la Fondation sont dirigées notamment vers la diversification des réponses afin d'adapter « *l'offre sociale, médico-sociale, sanitaire et socioculturelle aux besoins des populations et des territoires* »<sup>37</sup>.

## **1.4 L'évolution du F.A.E. Marie-Pascale PEAN dictée par l'émergence de nouveaux besoins**

### **1.4.1. Le cadre réglementaire**

Le F.A.E. s'inscrit dans la réglementation qui régit le secteur de la protection de l'enfance et de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (P.J.J.). L'établissement bénéficie d'une autorisation au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance et d'une habilitation dans le cadre de la P.J.J. Il accueille et accompagne, en internat, un public exclusivement féminin, âgé de 13 à 18 ans (exceptionnellement jusqu'à 20 ans), majoritairement issu du département. Il dispose également d'un Accueil de Jour, qui accompagne un public mixte de 13 à 18 ans, originaire principalement de l'agglomération mulhousienne.

### **1.4.2. De la protection de l'enfance à la socialisation et à l'autonomisation**

La mission première du F.A.E. est d'assurer la protection et la sécurité des mineur(e)s confié(e)s. Les équipes éducatives veillent à inscrire les adolescentes dans un processus de socialisation à travers l'apprentissage des règles de vie. La finalité est de permettre à ces jeunes de se construire une identité sociale qui intègre les normes de la société, avec notamment en ligne de mire le développement de l'autonomie et de la citoyenneté. Si l'un des premiers agents de socialisation reste les parents (socialisation primaire), les professionnels soutiennent cette démarche par leurs actions.

---

<sup>37</sup> FONDATION ARMEE DU SALUT, 27/01/2016, *orientations stratégiques quinquennales 2016-2020*, p. 6

L'accompagnement éducatif personnalisé constitue la clé de voûte de notre mission. La diversification des modes d'hébergement nous permet d'accompagner des jeunes vers l'autonomie, de l'internat jusqu'à l'installation de la future majeure dans un logement à son nom. La palette de réponses est par conséquent étendue pour pouvoir répondre au mieux aux besoins spécifiques de chaque adolescente. L'Accueil de Jour, qui poursuit les mêmes finalités de socialisation et d'autonomisation consent à offrir un mode d'accompagnement plus souple en maintenant les mineur(e)s à domicile.

#### **1.4.3. Une configuration en petites unités de vie**

Depuis 1977, l'établissement est un acteur de la protection de l'enfance du département et de la ville de Mulhouse. Le F.A.E. dispose depuis de nombreuses années d'un outil progressif visant l'autonomisation, avec des étapes bien identifiées. Le parcours évolutif par paliers est motivant pour les jeunes, car il leur permet de matérialiser leurs progrès.

**Depuis octobre 2013**, les orientations du Conseil Départemental ont amorcé un redéploiement de nos places d'internat vers les dispositifs alternatifs. **La mise en œuvre de ces mesures a redistribué les places de la manière suivante : 35 en internat classique, 2 en accueil séquentiel ou modulable et 3 en placement à domicile.** Les accueils alternatifs se répartissent selon les profils sur les places physiques disponibles au sein des unités suivantes :

- groupe « Printemps » ; **8 chambres** dont **1 studio**, au 42 rue de Bâle à Mulhouse,
- groupe « Tremplin » ; **8 chambres** dont **1 studio**, au 42 rue de Bâle à Mulhouse,
- groupe « L'Escale » ; **7 places**, situées au 36 rue de Bâle à Mulhouse,
- groupe des « Appartements Regroupés » ; **7 places** pour favoriser l'acquisition de l'autonomie, situées au 18 rue Zuber à Mulhouse. Les jeunes y apprennent à confectionner les repas, à faire les courses alimentaires, d'hygiène et d'entretien, à gérer des budgets...
- nous proposons également un accompagnement en logement externalisé pour les jeunes proches de la majorité. Les **5 studios** dont nous disposons permettent l'expérimentation de l'autonomie en milieu naturel.

La proximité géographique des groupes « Printemps » et « Tremplin », soit 16 jeunes localisées dans un même bâtiment engendre des effets de masse qui peuvent nuire à la sérénité des groupes de vie.

A cela, se rajoute donc l'Accueil de Jour (externat), disposant de **6 places mixtes**.

## **1.5. Les besoins et attentes des adolescentes et des parents accompagnés**

En 2015, des 2143 enfants confiés à l'A.S.E. du Haut-Rhin, 104 ont bénéficié d'un placement en accueil séquentiel/modulable ou à domicile, soit près de 5% des mesures. Les primo-placements concernent 584 mineur(e)s, dont 28 sous une forme alternative.

Les derniers chiffres officiels, au 1<sup>er</sup> mars 2016, recensent 46% des mineurs placés en internat classique, 32% en accueil familial, 13% dans des formes diverses (Foyer de Jeunes Travailleurs, hôtel...), 9% dans des formes alternatives (dont l'Accueil de Jour)<sup>38</sup>. Les adolescents représentent 52%<sup>39</sup> des mesures de protection de l'enfance.

### **1.5.1. Une offre globale de places d'internat insuffisante**

La demande de places en internat, notamment pour les adolescentes, reste à un niveau structurellement élevé par rapport à l'offre dans le sens où des placements non exécutés sont continuellement constatés depuis plusieurs années. De ce fait, les établissements d'accueil sont durablement saturés. L'orientation en urgence des jeunes se réalise sur la base des places disponibles en internat le jour J. Globalement, cela signifie que les adolescents et leurs parents n'ont que très peu d'alternatives au recours à l'établissement. Les demandes de placement préparé font davantage l'objet d'une réflexion selon les spécificités et les besoins des jeunes : préparation à l'autonomie, restructuration du lien, éloignement du foyer familial, particularités de l'offre de service des établissements au regard des besoins...

### **1.5.2. La reconfiguration de l'offre départementale pour répondre à des besoins non couverts**

Les accompagnements à domicile et séquentiels ou modulables sont en développement. Les besoins en matière d'accompagnement « hors les murs » n'étant pas suffisamment couverts, l'A.S.E. a sollicité les établissements labellisés pour augmenter les effectifs à moyens budgétaires constants. Cette demande représente une vraie opportunité de développement et de réaménagement de l'offre susceptible, non seulement pour mon établissement mais également pour les acteurs du territoire, de répondre à des besoins nouveaux : « *Aujourd'hui, la pertinence des structures sanitaires, sociales et médico-sociales va dépendre de plus en plus de leur opportunité, c'est-à-dire de leur capacité à cerner,*

---

<sup>38</sup> Source : CONSEIL DEPARTEMENTAL DU HAUT-RHIN, 01/03/16, *Etat des lieux du dispositif de placement ASE*

<sup>39</sup> Source : CONSEIL DEPARTEMENTAL DU HAUT-RHIN, 2015, *Schéma Départemental 2012-2016 Comité stratégique et technique du 20 novembre 2015*

anticiper les besoins évolutifs des populations et à proposer des réponses originales, innovantes, voire inventives... »<sup>40</sup>.

➤ **L'offre de service en 2015 sur le Haut-Rhin en matière d'accueils alternatifs**

Pour la partie **hébergement**, 15 établissements composent l'offre de service départementale, dont 6 qui ont développé les accueils alternatifs.

Nom des 6 établissements labellisés en 2015	Nombre de places en internat	Nombre de places en Séquentiel - modulable	Nombre de places à domicile
MECS Gustave Stricker (Illzach)	27	6	0
MECS Le Rayon de Soleil (Guebwiller)	33	4	2
MECS Home St-Jean (Mulhouse)	42	9	4
FAE René Cayet (Mulhouse)	26	3	2
MECS Caroline Binder (Colmar)	30	12	10
FAE Marie-Pascale Péan (Mulhouse)	35	2	3

Tableau n°1 : L'offre de service en matière d'accueils alternatifs sur le Haut-Rhin

Au 4 avril 2016, cette offre, entre placements classiques et alternatifs, se ventilait de la manière suivante : 706 places en internat, 36 en accueil séquentiel/modulable, 21 en placement à domicile.

La reconfiguration de l'offre prévoit une baisse de l'ordre de 20% des places en internat classique pour se fixer entre 563 et 583 unités, une augmentation des placements séquentiels/modulables d'environ 67% pour se stabiliser à 60 places et un accroissement de 280% des placements à domicile pour atteindre 80 places<sup>41</sup>.

Comme je l'ai énoncé précédemment, les référentiels d'accueils alternatifs limitent le périmètre d'intervention à 30 minutes et/ou 30 kilomètres de l'établissement. Compte-tenu de cette contrainte et sur la base de la labellisation des établissements, nous sommes potentiellement le seul acteur à pouvoir proposer ces accompagnements innovants aux adolescentes et à leurs parents sur la couronne mulhousienne. A ce titre, il paraît donc d'autant plus opportun de construire un projet dans le sens attendu par le Conseil Départemental.

<sup>40</sup> BATIFOULIER F, 2014, *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris : Éd. Dunod, p. 192

<sup>41</sup> CONSEIL DEPARTEMENTAL DU HAUT-RHIN, 01/03/2016, *Etat des lieux du dispositif de placements A.S.E.*

### ➤ **Principaux constats réalisés sur le département**

L'expérience menée depuis octobre 2013 démontre que ces mesures ont principalement été mises en place dans les situations suivantes :

- pour consolider, voire pour sécuriser la sortie du placement dans le cas d'un retour prévu en famille. Le placement en internat se convertit pour permettre à l'enfant de passer tout ou partie de son temps en famille. Le principe repose sur une réduction progressive de la durée passée en établissement pour favoriser les périodes en famille. Cet aménagement peut s'opérer en respectant le rythme de la famille,
- lorsque les placements successifs en internat ont démontré leurs limites, c'est-à-dire que les mesures ordonnées n'ont pas permis à l'enfant et à sa famille d'évoluer favorablement,
- lorsque les parents ont reconnu ouvertement leurs difficultés, voire les violences exercées sur leur(s) enfant(s) et qu'ils ont été disposés à introduire un changement en vue de l'amélioration de la situation. Les observations et les analyses établies par la famille et les intervenants se rejoignent, ce qui a ouvert le champ « des possibles ».

### ➤ **Parcours des adolescentes accompagnées par le biais des accueils diversifiés**

L'A.S.E. du Haut-Rhin reconnaît la difficulté à produire de la connaissance sur les parcours des mineurs et de leurs familles accompagnés en placement alternatif. Le logiciel censé retracer l'évolution des parcours ne permet pas de capitaliser des données suffisamment précises d'un point de vue qualitatif. Ce constat n'est pas propre au département du Haut-Rhin, il est également souligné au niveau national : « *"Aujourd'hui, s'il semble avéré que les expériences de placement à domicile se poursuivent et même se développent, les données manquent pour en avoir le décompte exact"* souligne Pascale BREUGNOT. »<sup>42</sup> Il est possible que le recueil d'informations, sur le Haut-Rhin, se heurte à la confusion entre les alternatives au placement clairement identifiées et les mesures qui font l'objet d'un intitulé du type « accorde aux parents des droits de visite et d'hébergement élargis ». Ces libellés peuvent faire l'objet d'une interprétation différente d'un établissement à l'autre. Certains magistrats ont en effet tendance à recourir à ce type de terminologie lorsque l'établissement a déjà atteint le plafond autorisé des accueils alternatifs, considérant alors que la mesure s'apparente à un placement dit classique.

Lors de la réunion sur les alternatives au placement du 18 mars 2015, plusieurs constats ont néanmoins été évoqués par les services de l'A.S.E. :

- la durée du placement est en adéquation avec les attentes (moins de 12 mois),
- la souplesse est bien prise en compte par les établissements, ce qui permet de passer d'une modalité à l'autre en fonction de l'évolution des besoins,

---

<sup>42</sup> SEDRATI-DINER C., op. cit., p. 31

- le rayon d'intervention est globalement respecté par les établissements,
- en 2014, 75,60% des placements alternatifs se sont finalisés par un retour en famille, dont la moitié par l'instauration d'une mesure de type A.E.M.O. ou A.E.D.

### ➤ **La sortie du placement**

Ces mesures alternatives s'interrompent lorsque les objectifs de placement ont été atteints, lorsque le danger ou le risque de danger a été éliminé, ou lorsque la collaboration des parents n'est pas effective. Dans ce dernier cas, le placement se solde globalement par un échec. Les autorités peuvent alors prendre la décision d'instaurer une mesure plus contraignante ou au contraire de mettre fin au principe d'assistance.

### ➤ **Rapport entre subsidiarité et adhésion des familles**

Le principe de subsidiarité assure la primauté de la protection administrative sur l'injonction judiciaire, à la condition d'obtenir l'adhésion des familles. Or, près de 90% des mesures sont judiciairisées dans le Haut-Rhin. Partant de ces réalités, une première lecture du taux de judiciarisation laisse supposer que les parents adhèrent peu aux mesures dans le sens où près de neuf décisions sur dix se formalisent par injonction judiciaire. Cette situation inscrit les équipes professionnelles chargées de la mesure dans une logique d'aide contrainte.

Toutefois, « cadre administratif » ne rime pas obligatoirement avec adhésion des familles. En effet, certains parents signent un contrat d'accueil administratif pour éviter la voie judiciaire. Dans ces cas, l'adhésion des parents n'est en réalité pas plus effective, elle se fait « par défaut ». L'aide contrainte se formalise également dans un cadre administratif. Notons qu'il n'existe pas réellement d'éléments statistiques qui recensent le niveau d'adhésion des parents pour étayer ce fait, mais c'est un sujet central et vérifié, qui émerge de tous les entretiens menés dans le cadre de mon mémoire : « *Les rares chercheurs ayant travaillé sur ce sujet ont observé une complexité des réactions parentales face à une mesure administrative.* »<sup>43</sup>

Ainsi, à partir de ces constats, immanquablement, les équipes éducatives se saisiront de la question de l'accompagnement des familles sous aide contrainte, de ces personnes qui demeurent dans la non-demande et pour qui s'impose l'injonction: « *Eh, j'avais rien demandé.* »<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> O.N.P.E, mai 2014, *Neuvième rapport au Gouvernement et au Parlement*, p. 66

<sup>44</sup> LYES L., 2014, « *Dans l'enfer des foyers* », Mesnil-sur-l'Estrée : Éd. Flammarion, p. 11

Les référentiels des accueils externalisés posent donc l'adhésion des familles comme une condition à la mise en œuvre de ces dispositifs. Or, les constats pointent d'autres mesures externalisées prononcées par défaut. C'est le cas lorsque les aides précédentes se sont soldées par des échecs successifs. L'A.S.E. admet que les accueils diversifiés doivent aussi profiter aux adolescents ne supportant pas la contrainte de la collectivité, risquant de faire « implorer » les internats : « *des réponses alternatives ont également été pensées à destination des adolescents les plus déstructurés.* »<sup>45</sup> Cependant, selon l'A.S.E. du Haut-Rhin, la majeure partie des alternatives au placement classique doit être formulée en faveur des familles en mesure de coopérer dans le cadre des actions éducatives préconisées.

➤ **Quid des placements non exécutés ?**

Les accueils alternatifs n'ont pas vocation à agir de manière drastique sur le problème structurel des placements non exécutés dans le département. Depuis plusieurs années, entre 50 et 80 mineurs (en file active) ne sont pas placés, soit par faute de places disponibles, soit par manque de dispositifs adaptés, susceptibles de répondre aux besoins spécifiques de ces jeunes. La diversification n'est donc pas considérée comme la réponse à toutes les situations. En revanche, elle doit promouvoir la flexibilité dans la formalisation du placement pour s'adapter à l'évolution des besoins du jeune et de sa famille.

**1.5.3. La situation au F.A.E. PEAN : une qualité de service insatisfaisante**

Fin 2013, l'établissement a fait le choix d'associer le plus grand nombre de professionnels éducatifs à ces nouvelles pratiques en répartissant ces types de suivi sur tous les groupes, afin que chacun puisse s'enrichir grâce aux expériences emmagasinées.

En parallèle, nous avons mis en place un groupe de travail dédié aux accueils alternatifs. Ce groupe s'est réuni en moyenne une fois tous les deux mois et était composé d'un éducateur de chaque équipe éducative, de la psychologue et d'un chef de service. Leurs travaux ont permis d'analyser et d'évaluer l'accompagnement des jeunes et des familles. Les différentes réflexions et évaluations émanant de ce groupe ont été relayées par les cadres du F.A.E. à la commission du Conseil Départemental en matière d'accueils alternatifs.

---

<sup>45</sup> PAQUET M., 3 juillet 2015, « *Les adolescents mettent les MECS sous pression* », ASH n° 2917 p. 30

➤ **Evolution statistique concernant les adolescentes en accompagnement externalisé depuis octobre 2013**

L'évolution des statistiques<sup>46</sup> fait apparaître une forte progression des accompagnements alternatifs au sein du F.A.E. Fin 2013, ils représentent environ 3% et augmentent à plus de 20% à partir de juin 2014. Les accompagnements alternatifs ont donc été multipliés par 2,5 (de 9 à 22 %) de mai 2014 à juin 2014. Ce phénomène s'explique par la forte densité des audiences et des synthèses de renouvellement des placements qui ont eu lieu avant les vacances d'été. Juges des enfants et inspecteurs de l'A.S.E. ont saisi l'opportunité de transformer certaines mesures de placement, dites classiques en accueil alternatif à partir du moment où les conditions de ces aménagements étaient remplies. Cette progression s'est poursuivie pour atteindre le seuil de 23% à la fin de l'année 2015 et dépasser celui de 30% en avril 2016.

➤ **Âge des enfants à l'entrée de la mesure alternative et statut du placement**

Depuis le démarrage des accompagnements externalisés, 35 jeunes ont été orientées vers l'établissement, dont la répartition par âge se traduit de la manière suivante :

Âge au démarrage de la mesure	Nombre d'enfants concernées	Dont placements à domicile	Dont placements séquentiels/modulables	Placements judiciaires	Placements administratifs	Dont Primo-arrivantes
13 ans	3	2	1	3	0	3
14 ans	8	4	4	7	1	5
15 ans	9	9	0	7	2	1
16 ans	10	7	3	8	2	2
17 ans	5	5	0	5	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>27</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	<b>11</b>

Tableau n°2 : Âge des enfants au moment de la mise en place de la mesure alternative

Les mesures concernent majoritairement les jeunes de 14 à 16 ans (77%). Les « primo-arrivantes » représentent 31% des placements alternatifs. Le taux de judiciarisation est de 86%, un niveau comparable à ceux du département et de la moyenne nationale des placements. Si l'on s'en tient au pur principe de subsidiarité, j'en conclus que les familles adhèrent peu aux aides proposées.

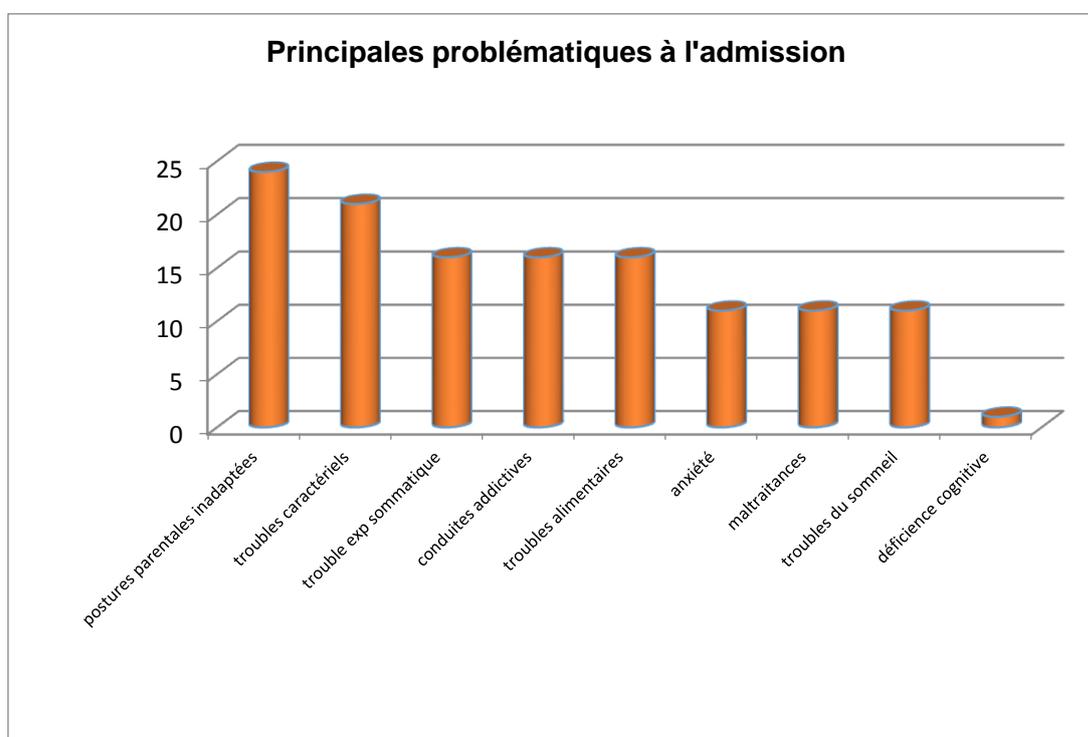
<sup>46</sup> Cf. Annexe II : Tableau d'évolution des placements diversifiés au F.A.E. M-P Péan

➤ **Principales problématiques à l'origine du placement alternatif**

Le recensement des problématiques illustre une prédominance des postures parentales inadaptées pour 24 situations sur 35, soit près de 70% des familles concernées. Les troubles caractériels occupent la seconde place (60%). Les troubles à expression somatique, les conduites addictives (essentiellement cannabis et/ou alcool), alimentaires et anxio-dépressifs représentent chacun 46%.

Caractéristiques du public	Nombre de jeunes concernées
postures parentales inadaptées, problématique du lien parent/enfant	24
troubles caractériels	21
troubles à expression somatique	16
conduites addictives	16
troubles alimentaires	16
troubles anxieux et dépressifs	16
Maltraitements	11
troubles du sommeil	11
déficience cognitive	1

Tableau n°3 : Les caractéristiques du public



Graphique n°1 : Principales problématiques à l'admission

➤ **Composition familiale en placement diversifié**

Situation familiale	Nombre	Taux
Mère seule, père absent ou peu investi, ou veuve	18	51%
Parents vivant sous le même toit	9	26%
Famille recomposée, l'enfant vit auprès de sa mère, père peu investi	4	11%
Famille recomposée, l'enfant vit auprès de son père, mère peu investie	1	3%
Vit chez la mère, père investi	2	6%
Vit chez un tiers digne de confiance, mère et père peu investis	1	3%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Tableau n°4 : Composition familiale des jeunes accompagnées en accueil externalisé

On assiste à une prévalence des jeunes résidant au domicile de leur mère avec « absence » de figure paternelle. Les mères portent majoritairement l'éducation de leur enfant. Elles soulignent le peu de fiabilité paternelle et tiennent régulièrement un jugement dénigrant à l'égard du père. Un constat repris par H. DE CAEVEL et D. BASS dans le cadre de l'animation de groupes de paroles : « Nos échanges ont souvent porté sur le rôle du mari et celui du père parce que nous avons constaté que dès lors qu'il n'était plus le mari, il n'existait plus en tant que père. »<sup>47</sup> Ces mères n'hésitent pas à évoquer un sentiment de solitude durable. Bien que parfois ambivalentes, elles estiment généralement qu'une augmentation de l'investissement du père serait un facteur facilitateur, y compris sous forme d'un accueil, voire d'un hébergement à son domicile.

Le travail est donc essentiellement orienté vers les mères. Ce fait n'est pas singulier et se rapproche de constats réalisés ailleurs : « "nous nous adressons surtout à des familles isolées, souvent monoparentales, qui ont besoin de créer des liens sociaux qui seront autant de ressources lorsque la mesure sera terminée" (Claire GINNERET, responsable socio-éducative à l'A.S.E. du Conseil Départemental de l'Aube). »<sup>48</sup> Claude ROMEO avait également observé ce fait dès 2001 : « l'absence très fréquente des pères dans le cadre de l'exercice de la mesure, certaines situations montrant qu'ils sont vus que dans les moments de crise. »<sup>49</sup> La difficulté à investir les pères reste effective. A noter, qu'en 2005, le taux de ménages monoparentaux en France s'établissait à 14%, légèrement au-dessus de la moyenne européenne se situant à 13%<sup>50</sup>. Quant au taux de divorces, il a plus que

<sup>47</sup> DE CAEVEL H., BAS, D., op. cit., p. 183

<sup>48</sup> SEDRATI-DINET C., op. cit., p. 31

<sup>49</sup> ROMEO C., op. cit., p. 24

<sup>50</sup> Source : EUROSTAT, 15 mai 2006, Communiqué de presse, *Journée Internationale des Familles. La famille dans l'UE25 vue à travers les chiffres*, p. 3

doublé entre 1970 (0,8%) et 2011 (2,1%)<sup>51</sup>. Il est également constaté des disparités au sein de la population haut-rhinoise. Le taux de familles monoparentales est de « 32,6% sur Mulhouse »<sup>52</sup>, soit un niveau deux fois supérieur au territoire d'Altkirch par exemple.

### ➤ Résultats à la sortie

Des 35 accompagnements réalisés en placement externalisé jusqu'à ce jour, 24 adolescentes sont sorties du dispositif. Sur ces 24 sorties, 16 jeunes sont retournées en famille sans autre mesure relais. Si, à première vue, ce taux de retour de 67% semble « flatteur », une analyse plus détaillée nuance cette impression :

- neuf placements ont pris fin suite à la disparition du danger et les objectifs de placement ont été en grande partie atteints, soit un taux de 38%,
- sept mesures se sont interrompues à majorité ou de manière anticipée faute d'adhésion des familles ou par manque d'évolution des situations, soit 29% des jeunes pour qui les motifs initiaux de placement étaient encore d'actualité,
- trois jeunes (12,5%) ont été réorientées avec mesure d'éloignement, ce qui a engendré une nouvelle mise à distance du fait de la persistance du danger,
- trois mesures (12,5%) de placement classique ont été prononcées par le magistrat, dont l'un en Centre Educatif Fermé (C.E.F.),
- deux jeunes (8%) se sont installées de manière autonome à majorité, mais cela ne correspondait pas à leurs projets initiaux. L'évolution de la situation familiale n'a pas permis le retour au domicile.

En conclusion, **seuls 38% des placements diversifiés se sont conclus par une « sortie positive »**, correspondant aux objectifs initiaux de retour ou de maintien en famille.

### ➤ Durée de l'accompagnement des jeunes sorties des placements alternatifs

Moins de 3 mois	De 3 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Plus de 12 mois
5 mineures (21%)	13 mineures (54%)	5 mineures (21%)	1 mineure (4%)

Tableau n°5 : Durée de l'accompagnement des jeunes en placement alternatif

La forte proportion des durées inférieures à 6 mois s'explique en partie par le basculement de l'accompagnement en internat vers une mesure alternative. L'objectif est de consolider les liens familiaux avant la fin de placement.

<sup>51</sup> Source : EUROSTAT POCKET BOOKS, édition 2014, *Chiffres clés de l'Europe*, p. 25

<sup>52</sup> CONSEIL GENERAL DU HAUT-RHIN, 2013, *rapport d'Observation 2013*, p. 8

➤ **Constats et analyse qualitative :**

Les familles bénéficiant d'une mesure alternative d'accompagnement soulignent que la nature même du placement est moins contraignante et moins culpabilisante. Cette occurrence avait déjà été observée par de nombreux auteurs, dont Gilles CHENET : « *le placement à caractère social possède une connotation qui le fait bien souvent percevoir négativement par les usagers, leurs familles et les acteurs de la vie sociale, scolaire, professionnelle* »<sup>53</sup>. Dans ce sens, l'offre de service a apporté de réels avantages.

A l'inverse, plusieurs difficultés ont été rencontrées depuis le démarrage des accompagnements diversifiés :

- un manque de travail de fond auprès des familles à cause d'une absence de régularité dans les interventions au domicile. Les référents éducatifs interviennent trop souvent en urgence pour gérer les tensions, voire les conflits et insuffisamment pour prévenir et réguler les risques. Ce constat s'explique par le parasitage lié aux impératifs d'intervention sur les groupes d'internat : « *les temps consacrés à l'accompagnement externalisé sont pris sur la couverture d'internat, de ce fait un manque existe sur la prise en charge collective.* »<sup>54</sup> En effet, certaines séances planifiées en famille ont dû être repoussées suite à des événements qui se sont produits sur les groupes d'internat. De ce point de vue, les interventions à domicile organisées pendant les services dédiés à l'encadrement des groupes d'internat constituent un frein. Comment se partager entre les jeunes de l'internat, qui sont généralement en forte demande de présence de l'adulte et les interventions plus régulières à domicile ? En d'autres termes, comment ne pas se faire « aspirer » par le quotidien de l'internat ?
- un manque d'outils techniques qui permettraient de retracer l'évolution de la situation au regard des besoins, de formaliser l'évolution du niveau d'adhésion des familles dans le temps, de structurer les modes d'intervention... Ces insuffisances se traduisent par un manque de lisibilité dans les objectifs opérationnels et dans la progressivité du travail entre deux séances de soutien à la parentalité.
- la difficulté à réduire la dimension de la contrainte, comme le démontre le tableau de la page suivante<sup>55</sup> :

---

<sup>53</sup> CHENET G., op. cit., p. 21

<sup>54</sup> Ibid, p.40

<sup>55</sup> Modèle inspiré de l'O.N.P.E., op. cit., p. 60

Type de relations	Fausse collaboration ou non collaboration	Assistance	Adhésion	Coopération
Nature de la relation	Collaboration de façade, ou absence de collaboration	Assistanat	Adhérente	Coopérante
Caractéristiques	Acceptation de l'aide par défaut	Famille dans l'assistanat, mais perméable. Famille passive, peu confiante en ses compétences, répond à la commande	Famille partenaire, en demande d'aide, mais avec la peur du changement	Famille perméable et active. Réciprocité par un niveau très important de transactions, le parent fait équipe avec l'intervenant
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>5</b>

Tableau n°6 : Niveau d'adhésion des familles à l'accompagnement externalisé

Dans le tableau ci-dessus, plus la famille accompagnée se situe dans une colonne vers la droite, plus la situation est favorable et propice à un changement dans l'intérêt de l'enfant. Ce document traduit la position moyenne des familles en termes d'adhésion et non son évolution. Seules 14 % des familles accompagnées jusqu'à présent ont pleinement coopéré avec les référents éducatifs. Nous remarquons que 46% des familles n'ont pas collaboré ou se sont situées dans une forme d'assistanat. Ainsi, le processus de changement ne s'est pas ou peu mis en action. A partir de cette réalité, les équipes ont été démunies pour développer le niveau d'adhésion, faute d'outils et par manque de formation en lien avec l'aide contrainte. Sans coopération, les raisons du danger risquent de perdurer, voire de s'intensifier. Les mesures s'inscrivent alors dans la durée, installant les jeunes et leurs familles dans une spirale de l'échec : « *la position de refus risque, pour les personnes objet de l'injonction d'aide, de conduire à un effet inverse de celui souhaité* »<sup>56</sup>.

Par manque de collaboration des parents, les actions menées par les professionnels s'avèrent souvent improductives. Cela génère chez les référents éducatifs diverses conséquences : découragement, tensions au sein de l'équipe, demande anticipée de la fin de l'accueil... Enfin, les enquêtes de satisfaction auprès des parents produisent les constats suivants :

- un sentiment d'isolement et un manque de moyens favorisant la prise de recul sur la situation,
- une insuffisance d'interventions axées sur la dimension préventive pour réduire les périodes conjoncturelles de crise (cet avis rejoint celui des professionnels).

<sup>56</sup> HARDY G., 2013, *S'il te plaît, ne m'aide pas ! L'aide sous injonction administrative ou judiciaire*, Toulouse : Éd. Érès, p. 31

## **1.6. L'impact de l'environnement extérieur sur l'établissement**

### **1.6.1. L'A.S.E. détenteur d'influence externe**

La loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (H.P.S.T.) a modifié les procédures de délivrance des autorisations. Par le biais des appels à projet, nous entrons concrètement dans une nouvelle ère, celle de la performance. La dimension stratégique prend ainsi son essor pour augmenter l'efficacité par des réponses plus pertinentes et une meilleure maîtrise des coûts. Cette réalité a également changé le regard des directeurs entre eux. En réponse à toutes ces mutations, depuis 2013, les directeurs des établissements de la protection de l'enfance du Haut-Rhin se réunissent régulièrement, de manière plus ou moins officielle, pour mieux appréhender les futurs enjeux du secteur. La Direction de la Solidarité du Haut-Rhin s'est ensuite affirmée comme le chef de file du pilotage de la protection de l'enfance en « s'accaparant » ces temps de regroupement de manière formelle. Les directeurs des établissements ont été conviés à réfléchir et à élaborer des réponses à des problématiques très variées : la mise en œuvre des placements alternatifs, la laïcité en institution... Parallèlement à ces rencontres, les directeurs d'établissement poursuivent les réunions en-dehors de la présence des représentants de l'A.S.E. pour former un groupe de réflexion, qui vise à prévenir toute idée de modélisation ou d'uniformisation. En me basant sur les travaux de l'universitaire Henry MINTZBERG, mon objectif est de rester attentif au pouvoir que peut représenter l'A.S.E. en qualité de détenteur d'influence externe et de se prémunir contre une logique d'instrumentalisation.

### **1.6.2. L'image de l'établissement renforcée grâce aux partenariats internationaux**

L'établissement bénéficie d'une très bonne image auprès des autorités de contrôle et de tarification : « *L'analyse des questionnaires adressés à l'ASE a montré que pour l'ensemble des indicateurs, en moyenne 80% des répondants sont satisfaits / très satisfaits.* »<sup>57</sup> Le rayonnement international de projets développés à l'échelle européenne a beaucoup profité à la réputation de l'établissement. Cette image repose également sur notre capacité à accompagner des jeunes particulièrement vulnérables, à répondre chaque fois que possible à une demande de placement en urgence, à ouvrir l'établissement « à » et « sur » son environnement : « *L'établissement agit dans un cadre partenarial et s'implique sur son territoire, à la fois au niveau de la Fondation mais aussi au niveau départemental, régional et international...* »<sup>58</sup>. Cette bonne image va permettre de soutenir les négociations futures avec l'A.S.E.

---

<sup>57</sup> F.A.E. MARIE-PASCAL PEAN, 2013, *Evaluation Interne Rapport Final*, p. 59

<sup>58</sup> Ibid, p. 32

## Conclusion de la 1<sup>ère</sup> Partie

Au cours de cette partie, j'ai décrit l'évolution des politiques publiques, axées sur la désinstitutionnalisation des accompagnements. Au sein de l'établissement, nous avons saisi l'opportunité de développer les interventions à domicile dans l'intérêt de l'enfant et des parents. Or, nos accompagnements orientés vers le soutien à la parentalité souffrent de nombreuses faiblesses.

Pour conclure cette partie, le schéma ci-dessous, adapté de la grille P.E.S.T.E.L. (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal) permet de synthétiser l'ensemble des éléments d'analyse de l'environnement externe à l'établissement. Associés à l'analyse interne du F.A.E., ils me permettront d'apprécier la situation globale, condition préalable pour me lancer dans la construction du projet.

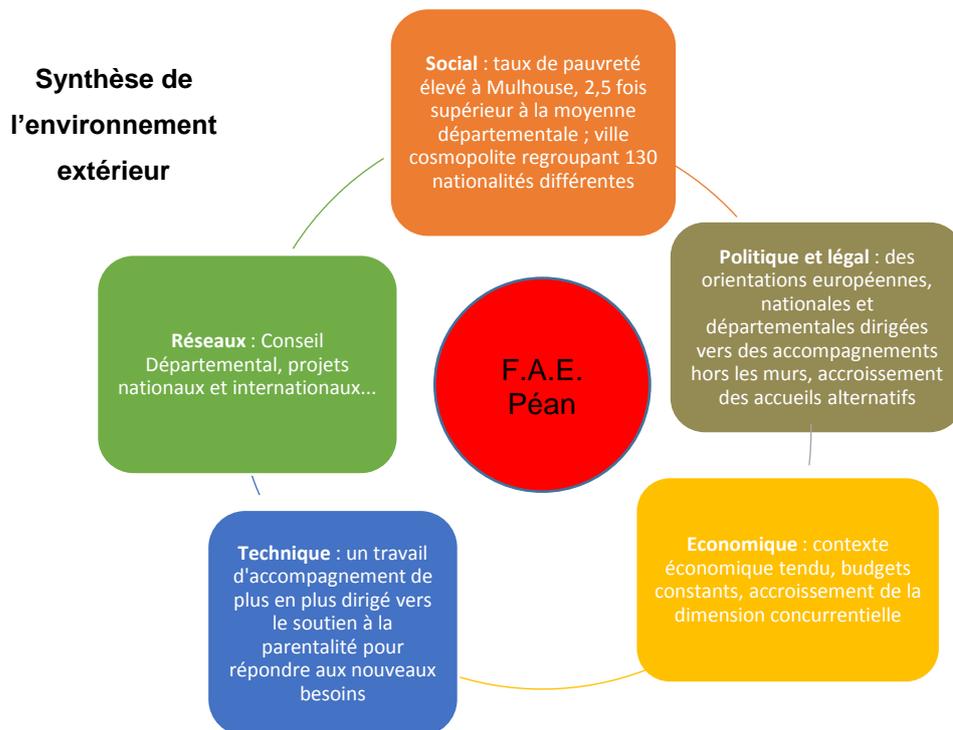


Schéma n°1 : Synthèse de l'environnement extérieur du F.A.E. M.P. Péan

## 2. L'ANALYSE STRATEGIQUE DE L'ETABLISSEMENT

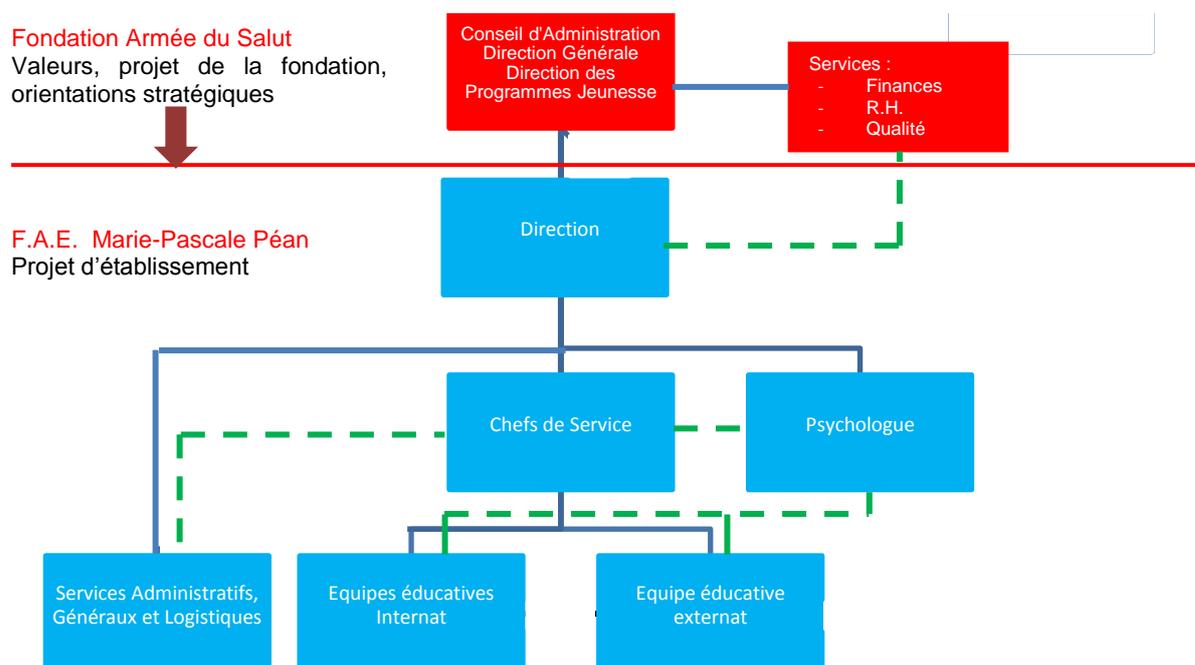
Après avoir décrit l'environnement externe et sa complexité, mon objectif est, à ce stade, de construire le diagnostic interne du F.A.E. Dans cette partie, je dresse le portrait de l'établissement à travers l'organisation structurelle, le système de valeurs et les références éthiques. L'étude des ressources mobilières et immobilières, de la situation financière et des ressources humaines doivent me permettre d'objectiver la situation pour dégager nos forces et nos faiblesses.

### 2.1. Analyse de la structure organisationnelle

#### 2.1.1. De la gouvernance de la Fondation à l'organisation interne

Me référant aux **composantes de la structure organisationnelle** selon H. MINTZBERG, je m'attacherai à démontrer les liens entre les fonctions qui sont assurées en interne par notre établissement et ceux qui résultent du siège de la fondation.

L'organigramme fonctionnel et hiérarchique simplifié de l'établissement se compose de la manière suivante :



*Légende : en traits bleus, les liens hiérarchiques ; en pointillés verts, les liens fonctionnels*

*Schéma n°2 : L'organisation hiérarchique et fonctionnel simplifié*

La configuration structurelle dominante repose sur un **centre opérationnel** de masse divisé en deux pôles (internat et externat), puis en six unités éducatives (Escale, Printemps, Tremplin, Appartements Regroupés et logements extérieurs, et surveillants de nuit

pour l'internat, l'Accueil de Jour pour l'externat). Elles bénéficient toutes d'une autonomie importante dans l'accompagnement des jeunes confié(e)s. Chaque unité définit ses propres objectifs annuels de service, validés par le directeur de l'établissement et le directeur des programmes. Les moyens et méthodes employés sont déterminés par les équipes elles-mêmes. Elles élaborent également les règlements de fonctionnement après consultation du Conseil de Vie Sociale (C.V.S.). Les décisions relevant du projet personnalisé sont validées par le chef de service en réunion hebdomadaire, sur proposition des éducateurs référents. Les décisions éducatives au quotidien sont du ressort des référents de chaque jeune et des professionnels en service.

**La ligne hiérarchique** est courte, composée de trois échelons : salariés, cadres intermédiaires et directeur. Cette organisation permet de faciliter la communication ascendante et descendante entre les différentes composantes. Elle garantit la réactivité nécessaire qu'impose le travail en protection de l'enfance.

Les cadres intermédiaires ont un rôle important en termes de cohésion. Ils sont garants de la traduction opérationnelle des objectifs de l'établissement fixés par le sommet stratégique que j'incarne en qualité de directeur. Ils sont également reconnus comme les acteurs régulateurs en interne dans le sens où ils soutiennent les équipes éducatives lorsque des difficultés singulières se présentent dans l'accompagnement des jeunes. Leurs fonctions évoluent vers davantage de gestion des Ressources Humaines (R.H.). La dimension managériale est en forte augmentation au regard des problématiques de plus en plus complexes rencontrées par les éducateurs. Etant donné la place importante et le « volume d'activité » des cadres intermédiaires dans l'organisation, ils constituent des personnes ressources pour assurer les relais indispensables entre les professionnels dans le cadre de mon futur projet (cf. chapitre 3).

**La technostucture** se matérialise par deux entités, l'une interne au F.A.E., l'autre externe, qui dépend du siège. En interne, cette fonction est essentiellement assurée par la psychologue de l'établissement. Pour précision, nous bénéficions du financement de 0,95 équivalent temps plein (E.T.P.) de psychologue, réparti sur deux postes. Une psychologue occupe 0,80 E.T.P. Nous rencontrons des difficultés à recruter un(e) professionnel(le) pour les 0,15 E.T.P. restant. Par conséquent, une seule psychologue assure cette fonction à hauteur de 0,80 E.T.P. Elle intervient sur tous les groupes éducatifs, participe aux réunions des différentes équipes en alternance. Elle a donc une connaissance des situations des jeunes qui sont accueillies et de leurs parents. Elle a également une analyse fine du fonctionnement de chaque équipe. Par conséquent, sa vision transversale sera essentielle dans la construction de mon projet.

L'entité externe de la technostructure repose principalement sur la fonction qualité. Un conseiller soutient les établissements dans les démarches d'évaluation, d'audit ou encore la formalisation de procédures. Toutefois, cette fonction est généralement assurée par la commission qualité créée dans l'établissement.

En raison de l'enjeu majeur que représente le futur projet de délocalisation, les services immobiliers de la fondation ont été missionnés pour nous soutenir dans la recherche de locaux à réhabiliter ou de terrains de construction. Ces services se verront également confier à terme le suivi de chantier afin d'apporter le plus grand confort possible aux jeunes accueillies, aux parents et aux salariés malgré les financements limités. Bien que le projet architectural soit peu concret à ce stade, la volonté de créer des espaces au service de la qualité de l'accueil et de l'accompagnement est une priorité.

**Les fonctions de support et logistique** se divisent en deux dimensions : l'une interne et l'autre externe. En interne, elles sont composées du secrétariat pour la gestion administrative courante (courrier, accueil téléphonique et physique, statistiques...), des services logistiques (entretien, hygiène...) et de la comptabilité. Cette dernière assure notamment la gestion des paies, les opérations courantes de banque, prépare les budgets et les comptes administratifs.

En externe, les services financiers du siège assurent essentiellement les opérations de contrôle et l'élaboration de procédures (achats, fonds de caisse...). Ils approuvent les budgets et les comptes administratifs.

En ce qui concerne **le sommet stratégique**, ma fonction de directeur me permet une large autonomie dans les prises de décision. Néanmoins, je sollicite le directeur des programmes du siège de la fondation pour toutes les questions relatives aux sanctions disciplinaires, aux négociations salariales individuelles et les appels à projet / à candidature. Il valide également les objectifs annuels de l'établissement que je lui sou mets.

### **2.1.2. Le management à renouveler au service du projet et de la mission**

A ce jour, le management participatif est dominant au sein de l'établissement. Les salariés reconnaissent à travers les entretiens annuels d'évaluation qu'ils bénéficient de marges de manœuvre importantes qui renforcent le sens des responsabilités individuelles et collectives. D'un point de vue individuel, l'éducateur référent bénéficie d'autonomie au quotidien (il se rend, dans la plupart des situations, seul aux audiences, représente l'établissement dans certaines réunions extérieures...). C'est une marque de confiance à

laquelle le professionnel attache de l'importance. Les projets qui émanent des équipes sont largement soutenus pour valoriser l'implication des acteurs.

Si le management participatif est dominant au sein de l'établissement, il m'importe néanmoins en qualité de directeur, garant de la qualité des prestations délivrées, d'affiner le modèle managérial. Ainsi, je souhaite développer et construire mon projet à l'intersection du management social<sup>59</sup> et de l'organisation rationnelle et légale<sup>60</sup>. Ce modèle hybride favorise l'éthique, l'innovation, la qualité des services au bénéfice du public accueilli, l'optimisation des ressources humaines, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (G.P.E.C.), les trajectoires de mobilité professionnelle et le développement des partenariats. A partir de ces concepts, je déclinerai mon projet tout au long de la troisième partie de mon mémoire.

#### ➤ Etat des effectifs au 31.12.15

Les informations regroupées dans le tableau ci-dessous apportent des indications sur la répartition des durées de travail de l'établissement.

	Salariés ETP	Salariés physiques	Salariés temps partiel		
			< ½ temps	Entre ½ et ¾ temps	> ¾ temps
<b>Cadres hiérarchiques</b>	3	3	0	0	3
<b>Cadres fonctionnels / techniques</b>	0,95	2	1	0	1
<b>Personnels éducatifs</b>	24,09	25	0	3	22
<b>Personnels administratifs et logistiques</b>	3,46	4	0	2	2
<b>Services généraux</b>	11,66	13	1	3	9
<b>Total</b>	<b>43,16</b>	<b>47</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>37</b>

Tableau n°7 : État des effectifs du F.A.E. au 31.12.15

Près de 75% des salariés travaillent à temps plein. Plus de la moitié des E.T.P. est constituée de personnels éducatifs (56%). La moyenne d'encadrement est d'un cadre hiérarchique pour 16 salariés.

<sup>59</sup> LEFEVRE P., juillet / octobre 2002, *Théories de stratégies du management*, Les Cahiers de l'Actif, n°314-317, p. 34

<sup>60</sup> Ibid, p.36

La G.P.E.C. est prise en compte dans l'établissement à partir des éléments suivants :

Éléments de G.P.E.C.	Ancienneté			Âge			Hommes	Femmes
	< 10 ans	10 à 20 ans	> 20 ans	< 26 ans	26 à 45 ans	> 55 ans		
<b>Cadres hiérarchiques</b>	1	2	0	0	1	2	1	2
<b>Cadres fonctionnels / techniques</b>	2	0	0	0	2	0	0	2
<b>Personnels éducatifs</b>	18	6	1	4	14	7	9	16
<b>Personnels administratifs et logistiques</b>	2	1	1	1	1	2	0	4
<b>Services généraux</b>	9	3	1	0	5	8	5	8
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>32</b>

Tableau n°8 : Éléments de G.P.E.C.

A l'échelle de l'établissement, le personnel est majoritairement féminin (68%). Concernant l'effectif éducatif, la part du personnel féminin est de 64%. Cette donnée est prise en compte dans l'optique de rééquilibrer la parité homme / femme et accroître la part des figures masculines dans l'accompagnement.

Au sujet de l'ancienneté, 68% du personnel a moins de 10 ans de présence. Les salariés à plus de 20 ans d'ancienneté représentent 6%. Ils sont la mémoire du F.A.E. La plus ancienne salariée a été recrutée en 1980, soit 3 ans après la création de l'établissement. Il sera utile pour retracer l'histoire de l'établissement d'entreprendre un travail de mémoire pour les futures générations de professionnels. Savoir « d'où l'on vient » est important pour mieux appréhender l'évolution culturelle qui s'amorce au sein de l'établissement. Je développerai ce sujet dans le troisième chapitre de mon projet.

La moyenne d'âge des salariés est de 40 ans. Près d'un salarié sur deux est âgé entre 26 et 45 ans (49%). Avec 40% de salariés de plus de 55 ans, de nombreux départs à la retraite sont à planifier dans les 10 années à venir (sous réserve des futures réformes en la matière). Ce sont essentiellement les services généraux et éducatifs qui seront impactés.

Deux des trois cadres hiérarchiques quitteront l'établissement fin 2016 et 2017, ce qui modifiera profondément la composition de l'équipe de direction. Des formations sont actuellement en cours pour pallier les futurs départs des cadres. La secrétaire de l'établissement, titulaire de plusieurs mandats au niveau des instances représentatives du personnel, fera valoir ses droits à la retraite courant 2018. En raison de ces changements, le dialogue social pourrait connaître de profonds changements.

Les prévisions d'emploi à moyen terme tendent vers la stabilité. Le Conseil Départemental du Haut-Rhin, qui est aussi notre premier financeur, affiche ses ambitions de mieux contrôler les dépenses publiques et se fixe pour objectif d'augmenter l'efficacité. Dans un contexte économiquement tendu, il conviendra de composer avec des moyens stables, voire inférieurs.

### **2.1.3. Des qualifications en adéquation avec les postes financés**

Les qualifications du personnel de l'établissement sont globalement en adéquation avec les fonctions. Par exemple, parmi les 10 postes d'éducateurs spécialisés budgétés, 8 ont la qualification et deux ont une équivalence. Les six moniteurs-éducateurs et les maîtresses de maison sont tous diplômés.

#### **➤ La formation**

Il existe plusieurs types de formations proposées : qualifiantes, de remise à niveau, d'approfondissement. Certaines actions sont directement en lien avec les fonctions, d'autres sont transversales (sécurité incendie, informatique...). L'établissement remplit une part de sa Responsabilité Sociale des Entreprises (R.S.E.) puisqu'il investit largement ce domaine, notamment par la formation continue. En 2015, 2570 heures ont été consacrées à la formation pour un coût 38 254,39 €.

#### **➤ Le fonctionnement des services**

L'organisation présente plusieurs caractéristiques et modalités spécifiques selon les besoins. Elle repose sur la Convention Collective Nationale du 15 mars 1966.

Les éducateurs d'internat et les surveillants de nuit travaillent par cycle pour assurer une continuité 24 heures sur 24 et 365 jours par an. La planification mise en place s'appuie sur les dispositions conventionnelles. Cette modalité induit souplesse et réactivité.

Les professionnels de l'Accueil de Jour, les services généraux, administratifs et logistiques, ainsi que la psychologue bénéficient d'horaires de travail hebdomadaires fixes. Ils sont également soumis, comme les personnels éducatifs, à l'annualisation du temps de travail.

### **2.1.4. Le cloisonnement des équipes pèse sur le climat social**

Des entretiens annuels d'évaluation sont menés pour tous les professionnels de l'établissement par leurs cadres hiérarchiques directs. Depuis 2015, l'échange avec le salarié se décompose en deux phases distinctes : l'entretien annuel qui vise à fixer les objectifs individuels au service du projet d'établissement et l'entretien professionnel, en

vertu de la **loi 2014-288 du 5 mars 2014, relative à la formation professionnelle à l'emploi et à la démocratie sociale**, qui s'intéresse à la trajectoire professionnelle et aux souhaits d'évolution dans le cadre de la G.P.E.C. L'ensemble de la démarche s'ancre dans une démarche managériale et qualité.

Le tableau ci-dessous retrace l'évolution des ruptures contractuelles par type. Les différents départs, au cours des 3 dernières années, ont affecté l'ensemble des services. Aucune équipe n'a été impactée de manière plus significative.

	Ruptures conventionnelles	démissions	Licenciements pour faute	Licenciements pour inaptitude	Ruptures pour cause d'entrée en formation (élèves-éducateurs)	Total
2015	1	0	1	0	0	2
2014	2	1	1	1	1	6
2013	0	2	0	0	2	4

*Tableau n°9 : Les causes de ruptures contractuelles au cours des 3 dernières années*

Les grilles servant aux entretiens annuels d'évaluation retiennent des critères permettant de mesurer le niveau de satisfaction des salariés au travail. Ces critères regroupent l'ambiance générale, les moyens et les conditions de travail et la qualité de la communication institutionnelle.

Pour l'ambiance, le niveau cumulé de satisfaction a chuté à 71% en 2015, alors qu'il se situait à près de 95% les deux années précédentes. Les moyens et conditions de travail restent relativement stables (avec plus de 90% de satisfaction). Les résultats baissent également au sujet de la communication, dont le niveau de satisfaction s'établit à 59% contre 75% et plus en 2013 et 2014.

L'analyse des entretiens individuels d'évaluation fait principalement émerger un motif pour expliquer la baisse du niveau de satisfaction des salariés : le cloisonnement entre les équipes.

Ce constat est surtout valable pour les équipes éducatives. Les autres services sont moins concernés, car les fréquences et zones de contact sont plus régulières (avec le secrétariat par exemple). Si le projet d'établissement valorise la souplesse et la fluidité des parcours entre les dispositifs internes pour l'acquisition de l'autonomie, paradoxalement, ce sont les équipes éducatives entre elles qui se côtoient le moins. Les échanges entre éducateurs d'unités différentes se limitent souvent au minimum pour articuler la cohérence des accompagnements au moment du passage de l'adolescente au groupe de vie suivant. La méconnaissance de la réalité quotidienne « de l'autre » engendre des avis qui relèvent souvent du fantasme et favorise un esprit de compétition qui aboutit à révéler

les défaillances des autres. Si le cloisonnement est identifié par les acteurs eux-mêmes comme le problème pesant sur le climat social, rares sont les initiatives pour aller à la rencontre de l'autre. Les échanges institutionnels formalisés sont donc quasiment inexistant. Le projet devra donc prendre en compte une dimension d'ouverture dans le but de décroiser les équipes et de créer des zones d'interdépendance entre les acteurs pour la mise au travail.

### ➤ **L'absentéisme**

Je prends en compte les données 2014, car elles me permettent de mener une étude comparative grâce aux statistiques établies par l'A.S.E. pour l'ensemble des établissements du secteur.

Notre absentéisme moyen en 2014 est de 11,68%. Il est en progression de 7,20% par rapport à 2013 en raison du nombre important de personnes en longue maladie (48,40% du total des maladies). Nous nous situons au-dessus de la moyenne départementale de la protection de l'enfance, qui est de 7,60%. Toutefois, une lecture plus approfondie permet de repérer des disparités importantes. Ainsi, selon les informations transmises par l'A.S.E., les établissements accueillant des adolescents sont en règle générale davantage soumis à l'absentéisme.

Notre taux d'absentéisme compressible (4,88%) se situe légèrement en-dessous de la moyenne départementale, qui est de 5,06%. Ce sont donc les absences longues qui pèsent le plus sur la vie de l'établissement. Néanmoins, les remplacements sont plus simples à programmer sur des périodes longues. Il est à noter que l'organisme « Actif » a publié en septembre 2015 une enquête sur les raisons de la progression des arrêts de travail dans les champs de la convention collective nationale 1966<sup>61</sup>. Il est possible d'établir des corrélations entre cette étude et notre réalité. En effet, si les salariés sont globalement satisfaits des conditions de travail, l'activité impose des contraintes à dominante psychiques importantes (évolution du public, accompagnements complexes, horaires atypiques, charge émotionnelle...) qui se répercutent directement sur l'épuisement professionnel.

A noter qu'en 2015, le taux d'absentéisme compressible a baissé sous la barre des 3%. Ce chiffre sera à comparer avec les taux des autres établissements dès parution des statistiques départementales.

---

<sup>61</sup> ACTIF INFORMATION, 2015, *Enquête sur les causes de l'augmentation des arrêts de travail dans le périmètre de la CCNT 66*, n°2015-09, p. 1

### ➤ **Le turn-over**

Avec un taux de 26,19%, le turn-over, en 2014, est élevé. Plusieurs explications permettent de comprendre ce ratio :

- un facteur pénibilité lié au travail d'internat et au public adolescent,
- des changements fréquents de salariés en 2014 pour assurer les remplacements, dont plusieurs contrats de courtes durées,
- la nature de certains contrats de travail spécifiques. Les élèves éducateurs, soit 3 E.T.P. bénéficient d'un contrat de travail distinctif avant d'entrer en formation. Renouvelable une fois, il ne peut excéder 2 ans. Par conséquent, que le candidat réussisse ou non le concours d'entrée en formation, ce type de contrat entraîne « *de facto* » une rotation au sein de l'effectif. Par ailleurs, l'établissement comptabilise dans ses effectifs un contrat d'apprentissage et deux contrats de professionnalisation, qui induisent également du turn-over en cas d'impossibilité d'embauche à l'issue de ces contrats.

En 2015, à l'image du taux d'absentéisme compressible, la rotation du personnel a logiquement connu une baisse comparable et se situe aux alentours de 13%.

### ➤ **Les risques psychosociaux**

Le F.A.E. est doté d'un Document Unique d'Evaluation des Risques Psychosociaux (D.U.E.R.P.). La violence des adolescentes sur les personnels éducatifs avait beaucoup progressé au cours des dernières années. En réponse, un protocole a été construit autour de la prévention et du traitement de la violence. Depuis sa mise en service, une diminution du nombre d'agressions a été constatée. La violence reste néanmoins un sujet de vigilance, expliqué notamment par l'accueil de jeunes de plus en plus carencé(e)s. Les professionnels, victimes de passages à l'acte, sont orientés avec leur consentement en thérapie « Eye Movement Desensitization and Reprocessing (E.M.D.R.) ». L'établissement finance des séances qui s'appuient sur les mouvements oculaires bilatéraux pour "reprogrammer" le mental après un épisode de stress post-traumatique.

#### **2.1.5. Le système d'action concret et les zones d'incertitudes**

Après avoir décrit l'organisation formelle, l'analyse du système d'action concret me sera utile dans le cadre du projet que je souhaite développer. Il est en effet indispensable de prendre en compte le versant informel de l'organisation : « *composé de membres qui y développent des stratégies particulières, qui les structurent dans un ensemble de relations régulières soumises aux contraintes changeantes de l'environnement, est donc lui-même en mouvement permanent.* »<sup>62</sup> Deux éléments émergent particulièrement de mes observations.

---

<sup>62</sup> BERNOUX P., 2009, *La sociologie des organisations*, Paris : Éd. Points, p. 156

Premièrement, j'ai démontré que l'organisation des groupes d'internat en petites unités a engendré un cloisonnement entre les équipes éducatives. Chacune est, en effet, attachée à son identité spécifique et a tendance à cultiver ce principe. Ainsi, les projets transversaux sont rarement développés par les professionnels de terrain, mais restent propres aux cadres. Les degrés d'interdépendance sont rares dans le sens où les unités éducatives bénéficient d'un niveau d'autonomie élevé. Certains acteurs n'hésitent pas à faire valoir la qualité de « leurs productions » et/ou à signifier les manquements des autres équipes. Ce climat contribue au repli des équipes éducatives, ce qui réduit la solidarité entre elles.

Deuxièmement, concernant les accueils alternatifs, l'insatisfaction justifiée des équipes éducatives marque également une volonté déguisée de certains acteurs de diversifier et de spécialiser ces placements à travers la création d'une équipe spécifique. Derrière ce souhait, leur objectif est de rompre avec le caractère chronophage et exigeant de l'internat en se projetant hypothétiquement sur ce nouveau dispositif pour s'octroyer une zone de confort plus large : sortie de la gestion des groupes de vie, diminution des contraintes horaires, souplesse dans la gestion quotidienne du travail...

## **2.2. Les repères institutionnels**

### **2.2.1. Le système de valeurs clairement identifié**

« Secourir, Accompagner, Reconstruire » est plus qu'une marque déposée<sup>63</sup>. Cette devise constitue le socle sur lequel reposent les valeurs de la fondation. L'établissement porte ces valeurs en proposant son aide aux jeunes les plus vulnérables : « *Le système des valeurs de références, décliné en postures éthiques, ainsi que les références de bonnes pratiques sont connus de tous les intervenants.* »<sup>64</sup> Ces valeurs se traduisent plus singulièrement par les spécificités suivantes :

#### **➤ L'accueil inconditionnel et en urgence**

L'établissement est réputé pour accompagner des adolescentes très vulnérables. Il a admis, au cours des trois dernières années, 63 adolescentes à l'internat suite à des demandes de réorientation d'autres établissements. L'accueil inconditionnel est une réalité qui peut s'avérer éprouvante pour le personnel de l'internat. Par ailleurs, sur cette même période, 57 adolescentes ont été admises en urgence (soit près de 35% des accueils).

---

<sup>63</sup> le 14 novembre 2012 et publiée au Bulletin Officiel de la Propriété Intellectuelle (B.O.P.I.) le mois suivant

<sup>64</sup> ETHIQUE QUALITE MANAGEMENT, 25 juin 2014, *Rapport d'Evaluation Externe*, p. 28

L'évaluation externe de 2014, confirme l'effectivité de ce principe : « *l'engagement de l'établissement est résolument tourné vers l'accueil inconditionnel de jeunes filles en bout de course (y compris l'accueil d'urgence)*. »<sup>65</sup> Cet accueil inconditionnel relève aussi des particularités du territoire. Ainsi, en 2015, 1546 mineur(e)s de la région mulhousienne ont été concerné(e)s par une information préoccupante, soit 2,60% de la population des 0-17 ans, le seul territoire haut-rhinois à plus de 2%<sup>66</sup>.

### ➤ **La bientraitance**

Sous l'impulsion d'une mobilisation collective engagée en 2007, la fondation a participé à la journée d'échanges sur le pari de la bientraitance, organisée le 28 janvier 2008 au Sénat. Depuis cette journée symbolique, elle est inscrite dans les valeurs de la fondation. A l'échelle de l'établissement, la bientraitance est placée au croisement des pratiques éducatives. Elle occupe une place forte dans le référentiel d'évaluation interne. Elle est également abordée dans le questionnaire de satisfaction destiné aux jeunes. Par ailleurs, elle est interrogée régulièrement lors des réunions institutionnelles : « *le questionnement de la bientraitance, des bonnes pratiques et des engagements est posé et réfléchi au cours des réunions de travail.* »<sup>67</sup>

### **2.2.2. La qualité vecteur de progrès**

L'établissement dispose depuis 2005 d'une commission qualité. Outre la volonté de tendre vers davantage d'efficacité par l'amélioration continue des prestations délivrées, la finalité est d'inscrire les professionnels dans une culture de la qualité. Un éducateur de chaque groupe éducatif (y compris de l'Accueil de Jour) représente son équipe et remplit une fonction d'ambassadeur. Sa mission est de contribuer aux réflexions du groupe qualité, qui se réunit environ toutes les 6 semaines. Sa fonction d'ambassadeur l'engage à faire le lien entre les axes de travail développés et les besoins identifiés à partir du terrain. Le mandat de l'ambassadeur est approximativement de deux ans ou dure le temps d'une mission particulière : évaluation interne, évaluation externe... Le changement régulier d'ambassadeurs permet au plus grand nombre de salariés de se familiariser avec les principes d'une démarche qualité et d'approfondir les concepts d'amélioration continue.

---

<sup>65</sup> Ibid, p. 28

<sup>66</sup> Source : CONSEIL DEPARTEMENTAL DU HAUT-RHIN, *Rapport d'Observation 2013*, p. 10

<sup>67</sup> ETHIQUE QUALITE MANAGEMENT, 25 juin 2014, op. cit., p. 28

### **2.2.3. Une éthique qui repose sur le consentement éclairé, malgré le cadre contraint**

Sur le plan de l'éthique, ma conception en qualité de directeur œuvrant dans la protection de l'enfance, m'engage à respecter tant le parcours des jeunes accueilli(e)s que celui de leurs parents en accord avec les valeurs de la société. Ce principe éthique se traduit par ma volonté de garantir leur consentement « le plus libre et le plus éclairé possible » dans un cadre contraint étant donné la nature des mesures qui s'imposent aux familles.

## **2.3. Les ressources mobilières et immobilières entre atouts et faiblesses**

### **2.3.1. Une implantation géographique en centre-ville**

Implanté au centre-ville Mulhouse, le F.A.E. bénéficie des infrastructures de la 20<sup>ème</sup> agglomération de France. L'établissement est situé à moins de 10 minutes à pied de la gare S.N.C.F., également « centre névralgique » de toutes les correspondances vers les vallées vosgiennes, la région frontalière et le Sundgau. La proximité du centre-ville présente plusieurs avantages propices au processus d'autonomisation des jeunes et à la construction de partenariats : des dessertes facilitées vers tous les établissements scolaires ; une offre de santé complète (médecins généralistes, pharmacies, dentistes et autres spécialistes...) ; un potentiel culturel de qualité, dont plusieurs musées à réputation mondiale, un théâtre, des multiplexes cinématographiques, un centre culturel « la Filature »... ; de nombreux clubs sportifs ; 7 centres socioculturels ; les lieux ressources comme la C.A.F., la C.P.A.M...

A l'inverse, notre implantation au centre d'une ville de taille moyenne peut parfois susciter des envies relatives à la vie urbaine et/ou à la vie nocturne. L'ouverture géographique de l'établissement sur la ville peut inciter des jeunes vulnérables à partir en fugue.

### **2.3.2. Un avenir immobilier incertain**

Les groupes d'internat sont installés au 36 et 42 rue de Bâle, et au 18 rue Zuber à Mulhouse. Les trois bâtiments forment un ensemble qui a le mérite d'être regroupé sur un site commun. Tous les édifices sont directement voisins les uns des autres. Ces locaux sont loués par le F.A.E.

Toutes les chambres sont individuelles, équipées de sanitaires (douche, WC, lavabo), ce qui apporte un gain important en termes de confort, d'intimité et de sécurisation des biens. Le bâti principal présente aussi d'importants inconvénients. Construits sur 5 étages, il est

dépourvu d'ascenseur, ce qui cause des désagréments pour les jeunes et les professionnels situés dans les étages les plus élevés et pour le transport des marchandises.

Le bâtiment principal ne répond plus aux normes relatives à l'accessibilité prévue par la **loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées**. Un groupe de travail a été constitué avec l'Agence Départementale d'Aménagement et d'Urbanisme du Haut-Rhin (A.D.A.U.H.R.) et des représentants du Conseil Départemental pour la construction d'un nouvel établissement ou la réhabilitation de locaux. Le projet en est à l'étude d'opportunités (recherche de terrains, visites de locaux à réhabiliter...).

### **2.3.3. Des biens mobiliers renouvelés régulièrement**

Les investissements annuels permettent à l'établissement à la fois de ne pas souffrir de vétusté et de bénéficier d'un niveau d'équipement satisfaisant pour remplir sa mission. La rotation du parc de véhicules est assurée sur 7 ans. Les équipements des chambres ne nécessiteront pas d'investissements avant les deux prochaines années en usage « normal ». Les équipements des espaces privatifs sont régulièrement renouvelés, trois nouvelles cuisines ont été installées dans les groupes de vie en 2015. Le matériel informatique est amorti et renouvelé tous les trois ans.

## **2.4. Analyse de la situation budgétaire et financière**

### **2.4.1. Un contexte de budget contraint**

Le financement de l'établissement est assuré par le Conseil Départemental et l'Etat (représenté par la P.J.J.). Ce financement est fixé par un prix de journée globalisé.

Compte-tenu de son autorisation et de son habilitation, la tarification est conjointe : le département placeur paie au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance et l'Etat sur la base de l'ordonnance de placement du 2 février 1945 (P.J.J.).

Les mesures nouvelles proposées ne sont pas toujours autorisées. Par exemple, en 2015, le Glissement Vieillessement Technicité (G.V.T.) n'a pas été pris en compte. Cela nous contraint à recruter des professionnels avec une ancienneté moindre.

### **2.4.2. Sur le plan financier, des marges de manœuvre pour les futurs projets**

L'analyse des bilans financiers des trois dernières années permet de connaître les capacités de l'établissement à faire face aux incidences financières liées aux projets futurs.

D'un point de vue financier, le **Fonds de Roulement Net Global (F.R.N.G.)** est positif au cours des trois dernières années et en progression constante. De 2013 à 2015, il a plus que triplé (+216%, de 503 949€ à 1 594 020€). L'établissement dégage **un excédent de**

**financement d'exploitation (E.F.E.)** stable au cours des trois années à hauteur d'environ 235 000€. Cette situation s'explique par l'encaissement à terme à échoir. Cet excédent combiné au triplement du F.R.N.G. permet de dégager **une trésorerie** conséquente de près de deux millions d'€ (1 829 841€, +606% entre 2014 et 2015), qui permet à l'établissement de financer l'exploitation bien au-delà des 30 jours requis dans notre secteur. Des comptes de liaison de trésorerie à hauteur de 500 000€ en 2014 et de plus d'un million d'€ en 2015 contribuent majoritairement à la bonne santé financière du F.A.E.

En analysant plus précisément les grandes masses, on constate une forte progression du **Fonds de Roulement d'Investissement (F.R.I.)** qui est excédentaire sur les trois ans et en forte augmentation (+89% entre 2014 et 2015). Ce résultat s'explique par un accroissement des provisions de renouvellement des immobilisations de l'ordre de 500 000€ pour faire face aux futurs projets de délocalisation.

**Le Fonds de Roulement d'Exploitation (F.R.E.)** est largement excédentaire et en progression sur les trois années. Il a plus que doublé en 2 ans (de 173 378€ à 453 189€). Les provisions ne représentant que 6%, le F.R.E. est donc solide. A noter que le F.A.E. dégage depuis trois ans un résultat positif, en augmentation légère. Il se situe à plus de 150 000€ en 2015, signe d'un contexte budgétaire bien maîtrisé.

En conclusion, la situation financière de l'établissement est confortable grâce aux comptes de liaison et aux résultats excédentaires. Elle permet d'envisager le développement du projet (cf. 3.5.2. des surcoûts financiers limités) et le financement d'une partie de la délocalisation future. Les investissements passés, liés aux bâtiments actuels, sont en grande partie amortis.

#### **2.4.3. Des relations positives avec les partenaires et les fournisseurs**

Les relations avec les banques sont bonnes étant donné l'absence de découvert bancaire depuis plus de 15 ans. L'établissement ne rencontre aucune difficulté à payer les fournisseurs, le F.R.E. étant positif. Les délais de règlement moyens sont d'un mois environ, un délai inférieur aux pratiques courantes de notre secteur. Il n'y a aucun impayé à déplorer. Aucun contentieux n'est actuellement en cours avec les autorités de contrôle et de tarification.

## Conclusion de la 2<sup>ème</sup> partie

Après avoir décrit l'environnement externe de l'établissement dans la première partie, j'ai mené l'analyse interne du F.A.E. dans ce second chapitre de mon mémoire. Je retiens, que le climat social de l'établissement souffre du cloisonnement des équipes éducatives entre elles et agit sur l'absentéisme. Celui-ci induit de ce fait un turn-over conséquent. A l'inverse, les valeurs fidèlement portées par les salariés et la situation financière saine de l'établissement sont autant d'atouts. Les principaux éléments relatifs à ces analyses sont synthétisés ci-dessous à l'aide de la matrice Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (S.W.O.T.) qui combine les forces et les faiblesses à l'interne, les opportunités et les menaces à l'externe.

Forces à l'interne	Faiblesses à l'interne
<p><b>Pratiques Professionnelles et savoir-faire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pratiques professionnelles en adéquation avec les valeurs et les recommandations de bonnes pratiques</li> <li>• Des savoir-faire identifiés et reconnus</li> </ul> <p><b>Ressources Humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les qualifications du personnel en phase avec les besoins</li> </ul> <p><b>Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le management participatif dominant</li> <li>• La prise en compte de la G.P.E.C.</li> <li>• L'investissement dans la formation</li> </ul> <p><b>Situation budgétaire et financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une situation solide avec des réserves importantes</li> </ul> <p><b>Locaux et environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un site unique comprenant 3 édifices. Pas de frais de transport et de perte de temps dans les trajets</li> </ul>	<p><b>Pratiques Professionnelles et savoir-faire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La qualité insuffisante des accompagnements « hors les murs »</li> <li>• Le manque d'indicateurs de situation de danger, d'évolution des liens parentaux et de formalisation des objectifs</li> <li>• Les modes d'intervention et postures professionnelles au sujet du travail à domicile</li> </ul> <p><b>Ressources Humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de marges de manœuvre, effectifs constants</li> </ul> <p><b>Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le turn-over élevé</li> <li>• Le cloisonnement des équipes qui agit sur le climat social</li> <li>• L'usure professionnelle liée au travail d'internat et au public accueilli</li> <li>• La période de déstabilisation au regard des changements futurs au niveau de l'encadrement et des instances représentatives du personnel</li> </ul> <p><b>Situation budgétaire et financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La non-prise en compte du G.V.T. par les financeurs</li> </ul> <p><b>Locaux et environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un bâtiment ne répondant pas aux normes d'accessibilité</li> <li>• L'effet de masse des groupes Printemps et Tremplin</li> <li>• Des fugues facilitées par la dimension urbaine</li> </ul>

Opportunités à l'externe	Menaces à l'externe
<p><b>L'établissement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rayonnement international de l'Armée du Salut</li> <li>• La bonne image du F.A.E. sur son territoire</li> <li>• L'émergence de la dimension concurrentielle qui pousse à une obligation d'amélioration de la qualité et à l'innovation</li> <li>• Le schéma départemental qui promeut le développement des accueils alternatifs</li> <li>• La réécriture du Projet d'Etablissement 2016-2020 pour augmenter l'adéquation entre les besoins du public et les réponses</li> </ul> <p><b>Pratiques Professionnelles et savoir-faire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des pratiques innovantes à développer au regard de l'évolution des personnes accompagnées</li> </ul> <p><b>Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A travers le redéploiement souhaité de l'offre par les autorités de contrôle et de tarification, développement possible de la mobilité interne</li> </ul> <p><b>Situation budgétaire et financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La solidité financière de l'Armée du Salut</li> </ul> <p><b>Locaux et environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariats avec le Conseil Départemental et l'A.D.A.U.H.R. pour la construction du projet immobilier</li> </ul>	<p><b>L'établissement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dimension concurrentielle de plus en plus marquée</li> </ul> <p><b>Pratiques Professionnelles et savoir-faire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le caractère contraignant de certaines mesures</li> </ul> <p><b>Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une tendance à la paupérisation des profils accueillis qui impacte les équipes</li> </ul> <p><b>Situation budgétaire et financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des projections budgétaires qui tendent vers la reconduction des moyens à l'identique alors que les charges augmentent</li> </ul> <p><b>Locaux et environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque d'éloignement géographique du centre de la ville, qui pourrait engendrer des contraintes d'accès pour les jeunes (notamment de l'Accueil de Jour) et les familles</li> </ul>

*Tableau n°10 : Synthèse des forces et faiblesses à l'interne et des opportunités et menaces à l'externe*

### **3. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES**

Je rappelle que l'établissement répond insuffisamment aux besoins des jeunes et des familles accompagnées à domicile. Le diagnostic a mis en évidence que les objectifs de placement ne sont atteints que dans 38% des situations. L'insatisfaction des parents résonne auprès des professionnels, qui se sentent démunis, alors que l'on assiste parallèlement à une croissance régulière de ce type d'accompagnement. Ma responsabilité m'engage à améliorer nos prestations de service. Je dois, en outre, m'assurer de (re)positionner l'établissement pour être en adéquation avec les souhaits du Conseil Départemental. A partir du contexte environnemental et de l'analyse stratégique, je retiens trois objectifs généraux.

**Objectif stratégique n°1** : Redimensionner l'offre de service entre placement classique et accueil diversifié

**Objectif stratégique n°2** : Réorganiser les domaines d'activités stratégiques de l'établissement

**Objectif stratégique n°3** : Structurer les modes d'intervention

#### **3.1. La conduite du changement au service du projet**

Avant d'exposer le contenu du projet, il me faut définir la stratégie de conduite du changement pour espérer atteindre les objectifs que j'ai définis. Les facteurs sur lesquels je m'appuie sont synthétisés en annexe de ce mémoire<sup>68</sup> par critères : leviers, freins, gains et pertes pour les acteurs, éléments négociables/non négociables, potentialités, incertitudes.

##### **3.1.1. L'implication des acteurs comme stratégie de conduite du changement**

Je conçois le changement par l'implication des acteurs pour permettre aux professionnels d'adopter de nouveaux comportements et d'acquérir de nouvelles normes. Il m'est aussi important, dans cette phase de redéploiement des effectifs, de ne privilégier aucun groupe éducatif au détriment d'un autre. Ma démarche se base sur des relations de type gagnant-gagnant en améliorant le taux d'encadrement de l'internat (diminution des contraintes et donc des risques psychosociaux) tout en développant les accueils alternatifs.

---

<sup>68</sup> Cf. Annexe III : Les paramètres de conduite du changement

La démarche participative se traduit par une logique de co-construction, qui vise à libérer l'expression des peurs, à valoriser les acteurs, à clarifier les zones d'ombre, à promouvoir la créativité... Elle me permet de manifester l'intérêt que je porte au personnel, tel que démontré par l'effet Hawthorne. Si cet effet s'estompe rapidement, il démontre « *que les gens réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'eux pour améliorer leur situation* »<sup>69</sup>.

Je m'appuie sur les travaux du psychologue Kurt LEWIN, l'un des fondateurs de la psychologie sociale. Selon lui, deux paramètres sont à prendre en considération : les forces motrices et les forces restrictives au changement. N'agir que sur les forces motrices risquerait d'induire autant de formes de résistance. C'est pour cette raison qu'il convient d'aborder le changement de manière à réduire les forces restrictives : « *le changement peut s'obtenir par une augmentation des "forces" qui vont dans le sens voulu, ou par une réduction de l'intensité de celles qui s'y opposent. Mais l'intensification des forces dans le sens du changement augmente la tension alors que la diminution des forces qui s'y opposent la réduit, ce qui facilite le changement.* »<sup>70</sup>

La question du changement qui atteint les professionnels est d'autant plus sensible, que la finalité du projet est de provoquer un changement chez les parents. La rédaction du projet de service est un élément mobilisateur et dynamique, et un prélude à la réactualisation du futur projet d'établissement. Ces outils privilégiant l'innovation offrent l'opportunité de redonner du sens à notre mission. Dans la partie « *3.4.4. L'adhésion des jeunes et des parents comme enjeu des placements alternatifs* », je développerai une démarche de parangonnage basée sur les échanges entre institutions pour promouvoir le changement. Cet axe est essentiel dans le sens où les échanges « *contribuent à entretenir la convivialité, enrichissent chacun, donnent envie d'expérimenter de nouvelles choses, apportent des nouvelles idées.* »<sup>71</sup>

Le rôle des cadres est capital, car ils soutiendront les phases opérationnelles du projet en qualité de relais. Il est indispensable que l'équipe de direction soit garante du pilotage et du système d'information et de communication construit autour d'explications et de décisions porteuses de sens. Me basant sur les travaux du Professeur à Harvard Business School, John Paul KOTTER, je privilégie la mise en place de groupes de travail participatifs, qui visent la mobilisation des acteurs pour faciliter le changement.

---

<sup>69</sup> BERNOUX P., op. cit., p. 84

<sup>70</sup> AEBISCHER V., OBERLE D., 1990, *Le groupe en psychologie sociale*, Paris : Éd. Dunod p.115

<sup>71</sup> DICQUEMARE D., septembre / octobre 2000, *La résistance au changement, produit d'un système et d'un individu*, Les Cahiers de l'Actif, n°292-293, p. 93

### 3.1.2. L'activation des trois dimensions du changement

A travers l'étude du contexte et de l'analyse stratégique, j'ai réussi à identifier plusieurs leviers permettant de favoriser le changement. D'un point de vue théorique, Jean-Marie MIRAMON, consultant et auteur, invoque trois contextes favorables au changement.

En premier lieu, je m'appuie sur les leviers, déjà identifiés par les acteurs eux-mêmes. Le diagnostic sur les lacunes repérées est partagé, puisque les éducateurs ont participé directement à ce travail. J-M MIRAMON le nomme « *le changement qui s'impose* »<sup>72</sup> pour remédier aux dysfonctionnements. Ensuite, nous partageons une vision commune (salariés et cadres) sur le besoin d'optimisation de l'offre de service. Cette perception s'adosse à l'opportunité de présenter un nouveau projet en réponse aux politiques nationales et départementales, et l'exigence de garantir la qualité des prestations. J-M MIRAMON désigne cette conception théorique comme « *le changement lié à des opportunités internes ou externes* »<sup>73</sup>. Le projet comprend également une démarche volontaire de changement : c'est « *le changement voulu* »<sup>74</sup>.

### 3.2. Le redimensionnement de l'offre, une équation à deux inconnus

La première étape du projet consiste à clarifier la ventilation de l'offre de service entre placement classique et accueil diversifié. Tout le projet de redéploiement s'appuiera sur cette dimension. J'ai pris acte que le projet que je défends se construira sans financements supplémentaires destinés aux actions alternatives. Mon devoir de directeur est d'être garant de la bonne utilisation des fonds publics et de répondre aux besoins et aux attentes du public dans ce contexte contraint. Si le bienfondé des placements externalisés a été démontré, il faut aussi reconnaître que ces mesures sont promues par souci de rationalisation des moyens. Les taux d'encadrement en accueil alternatif sont en effet moindres et permettent donc « d'absorber » davantage de situations qui relèvent de la protection de l'enfance.

Ma proposition de reconfiguration de l'offre prendra en considération les éléments suivants :

- maintenir une offre « suffisante » en hébergement pour faire face aux besoins en placement classique, sachant que le département est continuellement saturé sur ces dispositifs, notamment en ce qui concerne les adolescent(e)s,
- « *a minima* », conserver le nombre total de places actuelles et si possible offrir des places supplémentaires.

---

<sup>72</sup> MIRAMON J-M., juillet / octobre 2012, *Manager Les équipes*, Les Cahiers de l'Actif, n°314-317, p. 214

<sup>73</sup> Ibid, p. 214

<sup>74</sup> Ibid, p. 214

L'évolution régulière des placements alternatifs au F.A.E., particulièrement ceux à domicile, fait apparaître une progression constante depuis octobre 2013. La moyenne des placements alternatifs est d'environ 18% en 2015 et de près de 22% au cours des 5 premiers mois de l'année 2016. L'équation repose donc sur le maintien de « X places » d'hébergement classique et la progression « d'Y places » d'accompagnement diversifié = nouvelle offre à moyens constants.

### 3.2.1. Réunir les compétences internes et externes pour redéfinir l'offre de service

Par souci d'efficience, il me semble que l'aménagement de notre nouvelle offre de service ne peut s'envisager que par une démarche participative en interne comme en externe, associant les partenaires compétents que sont l'A.S.E. du Haut-Rhin et la P.J.J. A cette occasion, la constitution d'un comité de pilotage présente l'avantage d'élaborer une offre qui trouve sa légitimité dans la qualité de ses représentants et dont la mission est d'être garant de l'ensemble du projet. Ce comité a également l'intérêt de renforcer la réflexion transversale en associant les éducateurs des différents groupes d'internat. Par conséquent, il se compose idéalement de la manière suivante :

Acteurs internes à l'établissement	Acteurs externes à l'établissement
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le directeur (garant de la mise en œuvre)</li> <li>- Le chef de service de la future équipe</li> <li>- Un délégué du personnel</li> <li>- Un éducateur de chaque groupe (les 4 unités d'hébergement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le chef de service de l'A.S.E. ou la responsable des correspondants établissements,</li> <li>- Un responsable de la P.J.J.</li> <li>- Le directeur des programmes jeunesse de la fondation ou son conseiller technique</li> </ul>
<b>Total : 7 personnes</b>	<b>Total : 3 personnes</b>

Tableau n°11 : Constitution du comité de pilotage

### 3.2.2. La résolution de l'équation par le prisme du seuil critique et des réalités de terrain

La création d'une équipe dédiée n'est pas envisageable dans l'état actuel de l'autorisation, composée de 3 placements à domicile et de 2 séquentiels ou modulables. Le nombre de jeunes placées sous cette forme est insuffisant pour constituer une équipe spécifique. Je dois raisonner en termes de seuil critique.

Les responsables de l'ASE nous ont fait savoir que l'étude du taux d'encadrement prévu pour les accompagnements à domicile pouvait s'envisager à partir du ratio suivant : 1 professionnel pour 5 suivis à domicile. Ce ratio a été confirmé dans l'état des lieux du

dispositif de placement A.S.E. du 1<sup>er</sup> mars 2016 : « *cadrage budgétaire = [...] 1 E.T.P. pour 5 mesures* »<sup>75</sup>. A partir des différents éléments à ma connaissance, ma préconisation porte sur le redéploiement qui respecte à la fois les taux d'encadrement de l'internat et ceux des accueils externalisés :

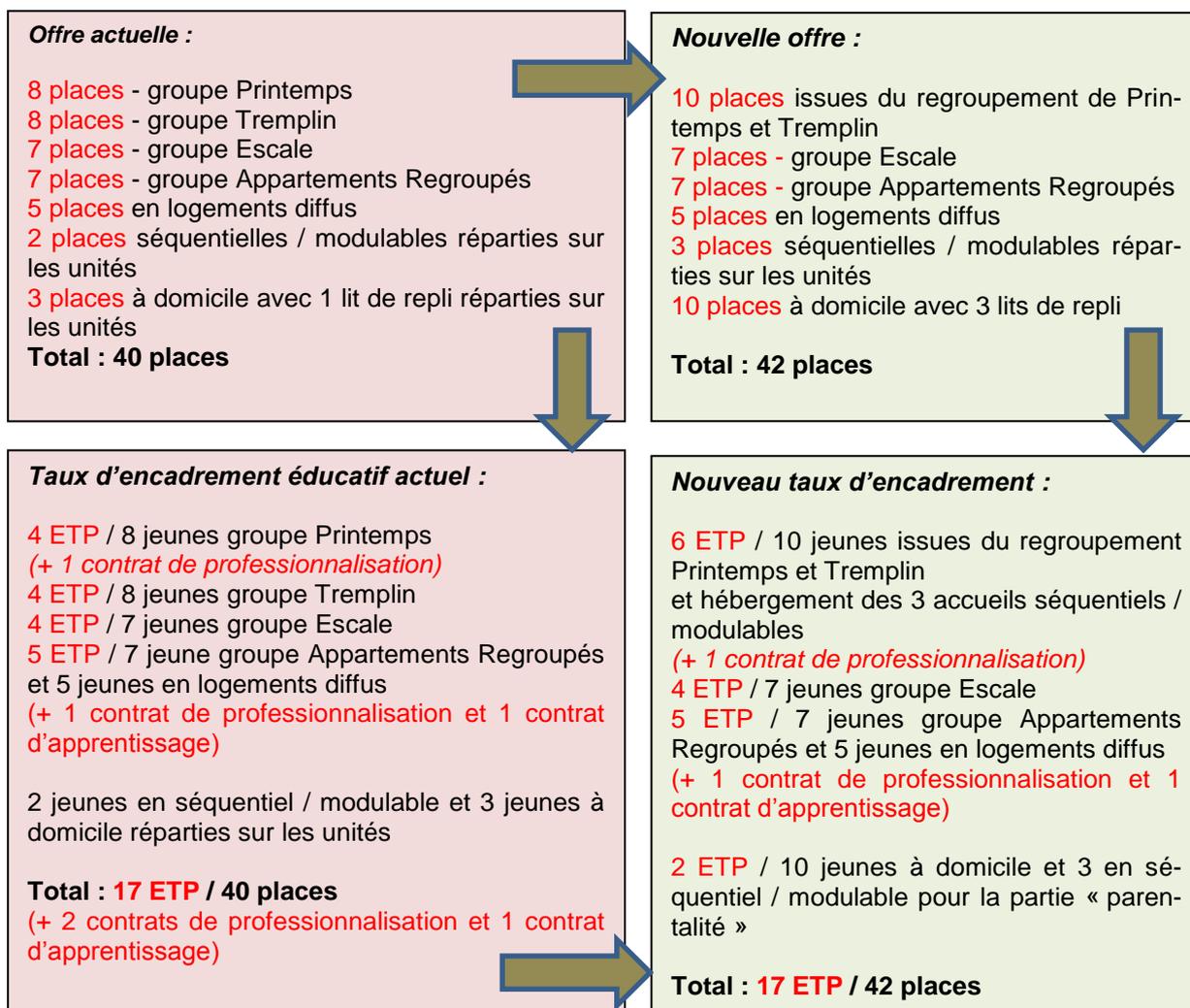


Schéma n°3 : Reconfiguration de l'offre de service et incidences sur les taux d'encadrement

La lecture du schéma est à compléter avec la proposition du nouvel organigramme<sup>76</sup>.

### 3.2.3. Un réaménagement de type « gagnant – gagnant »

Le projet de création d'une équipe dédiée aux placements alternatifs s'accompagne d'un nouvel équilibre de l'offre. Il impacte les effectifs salariés par redéploiement.

<sup>75</sup> CONSEIL DEPARTEMENTAL DU HAUT-RHIN, *Etat des lieux du dispositif de placements A.S.E. situation au 01/03/2016*, Axe 3 : Penser le travail à domicile dans un cadre renforcé et par transformation de places d'internat classique – Action 1 –

<sup>76</sup> Cf. Annexe IV : L'organigramme issu du nouveau projet

Dans ma stratégie, j'ai souhaité que l'ensemble de ces aménagements ne porte pas à préjudice en matière de taux d'encadrement : *« la recomposition de l'offre doit être construite de manière organisationnelle. Elle doit aussi savoir évoluer pour ne pas être rejointe par l'offre de référence sans pour autant dégrader la formule qui a fait son succès. Il faut donc manœuvrer la recomposition de l'offre, éviter le piège d'une niche trop étroite ou d'une différenciation trop coûteuse. »*<sup>77</sup>

Le nouveau groupe issu de la réunion des unités « Printemps » et « Tremplin », localisées dans un même bâtiment, bénéficie d'un taux d'encadrement en légère progression : de 8 ETP pour 16 jeunes (0,50), le redéploiement propose 6 ETP pour 10 jeunes (0,60). S'y rajoutent 3 accueils séquentiels et modulables (+1), dont le temps de présence peut faire l'objet d'une pondération maximale estimée à un mi-temps étant donné le temps partagé entre la famille et l'internat. Considérant cette variable, le taux d'encadrement est de : 0,52 (6 ETP / 11,5 jeunes en moyenne). La légère progression du taux d'encadrement est motivée par le nombre de jeunes hébergées afin de limiter les phénomènes de groupe. De plus, 3 lits de repli réservés aux placements à domicile sont également situés sur ce groupe, ce qui pourrait entraîner de façon très ponctuelle une augmentation des présences. Si une mesure alternative devait se convertir durablement en placement classique, l'adolescente serait alors accueillie sur une des unités d'internat, en fonction des places disponibles.

A l'échelle de l'établissement, dans la configuration initiale, l'activité « hébergement » recense 17 professionnels éducatifs pour l'accompagnement de 40 mineures, soit un encadrement de 0,43. Je précise que les salariés en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage ne sont pas comptabilisés dans mes calculs en raison de leur temps de présence variable dû à leur statut.

Dans la nouvelle configuration, 15 professionnels éducatifs assurent la mission d'accompagnement de 32 mineures hébergées, soit un encadrement de 0,47. En appliquant la pondération définie précédemment pour les 3 séquentiels/modulables, le rapport s'établit à 0,49 (15 professionnels pour 30,5 accompagnements). La nouvelle organisation promeut un taux de progression de l'encadrement en internat de 14% environ.

Les 2 autres E.T.P. sont redéployés afin d'accompagner 10 mineures et leurs parents, dans le cadre des placements à domicile.

---

<sup>77</sup> LEHMANN-ORTEGA L., LEROY F., GARRETTE B. et al., 2013, *Strategor*, 6<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, p. 123

Cet aménagement de l'offre de service présente plusieurs avantages. En externe, la capacité d'accompagnement, hors Accueil de Jour, augmente de 40 à 42 mineures, de quoi satisfaire 2 demandes d'accompagnement supplémentaires. Il répond en outre à l'adéquation souhaitée par les services de l'A.S.E. de maintenir un nombre suffisant de places pour le placement classique (de 35 à 29 places, en-deçà des 20% de diminution prévue à l'échelle départementale), d'accroître légèrement l'accueil séquentiel/modulable à 3 places (+1 place) et le développement des mesures « hors les murs » : +7 places d'accompagnement à domicile. Par ailleurs, la nouvelle organisation respecte le redéploiement à moyens constants.

Les ratios d'encadrement sont respectés, voire légèrement augmentés. La création d'une équipe dédiée vise à réduire les frustrations nées des dysfonctionnements des services. Le fait de « soulager » les groupes de ces mesures spécifiques, recentre les équipes d'internat sur les accompagnements classiques des mineures hébergées, ce qui renforce la disponibilité éducative.

Au-delà des intérêts développés ci-dessus, c'est l'amélioration de la qualité des prestations qui est recherchée. Elle est un préalable pour construire les autres objectifs stratégiques, notamment la réorganisation des activités par la G.P.E.C.

#### **3.2.4. La gestion des accueils séquentiels / modulables, une première dimension du décroisement**

Au F.A.E., le suivi des jeunes s'est toujours construit sur le principe d'une double référence éducative, dont la visée est d'assurer la continuité de l'accompagnement. Ce fonctionnement permet de remédier aux absences d'un des référents pour différentes raisons : maladie, congé... Le double regard sur les situations étend le périmètre des observations, privilégie les analyses croisées et répartit les interventions en fonction des compétences propres à chaque professionnel. Cette organisation permet aussi de mieux repérer les dangers (ou risques de danger) en famille.

Pour répondre au problème de cloisonnement des différentes équipes éducatives, les jeunes placées sous forme séquentielle ou modulable « offrent » une première occasion d'agir en transversalité. En effet, l'équipe issue du regroupement des unités « Printemps » et « Tremplin » sera amenée à accompagner le quotidien : la scolarité, l'administratif, la santé... Les référents des accueils alternatifs se concentreront sur le soutien à la parentalité et sur toutes les dimensions de l'accompagnement qui relèvent du domicile familial. Les champs éducatifs entre l'interne et l'externe interagissent entre eux. Ceci induit de l'interdépendance entre les interventions des éducateurs d'internat et ceux de

l'accompagnement alternatif. Par ce biais, un premier recul du phénomène de décroïsonnement est attendu.

Dans cette partie dévolue au décroïsonnement et à la gestion de l'accompagnement, je souhaite aborder une autre idée. Dans le diagnostic, il est apparu que les entretiens planifiés en famille étaient régulièrement reportés pour répondre aux impératifs de l'internat. Or, la création d'une équipe dédiée aux placements alternatifs ne peut être la seule réponse à ce problème. Il semble incontournable de devoir définir collégialement avec les équipes les notions de priorité et d'urgence, termes souvent galvaudés, pour justifier de la primauté de l'intervention en internat sur l'action externalisée. En effet, il convient de ne pas se laisser « emporter » par ce sentiment de devoir gérer continuellement des urgences au sein des établissements de la protection de l'enfance. A ce titre, le management doit permettre d'améliorer la prise de distance afin de poser les bonnes priorités au quotidien. M'appuyant sur les cadres intermédiaires, j'attends des équipes qu'elles parviennent progressivement à prendre du recul pour mieux répondre à l'ensemble des besoins qui émergent quotidiennement. J'espère également des retombées sur le mieux-être au travail. Les niveaux de satisfaction au travail mesurés au cours des entretiens individuels et les taux d'absentéisme attesteront de l'efficacité de la démarche.

### **3.3. Réorganiser les domaines d'activités stratégiques pour repositionner l'établissement sur le territoire**

Selon la validation par les autorités de contrôle et de tarification de notre proposition d'offre de service, les étapes suivantes consistent à construire le versant opérationnel du projet. Dans cette partie, l'orientation stratégique s'articule majoritairement autour de la G.P.E.C., qui vise à améliorer la qualité des services rendus aux adolescentes accueillies et à leurs parents : « *elle ne peut être qu'un outil au service d'une stratégie d'entreprise qui se prépare à relever les défis du secteur pour proposer des prestations de qualité aux usagers.* »<sup>78</sup> Cet axe relève de la compétence de l'équipe de direction.

#### **3.3.1. Un appel à candidature pour activer la mobilité interne**

Depuis octobre 2013, l'accompagnement des jeunes et des familles bénéficiant de ces nouvelles mesures a suscité globalement beaucoup d'intérêt de la part des éducateurs. Par ailleurs, certains professionnels ont aussi exprimé un sentiment de frustration lié à

---

<sup>78</sup> BATIFOULIER F., op. cit., p. 135

une fréquence d'intervention insuffisante en famille, et à un degré moindre au manque d'outils. A l'inverse, d'autres professionnels se sentent moins à l'aise lorsqu'il s'agit de travailler directement au domicile des familles. Le fait de s'introduire de façon aussi prégnante dans l'intimité du cercle familial peut constituer un frein.

Profitant de l'intérêt déjà exprimé par certains salariés, le lancement d'un appel à candidature en interne à l'attention de l'ensemble des professionnels éducatifs peut devenir un vecteur de motivation, mais aussi une sorte de mise en compétition.

Pour que la procédure de recrutement en interne soit pertinente, il paraît indispensable de clarifier les critères de sélection retenus pour apprécier la qualité des candidatures, à travers une communication transparente et authentique. Ces critères feront l'objet d'une présentation lors d'une réunion générale et se caractérisent par :

- la motivation argumentée dans la lettre symbolisant l'acte de candidature - **coefficient 1**
- la motivation exprimée lors de l'entretien individuel - **coefficient 3**
- les compétences déjà reconnues pour le travail de soutien à la parentalité, c'est-à-dire la capacité du professionnel à produire les effets attendus, auxquels se rajoutent les formations reçues sur le sujet, la souplesse, la disponibilité - **coefficient 2**
- la participation au groupe de réflexion interne sur les accueils alternatifs depuis le lancement - **coefficient 1**
- l'intérêt formulé pour des actions collectives portant sur la parentalité - **coefficient 1**
- la capacité à inscrire la relation éducative dans la transparence et l'authenticité - **coefficient 1**
- l'intérêt pour la création d'outils d'évaluation des besoins et des niveaux d'alerte - **coefficient 1**

A ce stade, le recrutement externe n'est pas envisagé étant donné l'absence de moyens financiers supplémentaires, de perspectives de départ au sein des équipes éducatives et de l'intérêt suscité par le projet en interne.

### **3.3.2. La gestion des frustrations**

La mobilité interne est un bon moyen de redynamisation du personnel. Elle permet de s'engager dans de nouveaux challenges. Elle est donc encouragée dans le cadre de mon projet car elle prévient les risques psychosociaux liés au caractère routinier de certaines tâches.

Si le nombre de candidatures est supérieur aux postes à pourvoir, il est envisagé pour les candidats non retenus de recourir aux autres possibilités de mouvements en interne en fonction des demandes exprimées, des compétences requises et des souhaits individuels

d'évolution professionnelle. Au-delà de cette étape, un projet individuel de formation pourrait être élaboré pour augmenter l'employabilité du salarié.

### 3.3.3. Un nouveau virage pour une nouvelle culture

La nouvelle orientation prise par l'établissement dans le cadre des accueils alternatifs pousse les professionnels à intervenir « hors les murs ». Alors que nous avons l'habitude d'agir « à notre domicile », il nous faut dorénavant investir le domicile des familles, c'est-à-dire apprivoiser des micro-territoires déterminés par la singularité de leurs acteurs. En soi, le projet engendre une évolution de la dimension culturelle de l'établissement que je gère.

Je me réfère aux trois composantes de la culture caractérisées par des « valeurs », des « croyances », et des « normes »<sup>79</sup>. Si le projet aura peu d'impact sur les valeurs de l'Armée du Salut que l'établissement s'attache à défendre et à traduire au quotidien, les croyances et les normes s'en trouvent impactées. Les équipes éducatives sont en effet animées par la volonté de co-construire les projets personnalisés des adolescentes confiées en associant le plus largement possible les détenteurs de l'autorité parentale. Ce vœu de collaboration se heurte parfois à la rivalité décrite par G. CHENET. Ces nouvelles modalités d'accompagnement permettent, au moins partiellement « *de sortir du conflit de loyauté* »<sup>80</sup>. Les espaces de co-construction sont étendus et valorisés par la suppression de l'opposition potentielle entre parents et professionnels que l'on retrouve parfois en placement classique. Les normes, « *c'est-à-dire des règles spécifiques de comportement* »<sup>81</sup>, sont donc modifiées. La diversification des mesures autorise parents et professionnels à se positionner côte-à-côte, condition sine qua none pour entamer la coopération de manière pertinente. Les croyances sont elle aussi affectées : le projet aura un retentissement sur le fonctionnement de l'établissement et les modes d'intervention. Les variations qui s'opèrent au niveau de deux des composantes induisent une évolution culturelle de l'établissement.

---

<sup>79</sup> LEHMANN-ORTEGA L., LEROY F., GARRETTE B., et al., op. cit p. 622

<sup>80</sup> CHENET G., op. cit., p. 46

<sup>81</sup> LEHMANN-ORTEGA L., LEROY F., GARRETTE B., et al., op. cit., p. 622

### 3.4. La structuration des modes d'intervention

Les deux premiers objectifs consistent à redimensionner l'offre de service, répartie entre placement classique et accueil diversifié, et de réorganiser les domaines d'activités stratégiques.

A ce stade, la mise en place d'un groupe technique « soutien à la parentalité » se justifie pour répondre aux besoins de construction et de renforcement des modes d'intervention en famille. Soucieux de faire progresser l'ensemble des équipes éducatives, je privilégie la présence d'une mixité de professionnels.

Acteurs internes à l'établissement	Acteurs externes à l'établissement
<ul style="list-style-type: none"><li>- Le chef de service de la future équipe (garant de la mise en œuvre de l'objectif)</li><li>- La psychologue de l'établissement</li><li>- Les 2 éducateurs de l'équipe dédiée aux accueils diversifiés</li><li>- Un éducateur de chaque groupe d'internat (soit 3 professionnels après re-fonte de l'offre de service)</li><li>- Un éducateur de l'Accueil de Jour</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Deux parents bénéficiaires du dispositif de placement diversifié</li><li>- Deux parents d'enfants placés en internat</li></ul>
<b>Total : 8 personnes</b>	<b>Total : 4 personnes</b>

Tableau n°12 : Constitution d'un groupe technique « soutien à la parentalité »

#### 3.4.1. Du modèle empirique à la construction de modèles basés sur des concepts théoriques

Le soutien à la parentalité s'est développé au sein du F.A.E. sur la capitalisation d'expériences, prêtant peu d'intérêt aux concepts théoriques. Ce modèle empirique a conduit les équipes éducatives à s'installer dans la croyance que « l'expertise » constituait la réponse la plus adéquate. A mesure que les difficultés s'amoncelaient, cette conviction s'est décomposée. Faute d'autres alternatives, les échecs s'inscrivaient dans une forme de fatalisme déroutante pour les équipes.

##### ➤ Reconnaître les compétences parentales

De la même manière que j'ai questionné les processus de changement à l'échelle du management, se pose l'enjeu de l'évolution favorable des familles. Je remarque des simili-

tudes entre les objectifs des deux univers, celui du management et celui du soutien à la parentalité.

Pour rendre les acteurs plus autonomes, G. AUSLOOS estime qu'il faut laisser émerger « *l'autosolution.* »<sup>82</sup> Penser que les familles sont en capacité de mettre en œuvre leurs propres solutions impose par conséquent de changer notre regard sur elles. G. AUSLOOS poursuit sa théorie en qualifiant la famille de compétente : « *Parler de famille compétente est donc une façon de rendre à la famille sa compétence plutôt que de considérer ses manques.* »<sup>83</sup>

#### ➤ **Rendre aux parents l'expertise de la parentalité**

Reconnaître les compétences des familles doit donc favoriser l'émergence d'un contexte propice au changement de nature à travailler sur les problématiques. La formalisation des réussites<sup>84</sup> contribue à la valorisation des compétences. Le but est de permettre aux parents de (re)gagner en confiance par la concrétisation d'objectifs opérationnels « modestes » répondant aux besoins spécifiques de chaque famille, pour atteindre progressivement des buts plus ambitieux.

L'empowerment ou le pouvoir d'agir pour développer ses propres ressources de dépassement doit être largement soutenu et devenir le fondement de l'intervention. Ainsi, l'intervention n'est pas centrée directement sur l'adolescente, mais sur le parent pour susciter le changement auprès de son enfant.

#### ➤ **Créer les conditions d'une expertise collective**

Pour lutter contre l'homéostasie de certaines familles, l'introduction de groupes de paroles cible l'émergence de la dimension participative, plaçant les parents en experts de leurs propres situations. H. DE CAEVEL et D. BASS, exhortent à réunir « *des groupes de parents invités à participer à des animations dont la préoccupation centrale porte en gros sur : "la difficulté d'être parent aujourd'hui". C'est donc bien une question commune qui va provoquer la rencontre collective, quelle que soit la manière dont chacun envisage d'investir cette question ;* »<sup>85</sup> La dimension collective est particulièrement adaptée étant donné la proportion élevée de parents isolés : « *C'est l'occasion pour les parents et/ou les grands-parents de mutualiser leurs réflexions personnelles, de trouver ensemble des ré-*

---

<sup>82</sup> AUSLOOS G., 1995, *La compétence des familles, Temps, chaos, processus*, Ramonville Saint-Agne : Éd. Érès, p. 31

<sup>83</sup> Ibid, p. 29

<sup>84</sup> Cf. Annexe V : La spirale des réussites (exemple)

<sup>85</sup> DE CAEVEL H., BASS D., op. cit., p. 172

*ponses originales, de créer du lien social.* »<sup>86</sup> A ce propos, je tiens à préciser que l'équipe dédiée s'attachera à aller à la rencontre de ces pères réputés absents. Un groupe de parole spécifique pourrait leur être consacré pour qu'ils reprennent progressivement confiance dans leurs fonctions parentales. Néanmoins, mon regard critique et réaliste limite mon intention dans le sens où un père sur deux, des jeunes accompagnées jusqu'à ce jour, ne s'est pas ou peu investi dans la vie de son enfant depuis plusieurs années.

La mise en place de groupes de parole entre parents, animés par la psychologue et un intervenant éducatif, a l'ambition de créer des effets de synergie entre les acteurs. En se cantonnant à des rôles d'animateurs, les professionnels de l'établissement ont pour mission de faire émerger et de promouvoir la parole. "L'autosolution" théorisée par G. AUSLOOS peut trouver par le biais de ces groupes une déclinaison collective. J'estime que le changement est plus facile à soutenir lorsqu'il est promu par les pairs.

➤ **Augmenter les compétences professionnelles par la formation et l'autoformation**

Ces apports pourront être complétés par une formation avec l'organisme R.E.S.C.I.F.<sup>87</sup> (Recherches et Etudes Systémiques sur les Communications Institutionnelles et Familiales). Ce projet de formation doit répondre aux besoins repérés dans le diagnostic. Ainsi, la première des priorités repose sur l'amélioration de la capacité des intervenants à repérer la nature et l'intensité du danger en famille pour garantir la protection de l'adolescente. Il est aussi question de structurer les interventions pour gagner en cohérence et permettre la création d'outils. Ce projet figure au plan de formation 2017. L'augmentation des compétences professionnelles s'inscrit dans **la loi n°2013-504 de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013** et **la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale**. Par ce biais, l'établissement satisfait à ses obligations en matière de R.S.E.

Par ailleurs, trois réunions regroupant les différents services éducatifs seront consacrées au visionnage de conférences données par G. AUSLOOS<sup>88</sup> sur les compétences de familles. Enregistrées sur support D.V.D., ces conférences déboucheront, à chaque séance, sur un débat pour permettre l'appropriation des concepts par une transposition aux situations rencontrées. L'objectif de l'exercice est de concourir au changement de posture afin

---

<sup>86</sup> Ibid, p. 176

<sup>87</sup> Cf. Annexe VI : Extrait du projet de formation de R.E.S.C.I.F.

<sup>88</sup> AUSLOOS G., Collections Systèmes et Réseaux D.V.D. 1 et 2, mars 2003, *Toulouse, La compétence des familles*

d'éveiller l'empowerment chez les parents, et de construire le discours éducatif non plus sur la stigmatisation des carences, mais sur les potentialités et les compétences.

### 3.4.2. Savoir se méfier des interprétations

Dans la quasi-totalité des situations présentées en amont de l'admission, les équipes sont destinataires d'une masse d'écrits professionnels contenant des informations sur les personnalités des membres des familles, sur des constats et des analyses plus ou moins teintés d'objectivité et... de subjectivité. Cette « mine d'informations », telle qu'elle est qualifiée par les professionnels éducatifs, permet de mieux comprendre les raisons de la demande d'intervention. Toutefois, ces éléments tendent à se forger une opinion qui peut relever de l'interprétation et à se focaliser sur le passé, au détriment des interactions entre les membres de la famille. G. AUSLOOS invite à « *ne pas se centrer sur les contenus mais sur le processus* »<sup>89</sup>. Cet avis est partagé par le formateur en systémie, Guy HARDY : « *Selon notre point de vue, les possibilités de l'intervenant s'optimisent s'il intervient au sein d'une histoire qu'il partage plutôt que sur un problème qu'il observe.* »<sup>90</sup>. Le postulat de départ est primordial, en s'astreignant à reconnaître que le dysfonctionnement familial ne remet pas en cause les compétences parentales : « *"les parents ont certes des carences et des déficiences, mais ils ont aussi des savoir-faire sur lesquels les professionnels doivent s'appuyer en abandonnant leurs prérequis", renchérit Michel Eymenier (Directeur enfant-famille du département du Vaucluse).* »<sup>91</sup>

Par ailleurs, nombre de travailleurs sociaux ont une propension à vouloir imposer aux familles leurs propres représentations, faisant abstraction des différences culturelles, culturelles, sociales, professionnelles... L'écueil consiste à vouloir inscrire les familles dans une norme et à vouloir traiter tous les symptômes. L'intervention éducative doit se circonscrire aux besoins repérés pour « *ne pas empiéter sur les domaines de compétences qui ne sont pas repérés comme posant problème par les professionnels* »<sup>92</sup>, afin d'éviter le piège de la modélisation et de la normalisation.

---

<sup>89</sup> AUSLOOS G., op. cit., p. 33

<sup>90</sup> HARDY G., 2013, *S'il te plaît, ne m'aide pas ! L'aide sous injonction administrative ou judiciaire*, 2<sup>ème</sup> édition, Toulouse : Érès, p. 51

<sup>91</sup> SEDRATI-DINET C. op. cit., p. 31

<sup>92</sup> A.N.E.S.M., op. cit., p. 20

### 3.4.3. Améliorer l'évaluation pour mieux répondre aux besoins des professionnels

Dans le cadre des placements classiques, la présence de l'adolescente « dans les murs » soutient l'idée générale que l'enfant est en théorie en sécurité puisqu'il est éloigné des sources de danger. L'accompagnement diversifié modifie structurellement l'appréciation de la notion de danger : il est maintenu à domicile et le risque peut se manifester à chaque instant.

Trois principes peuvent être mis en avant pour permettre à l'équipe éducative d'œuvrer dans un contexte propice à la bonne réalisation de sa mission : sécurité, responsabilité, autonomie.

Les intervenants ont besoin d'être sécurisés dans l'appréciation des situations qu'ils rencontrent avec les familles accompagnées. Il est fondamental de les doter d'outils d'évaluation qui permettent de mesurer et d'évaluer les situations de danger en famille. G. CHERET et N. FAVEZ proposent plusieurs instruments qui approfondissent l'examen clinique.

Allouer aux intervenants des instruments pour répondre au besoin de sécurité est un préalable pour développer le sens des responsabilités et accroître l'autonomie nécessaire dans l'accompagnement des enfants et leurs parents à partir du domicile.

Ce principe peut ensuite être diffusé aux parents pour que cette triangulation : sécurité, responsabilité et autonomie les conduise à adopter des postures parentales appropriées. J'ai abordé dans les parties précédentes le besoin d'enrichir l'approche empirique par des concepts théoriques. Je souscris à l'idée décrite par N. FAVEZ : « *la pratique doit être enracinée dans une théorie qui permette d'expliquer les résultats d'une évaluation, de les replacer en perspective, et de déterminer de là les interventions à appliquer pour obtenir un changement thérapeutique.* »<sup>93</sup>

Le but est donc d'équiper les intervenants d'outils de travail qui rassemblent plusieurs finalités. La première est de valoriser les savoir-faire parentaux comme décrit plus haut, sans quoi la reconnaissance des compétences risque de se limiter à quelques bonnes intentions. La deuxième consiste à matérialiser auprès des familles l'examen clinique, l'évolution des situations et de servir de support de médiation.

A la lecture des différents concepts théorisés, je retiens des outils, qui offrent une lecture des situations avec des clés de compréhension accessibles à la plupart des familles.

---

<sup>93</sup> FAVEZ N., op. cit., p. 61

G. CHENET a élaboré une grille synthétisant la nature des dangers et les actions institutionnelles à entreprendre, notamment en matière de protection. Cette grille, apporte des repères sur la frontière entre le maintien à domicile et le retrait de l'enfant de son milieu familial. Son intérêt est d'apporter une lecture, certes très synthétique, mais relativement accessible dès le démarrage du projet<sup>94</sup> :

NIVEAU D'ALERTE	NIVEAU DE DECISION
<b>Niveau 1</b> : La mise en œuvre du projet est défaillante. Des incidents de parcours surviennent.	Signalement de l'éducateur au directeur qui évoluera le niveau d'importance et l'incidence sur les conditions d'accueil du mineur. En fonction il pourra provoquer un bilan anticipé, prévenir les tutelles, téléphoner aux parents ou attendre le prochain bilan.
<b>Niveau 2</b> : Le jeune échappe à la vigilance de ses parents, absentéisme scolaire	Rencontre en urgence avec les parents, si pas de solution, information aux tutelles.
<b>Niveau 3</b> : Les parents ne coopèrent pas, le projet n'est pas suivi, inquiétude sur le cadre éducatif.	Information immédiate aux tutelles après évaluation avec le milieu ouvert.
<b>Niveau 4</b> : Situation de danger immédiat	Après signalement de l'éducateur au directeur, ce dernier prend la responsabilité d'organiser en urgence le rapatriement de l'usager dans la structure. Il informe parallèlement les tutelles qui seront à même de conforter ou cette décision ou de l'annuler

Tableau n°13 : Grille des risques de danger selon G. CHENET

D. MAUGER, propose une lecture mettant en évidence sous forme de pyramide, « les principales attributions de la fonction parentale »<sup>95</sup>. S'inspirant de la pyramide de MASLOW, il recense un ensemble de besoins auxquels la fonction parentale doit répondre. La pyramide est constituée de 5 étages à partir des besoins les plus vitaux à la base jusqu'aux « projections dans l'existence »<sup>96</sup> à sa pointe. La matérialisation de cet outil auprès des familles a l'avantage de signifier l'état des savoir-faire, et des manques.

<sup>94</sup> CHENET G., op. cit., p. 41

<sup>95</sup> MAUGER D., op. cit., p. 127 Cf. Annexe VII

<sup>96</sup> Ibid, p.127

Francis ALFÖLDI, Docteur en sciences de l'éducation, a publié plusieurs outils d'évaluation<sup>97</sup> en définissant des niveaux de danger. Si l'un de ces outils concerne spécifiquement le développement des enfants de moins de 3 ans, les autres sont transposables aux situations que nous rencontrons et qui se précisent de la manière suivante : les dangers physique, sexuel, psychologique, de négligence, de développement de l'enfant, de collaboration des parents, de l'intervenant, ou encore l'outil d'estimation des capacités parentales.

Les différentes grilles de lecture présentées dans cette partie devront faire l'objet d'un travail d'appropriation par les équipes. Il s'agit d'adapter les contenus à la réalité des familles. Elles permettent de servir de base de réflexion pour apporter de la consistance aux interventions à domicile et développer l'évaluation des situations rencontrées.

#### **3.4.4. L'adhésion des jeunes et des parents comme enjeu des placements alternatifs**

Le diagnostic a démontré que le manque d'adhésion des jeunes et des parents limite l'efficacité des mesures d'accompagnement. Le vademecum des prestations de protection de l'enfance du Haut-Rhin stipule que si « *le parent est dans le discours et non dans une réelle collaboration ; déni des difficultés* »<sup>98</sup> ou qu'il se situe dans le « *refus d'adhésion et de collaboration* »<sup>99</sup>, les mesures de placement alternatif sont contre-indiquées. Le principe d'adhésion revêt donc d'un véritable enjeu. Outre la valorisation des compétences parentales, d'autres méthodes sont à développer pour accroître le niveau d'adhésion.

La question de la résistance est donc au centre des préoccupations des intervenants en famille. G. AUSLOOS et G. HARDY abordent « *la résistance des familles, comme une preuve de leur compétence parentale et de travailler en soi ces résistances comme des réponses à un problème : "le problème est la solution choisie".* »<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> ALFÖLDI F., *Les critères de protection de l'enfance* [en ligne], [visité le 02.09.2016], disponible sur Internet : <http://alfoldievaluation.com/critresenligne.html> Cf. Annexe VIII : Extraits des outils de protection de l'enfance selon F. ALFÖLDI

<sup>98</sup> CONSEIL DEPARTEMENTAL DU HAUT-RHIN, 2016, *Vademecum des prestations de protection de l'enfance sur le département du Haut-Rhin*, p. 56

<sup>99</sup> Ibid p. 60

<sup>100</sup> O.N.P.E., mai 2014, *Neuvième rapport au Gouvernement et au Parlement*, p. 73

### ➤ **Donner du sens à la contractualisation**

La contractualisation des objectifs avec la famille est un premier moyen de faire émerger l'adhésion. Le référentiel parentalité du Conseil Départemental précise « *que pour toute collaboration, il faut qu'un groupe soit solidaire des objectifs qu'il poursuit. De plus, ces objectifs doivent être communs, donc partagés par tous* »<sup>101</sup>. Les équipes fixent avec les parents les objectifs qu'ils retranscrivent dans le Document Individuel de Prise en Charge (D.I.P.C.) au cours d'une des premières interventions à domicile. La contractualisation gagnerait à se formaliser dès la première rencontre dans les locaux de l'A.S.E. Le but est d'offrir un espace de négociation pour se mettre d'accord sur les objectifs à atteindre en présence de l'inspecteur A.S.E., garant de la cohérence du parcours de l'enfant. Le projet pour l'enfant n'étant pas mis œuvre sur le département, le D.I.P.C. semble l'outil approprié à cette démarche. Cette contractualisation permet de poser le cadre de l'intervention et se décline dans le projet personnalisé.

### ➤ **Evaluer le projet personnalisé**

Ce projet personnalisé doit être évalué<sup>102</sup> à un rythme mensuel permettant d'affiner, voire de renégocier les objectifs et de mesurer par la même occasion le niveau d'adhésion des jeunes et des parents. La co-construction du parcours recouvre le niveau d'implication des parents dans le projet personnalisé pour ajuster la suppléance en fonction des compétences et des ressources des familles.

### ➤ **S'inspirer des établissements pilotes**

M'inspirant de la réussite reconnue de la M.E.C.S. de Lorry-les-Metz, sur le territoire de la Moselle en matière d'intervention à domicile, j'ambitionne d'augmenter les niveaux d'authenticité et de transparence dans les relations avec les familles. Cette démarche de parangonnage a pour finalité d'apprendre à développer l'adhésion et la collaboration des adolescentes et des parents aux mesures d'aides. Le principe repose sur des écrits professionnels qui font systématiquement l'objet d'une lecture complète à l'enfant et au détenteur de l'autorité parentale. Concrètement, les familles ont à leur disposition un encart à la fin des écrits dans lequel elles retranscrivent leurs avis, leurs accords/désaccords, leurs interrogations : « *L'existence de conflit signale un lien authentique, son absence un lien pathologique. La conflictualisation des relations permet d'ouvrir un espace de débat, d'échange et de négociation.* »<sup>103</sup> Ce lien de transparence à l'égard des parents contribue

---

<sup>101</sup> CONSEIL GENERAL DU HAUT-RHIN, 2014, *Référentiel parentalité*, p. 24

<sup>102</sup> Cf. Annexe IX - Proposition de grille d'évaluation mensuelle des objectifs personnalisés

<sup>103</sup> O.N.P.E., op. cit., p. 78

à atténuer le sentiment de défiance que peuvent ressentir certaines familles. Il est souligné que la transparence apporte un gain de confiance de nature à diminuer l'effectivité de la contrainte.

Par conséquent, je préconise, sauf si l'intérêt de l'enfant est en contradiction avec ce principe, d'adapter le modèle de la M.E.C.S. de Lorry-les-Metz pour que les parents et l'enfant puissent donner leurs avis sur le contenu des écrits professionnels<sup>104</sup> et favoriser le débat contradictoire. Pour les familles qui rencontreraient des difficultés à l'écrit, les professionnels s'engageront à lire la totalité du rapport et à annexer l'avis des parents par écrit par une restitution fidèle de leurs points de vue.

En termes de management, faire adopter de telles attitudes professionnelles ne s'impose pas d'emblée comme une évidence. Offrir, après lecture des écrits professionnels, un espace de communication sur le contenu des rapports serait de mon point de vue novateur sur le département. Particulièrement sensibles à préserver la bonne image de l'établissement, les intervenants éducatifs pourraient trouver à travers cet objectif une nouvelle source de motivation et prendre une longueur d'avance sur les autres établissements. Pour convaincre l'équipe du bienfondé d'introduire davantage de transparence dans les relations éducatives avec les familles, la réflexion pourra s'appuyer sur l'enquête menée en Moselle. En 2014, 89% des parents ont pu exprimer leurs avis sur la qualité de l'accompagnement : « *ce chiffre est un premier indicateur fort du rôle actif du parent au travail...* »<sup>105</sup>

Au niveau de l'équipe, je propose des lectures croisées par les deux professionnels de l'équipe, par la psychologue de l'établissement avant la validation par le chef de service. Ce principe de lectures croisées a pour but de s'interroger sur le sens, sur le choix des termes employés, de proscrire tous les jugements de valeurs et de valoriser les réussites parentales.

### ➤ **Améliorer l'évaluation des niveaux d'adhésion des jeunes et des parents**

Les niveaux d'adhésion se mesurent à partir de critères clairement identifiés, présentés sous forme d'une grille<sup>106</sup>. Pour la construction de celle-ci, je me suis inspiré du référentiel parentalité de l'A.S.E. du Haut-Rhin, d'une évaluation menée en 2014 sur les dispositifs des Services Educatifs Renforcés A Domicile (S.E.R.A.D.) de Moselle et d'un modèle

---

<sup>104</sup> Cf. Annexe X : Avis des parents sur le contenu des écrits professionnels concernant leur enfant

<sup>105</sup> DEPARTEMENT MOSELLE, 2014, *Analyse du questionnaire SERAD*, p. 3

<sup>106</sup> Cf. Annexe XI : Les critères d'évaluation d'adhésion des familles

québécois de « *consécration du principe de l'approche consensuelle* »<sup>107</sup>. Cette approche prend en compte les 3 critères suivants : « *la reconnaissance de l'existence d'un problème, la motivation et les capacités de changement des parents et de l'enfant.* »<sup>108</sup>

### **3.4.5. Développer la réflexion transversale**

Les réunions de la commission qualité offrent l'opportunité de poursuivre les réflexions sur le thème du soutien à la parentalité. La présence d'une mixité de professionnels à cette commission me permet de développer la transversalité nécessaire au processus de décroisement des équipes. Bien que l'intensité du travail avec les familles soit variable selon les dispositifs, toutes les équipes sont confrontées à cette réalité.

Les éducateurs bénéficient tous les ans de six séances de Groupes d'Analyse des Pratiques (G.A.P.). Au cours des deux dernières années, des séances ont été consacrées spécifiquement à la cohésion de chaque équipe. Cette formule a permis de mieux s'harmoniser, mais a également produit les effets de cloisonnement que j'ai dénoncés. Par conséquent, les séances de G.A.P. devront s'organiser en transversalité avec pour thématique en 2017, le soutien à la parentalité : « *il est vrai que, par-delà les différences, les professionnels du placement à domicile partagent un positionnement et des préoccupations identiques* »<sup>109</sup>.

L'objectif est aussi de produire de l'intelligence collective par le partage des expériences. Pour Paule LEBBE-BERRIER, assistante en service social et psychologue, le but est de « *développer des compétences individuelles et des expertises en groupe de pairs, de projet ou d'équipe, par la construction "d'intelligence collective" et d'expérimentations créatives liées à de nouvelles formes d'interventions sociales et / ou de réponses à des besoins sociaux complexes et émergents.* »<sup>110</sup>

### **3.4.6. Des apports complémentaires grâce aux partenariats**

Le partenariat doit s'envisager comme une « plus-value » au profit de l'amélioration de la qualité de l'accompagnement. Dans le cadre de ce projet, deux partenaires ont déjà été sollicités en vue du démarrage des actions collectives.

---

<sup>107</sup> O.N.P.E., op. cit., p. 31

<sup>108</sup> Ibid, p.32

<sup>109</sup> SEDRATI-DINET C., op. cit., p. 31

<sup>110</sup> LEBBE-BERRIER P., 2007, *Supervisions éco-systémiques en travail social. Un espace tiers nécessaire*, Toulouse : Éd. Érès, p .22

L'association Epices à Mulhouse est un lieu d'échanges et de socialisation réunissant des familles de milieux sociaux et culturels différents. La volonté de conventionner avec Epices se justifie par les caractéristiques du public accueilli en placement diversifié. La cuisine est un support de médiation permettant de faire adhérer autant les filles que nous accompagnons que leurs parents. Je rappelle le taux élevé de familles monoparentales (mère/fille) qui caractérise notre public (plus de 50%). Cette activité consent à sortir les familles de leur isolement.

Une autre réalité doit aussi être prise en compte. Les difficultés rencontrées par les familles dépassent fréquemment le cadre de la parentalité. Dans certaines situations, leur précarité ne permet pas de couvrir leurs besoins primaires (le taux de pauvreté est 2,5 fois supérieur à Mulhouse par rapport à la moyenne départementale). Se consacrer sereinement à la parentalité suppose que les besoins physiologiques (d'après la pyramide de MASLOW) soient déjà couverts. Dans ce contexte, Caritas Alsace Réseau Secours Catholique et les Apprentis d'Auteuil présentent l'opportunité de répondre à une double problématique. Ils ont ouvert en date du 12 janvier 2016 les portes de la Maison des Familles. Il s'agit d' « *un lieu d'accueil et d'écoute dont l'objectif est de permettre à chaque parent de reprendre confiance et redevenir acteur de son parcours.* »<sup>111</sup> La coopération devrait être facilitée puisque nous partageons un objectif commun : valoriser les compétences des parents. Outre, l'ouverture proposée par l'intermédiaire de ce partenariat, cette collaboration souscrit à l'orientation des familles les plus précarisées vers les aides alimentaires proposées par Caritas Alsace Réseau Secours Catholique.

### **3.5. Le plan d'actions du projet**

#### **3.5.1. La planification par étapes<sup>112</sup>**

La planification par étapes correspond aux trois axes stratégiques retenus. La réorganisation des domaines d'activités résultera du niveau d'atteinte du premier objectif : le redimensionnement de l'offre de service. Ces deux premiers objectifs sont fortement interdépendants. S'agissant de la structuration des modes d'intervention, elle contient un intérêt transversal, étant donné que l'ensemble des équipes éducatives est concernée par le soutien à la parentalité. En outre, la planification apporte une vision temporelle de l'ensemble du projet. Elle permet aux acteurs concernés de se projeter, ce qui procure un caractère rassurant dans une période d'instabilité liée au changement.

---

<sup>111</sup> CARITAS ALSACE, *Ouverture de la Maison des Familles de Mulhouse* [en ligne], [visité le 15/08/16], disponible sur Internet : <http://www.caritas-alsace.org/Activite/enfance-familles/maison-des-familles-de-mulhouse/ouverture-de-la-maison-des-familles-de-mulhouse>

<sup>112</sup> Cf. Annexe XII : le tableau de planification

### 3.5.2. Des surcoûts financiers limités

Le projet que je construis s'inscrit dans une volonté politique départementale de redéploiement des moyens. Le projet n'aura donc pas d'incidence sur les charges de personnel, car il se construit à moyens constants. De même, le projet n'aura d'impact majeur ni sur le bâti, ni sur le mobilier. A ce jour, le futur bureau de l'équipe est déjà équipé, puisqu'il s'agit de l'espace et des équipements libérés par l'une des deux unités « Printramps » ou « Tremplin ». Le parc de véhicules est suffisant pour répondre aux besoins. Des surcoûts de fonctionnement et d'investissement sont néanmoins à prévoir spécifiquement pour ce projet comme le démontre le plan de financement ci-dessous.

<b>Section d'investissement</b>		
<b>Intitulé</b>	<b>Budget prévisionnel</b>	<b>Mode de financement</b>
2 Postes informatiques	3000€	Budget d'investissement 2017, amortissement sur 3 ans
<b>Total du surcoût</b>	<b>3000€</b>	
<b>Section d'exploitation</b>		
<b>Intitulé</b>	<b>Budget prévisionnel</b>	<b>Mode de financement</b>
2 téléphones portables	600€	Budget d'exploitation (<500€ l'unité)
4 journées de formation	Devis 3820€	Plan de formation 2017
Dotations aux amortissements des postes informatiques	1000€	Budget d'exploitation 2017
Augmentation des frais de fonctionnement liés aux déplacements	10000€	Budget d'exploitation 2017
<b>Total du surcoût</b>	<b>15420€</b>	

Tableau n°14 : Le tableau des surcoûts liés au projet

A noter que l'analyse des pratiques professionnelles proposée depuis plus de 5 ans au sein de l'établissement n'engendrera pas de surcoûts supplémentaires.

### 3.5.3. Le plan de communication

Le plan de communication est composé de deux entités. La communication interne repose sur le diagnostic posé par le groupe de travail constitué au lancement des accueils alternatifs. Ce diagnostic, qui démontre les dysfonctionnements, justifie le projet et le besoin de changement. L'arbre à problème<sup>113</sup> est un support de communication à destination du personnel, permettant de synthétiser la situation problème.

---

<sup>113</sup> Cf. Annexe I : L'arbre à problème – Accueils diversifiés au F.A.E. M-P Péan

La communication externe tend à impliquer les principales parties prenantes du projet. Me basant sur les concepts de H. MINTZBERG, je considère les autorités de contrôle et de tarification comme des détenteurs d'influence externe étant donné que je ne pourrai élaborer mon projet sans leur consentement.

Les partenaires que j'ai ciblés ont des objectifs communs liés à la parentalité et des compétences complémentaires qui encouragent la recherche de mutualisation des moyens et des compétences.

Tout au long de la réalisation du projet, l'information se formalisera par la communication descendante pour coordonner le travail et la communication ascendante pour prendre en considération les besoins de terrain. Le tableau suivant recense les actions de communication à entreprendre.

	Cibles/acteurs	Objectifs	Moyens	Calendrier/délais
<b>Communication interne</b>	Les délégués du personnel (DP)	Partager le diagnostic, les informer et les consulter au sujet du projet et des modalités de mise en œuvre.	Réunions des DP	En amont du lancement et au cours des réunions institutionnelles
	L'ensemble du personnel	Partager le diagnostic, les informer régulièrement de l'évolution du projet. Lancer des appels à candidature pour la création des comités de pilotage du projet et technique de soutien à la parentalité.	Réunion générale	Au lancement du projet, à 6, 12 et 18 mois
	Le personnel éducatif	Les informer du lancement de la campagne de recrutement interne.	Lors de la 1 <sup>ère</sup> réunion générale	1 mois après le lancement du projet
	Les postulants éducatifs	Vérifier leurs motivations et l'adéquation avec les critères de sélection  Les informer des choix.	Entretiens individuels  Entretiens individuels	Entre le 5 <sup>ème</sup> et le 7 <sup>ème</sup> mois comme décrit dans le plan d'actions

	Cibles/acteurs	Objectifs	Moyens	Calendrier/délais
Communication externe	Les autorités de contrôle et de tarification	Les informer du projet, de ses modalités de mise en œuvre, les inviter à rejoindre le comité de pilotage.  Soutenir une communication régulière pour l'orientation des jeunes et de leurs parents vers le service	Courriers  Communication formelle par courrier et informelle par téléphone ou lors de synthèse / d'audience	Au lancement  Dès validation de l'offre de service et en fil rouge tout au long du projet
	La maison des parents et Epices	Evaluer les échanges potentiels, créer des effets de synergie, mutualiser des moyens	Courriers, rencontres, conventionnements	Reprise des contacts déjà engagés 3 mois après le démarrage du projet et conventionnements à 9 mois (cf. plan d'actions)

Tableau n°15 : Le plan de communication interne et externe

### 3.6. L'évaluation du projet

#### 3.6.1. Une mission attribuée à la commission qualité

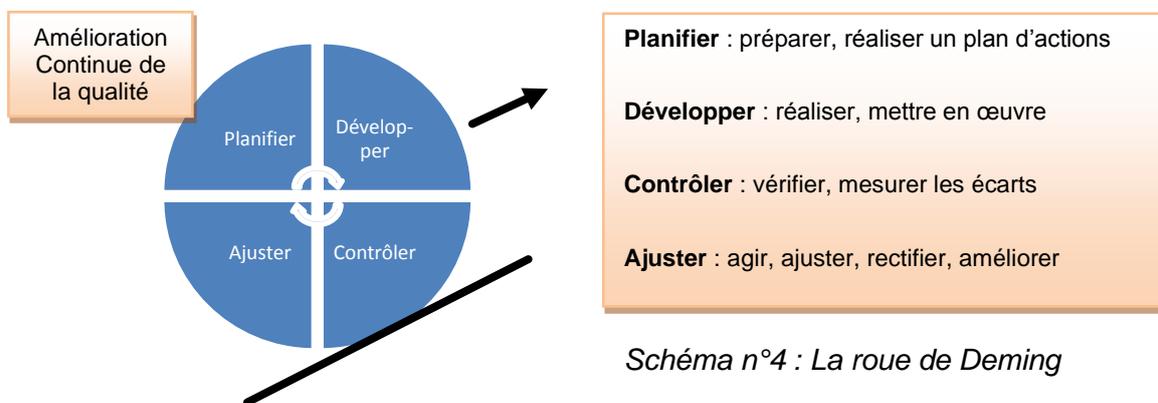
Tout projet inclut dans sa démarche une dimension évaluative. Il m'importe d'inclure l'évaluation de ce projet dans les prérogatives de la commission qualité. Plusieurs critères justifient ce choix. En premier lieu, cette commission bénéficie d'une expérience dans ce domaine puisqu'elle a conduit l'évaluation interne et préparé l'évaluation externe. Pour remplir sa mission, elle a bénéficié de deux formations avec les organismes Optimums et le CREA Alsace. La commission s'appuie également sur les référentiels d'évaluation de la fondation. En second lieu, sa composition est pluridisciplinaire et associe une mixité de professionnels issus de différentes équipes : un éducateur de chaque groupe éducatif, une secrétaire, la psychologue, un chef de service. Le regard extérieur de la commission assure le caractère objectif de l'évaluation. L'un des deux professionnels de l'équipe dédiée aux placements alternatifs complètera la commission.

#### 3.6.2. Une méthode basée sur la production de la connaissance

L'évaluation se construit à partir de deux apports théoriques. D'abord les recommandations de l'A.N.E.S.M. en matière d'évaluation, à commencer par sa définition : « *L'évaluation des activités et de la qualité des prestations doit produire des connaissances partagées sur le fonctionnement, l'organisation et les pratiques professionnelles de manière à ce qu'elles soient en adéquation avec les spécificités de l'intervention, les*

besoins des mineurs/jeunes majeurs d'une part, et de leurs parents dans le cadre de l'accompagnement d'autre part, ainsi qu'à leurs évolutions. »<sup>114</sup>

L'amélioration continue de la qualité s'articule autour de la roue de Deming, créée par le statisticien William Edwards DEMING<sup>115</sup> :



L'outil repose sur 4 axes : la planification, le développement, le contrôle et l'ajustement. Cette roue de Deming m'a servi dans le cadre de ce projet. Le diagnostic a en effet révélé la faiblesse de nos accompagnements externalisés et le besoin d'améliorer nos prestations. Par conséquent, nous en sommes au stade de la planification. Suivront la mise en œuvre du projet et les opérations de contrôle et d'évaluation, que je développerai dans le prolongement de cette partie. L'amélioration continue est « un principe sans fin », l'outil de Deming s'inscrit par conséquent dans la durée et est exploitée en général pour l'ensemble de nos sujets d'évaluation.

En matière de communication, plusieurs cibles sont identifiées. Les évaluations seront communiquées aux instances de contrôle et de tarification. Les parents seront informés dans le cadre du C.V.S. et les jeunes lors des réunions mensuelles (et donc du C.V.S.).

### 3.6.3. Des indicateurs adaptés aux publics cibles

Le tableau de la page suivante retrace les indicateurs d'évaluation en fonction des publics cibles et des objectifs fixés. J'ai souhaité inscrire des indicateurs avec des niveaux de valeurs afin de faciliter à la commission qualité la mission d'évaluation.

<sup>114</sup> ANESM, Juin 2015, *L'évaluation interne : Repères pour les établissements et services prenant en charge habituellement des mineurs/jeunes majeurs dans le cadre de la protection de l'enfance et/ou mettant en œuvre des mesures éducatives*, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles, p. 10

<sup>115</sup> Modèle inspiré de Certification Iso 9001 : ISO 9001 Facile !. *PDCA : démarche d'amélioration continue* [en ligne], [visité le 17 juillet 2016], disponible sur Internet : <http://www.certification-iso-9001.fr/definitions/pdca>

Catégories	Objectifs	Moyens / Critères	Indicateurs	Echéance / périodicité
<b>Les adolescentes et leurs parents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesurer le niveau de satisfaction des familles</li> <li>Mesurer l'efficacité des mesures alternatives</li> <li>Mesurer le niveau d'atteinte des objectifs et réajuster les moyens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête de satisfaction : mineures et parents</li> <li>Statistiques : nombre de jours de repli</li> <li>Statistiques : nombre de mesures alternatives convertis en placements classiques</li> <li>Evaluations avec l'adolescente et les parents</li> <li>Nombre de projets personnalisés formalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de satisfaction moyen <math>\geq 75\%</math> et plus</li> <li>180 jours (soit moins de 5% sur une année : 365 jours x 10 mesures = 3650)</li> <li>&lt; 10% des mesures alternatives</li> <li>80% des évaluations formalisées par écrit</li> <li>90% de contractualisation (D.I.P.C. et projets personnalisés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les 6 mois et à la fin du placement</li> <li>Bilan au 31/12/17</li> <li>Bilan au 31/12/17</li> <li>Tous les mois</li> <li>Bilan tous les 6 mois</li> </ul>
<b>Les adolescentes accueillies, leurs parents et les autorités de contrôle et de tarification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesurer la durée moyenne de placement pour raccourcir les temps d'accompagnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistiques : moyenne de la durée de placement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; 12 mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan 31/12/17 pour toutes les jeunes sorties du dispositif</li> </ul>
<b>Les autorités de contrôle et de tarification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesurer le niveau de satisfaction des autorités de contrôle et de tarification et contribuer à l'évaluation des politiques publiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête de satisfaction : inspecteurs et responsables</li> <li>Taux de remplissage en référence à la nouvelle offre de service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de satisfaction moyen <math>\geq 75\%</math></li> <li>100%, soit 3650 journées (365 jours x 10 mesures)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A la fin des placements, bilan au 31/12/17</li> </ul>
<b>Ressources Humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer les conditions de travail</li> <li>Décloisonner les équipes</li> <li>Augmenter les compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baisse de l'absentéisme moyen de l'établissement</li> <li>Volume et qualité des échanges et d'actions de parangonnage</li> <li>Formation R.E.S.C.I.F.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absentéisme compressible et turn-over : baisse de 10%,</li> <li>Investissements réalisés</li> <li>6 séances de G.A.P., 2 visites d'établissements en pointe dans le domaine : le Château de Lorry à Metz et Louise de Marillac à Strasbourg</li> <li>4 jours de formation pour 12 intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan au 31/12/17</li> <li>Au 30/06/17</li> <li>Au cours de l'année 2017 et bilan au 31/12/17</li> </ul>

<b>Tous les acteurs impliqués dans la démarche projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer de l'adhésion des professionnels au projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques : taux de participation des inscrits aux différentes réunions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres de candidats à intégrer la démarche : 25% des effectifs éducatifs pour participer à la démarche projet</li> <li>• Taux de présence aux réunions : 75%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la fin du projet</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecter le plan d'actions et des échéances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi des échéances de la planification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de correspondance entre le prévisionnel et le réalisé : ≥ 80%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la fin du projet</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmenter le niveau de satisfaction au travail pour l'ensemble du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête de satisfaction et entretiens annuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de satisfaction moyens ≥ 75% du personnel (moyenne à partir des critères suivants : ambiance générale, moyens et conditions de travail, communication)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la fin du projet</li> </ul>

Tableau n°16 : Les indicateurs d'évaluation

## Conclusion de la 3<sup>ème</sup> partie

Mon projet se compose de trois axes. En premier lieu, la refonte de l'offre de service entre placements classiques et diversifiés permet de repositionner l'établissement pour répondre à une double exigence : apporter des réponses plus pertinentes aux besoins des jeunes accueillies et de leurs parents, et se mettre « en conformité » avec la demande des services de l'A.S.E. Ce premier axe conditionne directement la deuxième orientation stratégique, qui repose sur la G.P.E.C. Enfin, la structuration des modes d'intervention au domicile des familles relève d'un enjeu transversal.

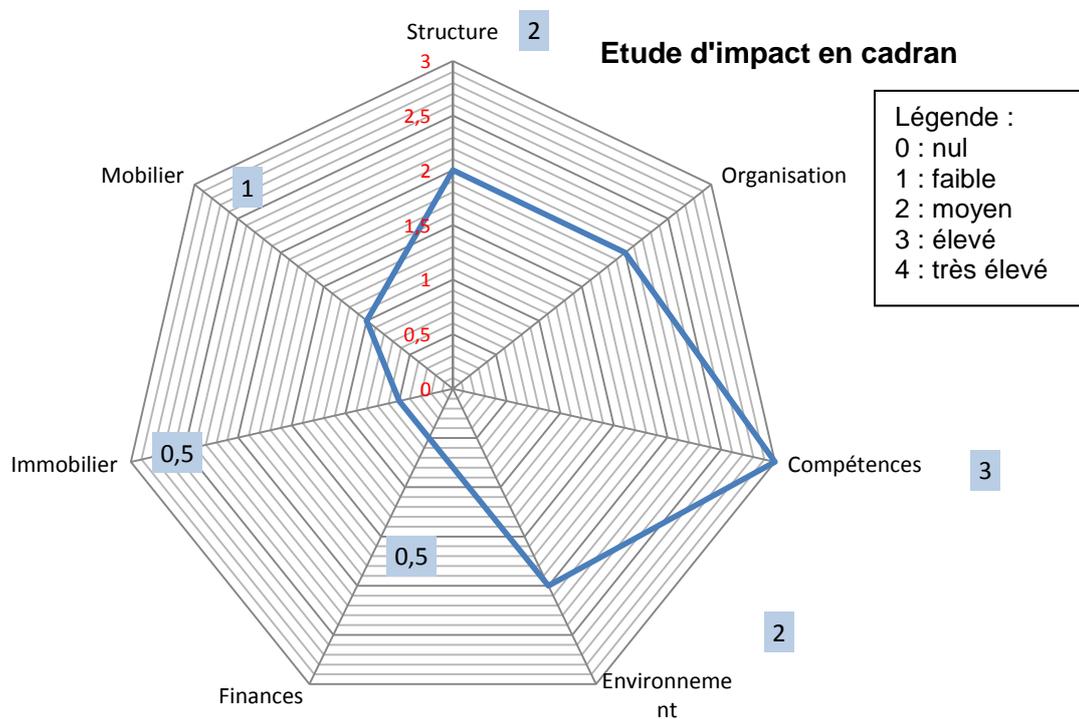
Le projet met en évidence la montée en compétences de l'ensemble des équipes éducatives grâce aux apports de la formation, aux actions de parangonnage et à la prise en compte de concepts théoriques.

L'environnement de l'établissement sera moyennement modifié et permettra d'offrir davantage d'accompagnements externalisés pour éviter les séparations familiales.

La mise en place de l'équipe dédiée aux placements diversifiés et le regroupement des unités éducatives « Printemps » et « Tremplin » changent la structure et l'organisation qui étaient en œuvre depuis près de 10 ans.

A l'inverse, j'ai démontré que les incidences sur les critères « mobilier », « immobilier » et « finances » sont réduites, puisque l'établissement est pourvu des équipements nécessaires à la bonne exécution de la mission. Les surcoûts liés au projet sont limités.

L'étude d'impact en cadran<sup>116</sup>, permet de quantifier les conséquences liées au projet.



Graphique n°2 : L'Etude d'impact en cadran du projet

<sup>116</sup> Modèle inspiré de AUTISSIER D., MOUTOT J-M., 2013, *La boîte à outils de la Conduite du changement*, Paris : Éd. Dunod, p. 70

## Conclusion générale

Depuis sa création, le F.A.E. Marie-Pascale Péan a évolué pour s'adapter aux besoins des adolescentes accueillies et répondre aux orientations des politiques publiques. La mise en place de groupes de vie favorisant l'acquisition progressive de l'autonomie et l'ouverture de l'Accueil de Jour en 2006 en attestent.

Le défi qui se présente à moi aujourd'hui est d'une autre nature. Le développement des accueils diversifiés marque en effet un tournant dans la vie de l'établissement, qui s'ouvre à la désinstitutionnalisation. La plus-value de ce projet à bâtir et à orchestrer s'ancre dans les valeurs de la fondation de l'Armée du Salut et dans mes principes de bienveillance des personnes accueillies et du personnel salarié. Mes références éthiques visent à répondre à des besoins qui se situent au croisement de plusieurs logiques au profit d'acteurs différents.

Le point d'orgue du projet repose sur la création d'une équipe dédiée aux placements alternatifs. Par ce moyen, j'ai pour objectif d'offrir à l'équipe éducative les conditions d'investir le domicile familial.

J'engage une mutation des compétences pour que les professionnels puissent relever le défi du soutien à la parentalité. L'enjeu consiste à améliorer les conditions de vie en famille par le renforcement des compétences parentales. Celles-ci visent le maintien de l'adolescente dans sa famille.

Enfin, la nouvelle offre de service répond aux orientations des politiques publiques, tant à l'échelle du département, qu'aux niveaux national et européen. Ce projet s'attache à faire évoluer nos formes d'intervention, qui ne peuvent se résumer à une unique démarche de désinstitutionnalisation. Je m'appuie sur l'idée que Roland JANVIER développe : « *Il ne s'agit donc pas de désinstitutionnaliser au sens primaire du terme mais plutôt de refonder un nouveau programme institutionnel, de faire institution autrement.* »<sup>117</sup> Le remodelage des interventions souscrit à cette idée.

---

<sup>117</sup> JANVIER R., *Désinstitutionnaliser / réinstitutionnaliser... avec les familles*, [en ligne], [visité le 14/08/16], disponible sur Internet : <http://www.rolandjanvier.org/droit-usagers/699-desinstitutionnaliser-reinstitutionnaliser-avec-les-familles-31-01-2015/?hlst=r%C3%A9institutionnaliser>,

Le changement qui s'amorce au sein de l'établissement apporte un vent de fraîcheur et place les équipes dans un élan dynamique. La mise en œuvre du projet devra comporter une période de maturation. Il me paraît néanmoins indispensable de conserver une instance de veille pour réajuster nos actions afin de garantir la réactivité nécessaire et répondre aux évolutions de la protection de l'enfance.

Cette formation C.A.F.D.E.S. m'a permis de prendre conscience à quel point le directeur d'un établissement médico-social se situe à l'intersection de relations regroupant des acteurs internes et externes très différents. Je me rends aussi compte de la prégnance des rapports informels qui les unit. La prise en compte de toutes ces dimensions est essentielle pour diriger un établissement.

---

# Bibliographie

---

## OUVRAGES :

- AEBISCHER V., OBERLE D., 1990, *Le groupe en psychologie sociale*, Paris : Dunod, 219 p.
- AUTISSIER D., MOUTOT J-M., 2013, *La boîte à outils de la Conduite du changement*, Paris : Dunod, 187 p.
- AUSLOOS G., 1997, *compétence des familles. Temps, chaos, processus*, Toulouse : Érès, 173 p.
- Sous la direction de BATIFOULIER F., 2014, *Manuel de direction en action sociale et médico sociale*, Paris : Dunod, 494 p.
- BERNOUX P., 2009, *La Sociologie des organisations*, 6<sup>ème</sup> édition, Paris : Éditions Point, 466 p.
- CHENET G., 2004, *En finir avec le placement ou j'habite chez mes parents*, Paris : Éditions Jeunesse et Droit, 133 p.
- Sous la direction de DE CAEVEL H., BASS D., 2005, *Au fil de la parole, des groupes pour dire dans le secteur psychosocial*, Ramonville Saint-Agne : Érès, 299 p.
- FAVEZ N., 2010, *L'examen clinique de la famille. Modèles et instruments d'évaluation*, Wavre (Belgique) : Éditions Mardaga, 377 p.
- HARDY G., 2013, *S'il te plait, ne m'aide pas ! L'aide sous injonction administrative ou judiciaire*, 2<sup>ème</sup> édition, Toulouse : Érès, 188 p.
- Sous la direction de HOUZEL D., 2012, *Les enjeux de la parentalité*, Toulouse : Érès, 200 p.
- Sous la direction de LEBBE-BERRIER P., 2007, *Supervisions éco-systémiques en travail social*, Ramonville Saint-Agne : Érès, 280 p.
- LEHMANN-ORTEGA L., LEROY F., GARRETTE B., et al., 2013, *Strategor*, 6<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, 688 p.
- LHUILLIER J-M. et HARDY J-P., 2008, *L'aide sociale aujourd'hui*, 16<sup>ème</sup> édition actualisée, Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur, 462 p.
- LÖCHEN V., 2013, *Comprendre les politiques sociales*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris : Éd. Dunod, 437 p.
- LYES L., 2014, *Dans l'enfer des foyers*, Mesnil-sur-L'Estrée : Flammarion, 258 p.
- POUSSIN G., 2004, *La fonction parentale*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris : Éd. Dunod, 266 p.
- TURSZ A., 2010, *Les oubliés. Enfants maltraités en France et par la France*, Paris : Éditions du Seuil, 420 p.

## **RECOMMANDATIONS :**

- ANESM, février 2010, *Recommandation de bonnes pratiques professionnelles, L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement*, Saint-Denis : ANESM, 80 p.
- ANESM, juin 2015, *Recommandation de bonnes pratiques professionnelles, L'évaluation interne : repères pour les établissements et services prenant en charge habituellement des mineurs/jeunes majeurs dans le cadre de la protection de l'enfance et/ou mettant en œuvre des mesures éducatives*, Saint-Denis : ANESM, 59 p.

## **PUBLICATIONS ET RESSOURCES :**

### **Conseil Départemental / Général du Haut-Rhin.**

- CONSEIL DEPARTEMENTAL DU HAUT-RHIN, 01/03/2016, *Etat des lieux du dispositif de placement ASE – Plan stratégique perspectives 2016*
- CONSEIL DEPARTEMENTAL DU HAUT-RHIN, janvier 2016, *Vademecum des prestations de protection de l'enfance sur le département du Haut-Rhin*, 75 p.
- CONSEIL DEPARTEMENTAL DU HAUT-RHIN, *Schéma Départemental de la Protection de l'Enfance – Comité stratégique et technique du lundi 20 novembre 2015*
- CONSEIL GENERAL DU HAUT-RHIN, Direction Enfance Santé Insertion, Aide Sociale à l'Enfance, Juin 2014, *Référentiel Parentalité*, Document de travail, 101 p.
- CONSEIL GENERAL DU HAUT-RHIN, 2013, *Rapport d'observation Aide Sociale à l'Enfance 2013*, 30 p.
- CONSEIL GENERAL DU HAUT-RHIN, 22 juin 2012, *Schéma Départemental de la Protection de l'Enfance – Charte d'orientation et plan d'actions, 2012-2016*, 55 p.

### **Fondation Armée du Salut**

- FONDATION ARMEE DU SALUT, *Orientations stratégiques 2016-2020*
- FONDATION ARMEE DU SALUT, Foyer Marie-Pascale Péan, septembre 2013, *Evaluation Interne – Rapport Final*, 74 p.
- FONDATION ARMEE DU SALUT, Foyer Marie-Pascale Péan, 2014, *Rapport d'activité 2014*, 53 p.
- FONDATION ARMEE DU SALUT, Foyer Marie-Pascale Péan, 2013, *Rapport d'activité 2013*, 44 p.

## **Observatoire National de Protection de l'Enfance (anciennement Observatoire Nationale de l'Enfance en Danger)**

- OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ENFANCE EN DANGER, mai 2015, *Dixième rapport au Gouvernement et au Parlement*, Paris : La documentation Française, 251 p.
- OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ENFANCE EN DANGER, mai 2014, *Neuvième rapport au Gouvernement et au Parlement*, Paris : La documentation Française, 176 p.

### **Autres**

- CONSEIL DE L'EUROPE, 15 juillet 2010, *Enfants privés de soins parentaux : nécessité d'agir d'urgence*, 17 p.
- ETHIQUE MANAGEMENT QUALITE, 25 juin 2014, *Rapport d'Evaluation Externe*, 96 p.
- EUROSTAT, Pocket books, édition 2014, *Chiffres clés de l'Europe*, 202 p.
- ROMEO C., octobre 2001, *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*, 79 p.

## **REVUES, ARTICLES, COMMUNIQUES DE PRESSE :**

- ACTIF INFORMATION, 2015, « Enquête sur les causes de l'augmentation des arrêts de travail dans le périmètre de la CCNT 66 », n°2015-09, pp.1-2
- DICQUEMARE D., septembre / octobre 2000, « La résistance au changement, produit d'un système et d'un individu », *Les Cahiers de l'Actif*, n°292-293, pp. 81-96
- EUROSTAT, 15 mai 2006, Communiqué de presse, *Journée Internationale des Familles. La famille dans l'UE25 vue à travers les chiffres*, pp. 1-4
- LEFEVRE P., juillet / octobre 2002, « Théories et stratégies du management », *Les Cahiers de l'Actif*, n°314-317, pp. 27-38
- LEPASTEUR G., mars 2015 « Protection de l'enfance, Le temps des ajustements », *Direction[s]* n°129, pp. 20 à 22
- MAUGER D., mai / août 2014, « Disponibilité parentale et pratiques professionnelles en établissement médico-social », *Les cahiers de l'Actif*, n°456-459, pp. 121-133
- MIRAMON J-M., juillet / octobre 2002, « Promouvoir le changement », *Les Cahiers de l'Actif*, n°314-317, pp. 211-219

- PAQUET M., 3 juillet 2015 « Les adolescents mettent les MECS sous pression », *ASH*, n° 2917, pp. 30-32
- SEDRATI-DINET C., 15 février 2015, « Placement à domicile : une troisième voie ? », *ASH*, n° 2897, pp. 30-33

### **SITES INTERNET :**

- ALFÖLDI F., Les critères de protection de l'enfance, [visité le 02.09.2016], disponible sur Internet : <http://alfoldievaluation.com/critresenligne.html>
- CARITAS ALSACE, Ouverture de la Maison des Familles de Mulhouse. [visité le 15/08/16], disponible sur Internet : <http://www.caritas-alsace.org/Activite/enfance-familles/maison-des-familles-de-mulhouse/ouverture-de-la-maison-des-familles-de-mulhouse>
- DICTIONNAIRE DU DROIT PRIVE DE SERGE BRAUDO, Définition de Fondation. [visité le 15/08/16], disponible sur Internet : <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/fondation.php>
- I.N.S.E.E., Définitions, méthodes et qualité. Famille. [visité le 14/07/15], disponible sur Internet : <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/famille.htm>
- I.N.S.E.E., Base de données. EPCI de La CA Mulhouse Alsace Agglomération. [visité le 14/08/16], disponible sur Internet : <http://www.insee.fr/fr/themes/comparateur.asp?codgeo=epci-200023281>.
- I.N.S.E.E., Thèmes. 68-Haut-Rhin. [visité le 02/09/16], disponible sur Internet : <http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/recensement/populations-legales/departement.asp?dep=68>
- ISO 9001 Facile !. PDCA : démarche d'amélioration continue. [visité le 17 juillet 2016], disponible sur Internet : <http://www.certification-iso-9001.fr/definitions/pdca>
- JANVIER R., Désinstitutionnaliser / réinstitutionnaliser... avec les familles. [visité le 14/08/16], disponible sur Internet : <http://www.rolandjanvier.org/droit-usagers/699-desinstitutionnaliser-reinstitutionnaliser-avec-les-familles-31-01-2015/?hlst=r%C3%A9institutionnaliser>

## TEXTES LEGISLATIFS :

### **Circulaire :**

- MINISTERE DES SOLIDARITES ET DE LA COHESION SOCIALE. Circulaire interministérielle n°DGCS/SD2C/DPJJ/SAD-JAV/DGESCO/SG-CIV/DAIC/2012/63 du 7 février 2012 relative à la coordination des dispositifs de soutien à la parentalité au plan départemental, 10 p.

### **Convention :**

- MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES. La Convention Internationale des Droits de l'Enfant. Convention des Nations-Unis du 20 novembre 1989. [en ligne]. Traité adopté le 20 novembre 1989. [visité le 3 janvier 2015], disponible sur Internet : [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Conv\\_Droit\\_Enfant.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Conv_Droit_Enfant.pdf)

### **Lois :**

- MINISTERE DES FAMILLES, DE L'ENFANCE ET DES DROITS DES FEMMES. Loi n°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfance [en ligne]. Journal officiel, n° 0063 du 15 mars 2016, [visité le 15.05.2016], disponible sur Internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032205234&categorieLien=id>
- MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE, DE LA SOLIDARITE ET DE LA VILLE. Loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires [en ligne]. Journal officiel, n°0167 du 22 juillet 2009 [visité le 12.05.2014], disponible sur Internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020879475&categorieLien=id>
- MINISTERE DE L'EMPLOI, DE LA COHESION SOCIALE ET DU LOGEMENT. Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance [en ligne]. Journal officiel, n°55 du 6 mars 2007 [visité le 12 mai 2014], disponible sur Internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000823100&dateTexte=&categorieLien=id>
- MINISTERE DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DE LA COHESION SOCIALE. Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées [en ligne]. Journal officiel, n°36 du 12 février 2005 [visité le 03.01.2015], disponible sur Internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000809647&categorieLien=id>

- MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE. Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale [en ligne]. Journal officiel, n°2 du 3 janvier 2002 [visité le 03.01.15], disponible sur Internet :  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id>
- MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DE LA DECENTRALISATION. Loi n° 86-17 du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé [en ligne]. Journal officiel, 8 janvier 1986 [visité le 24 août 2015], disponible sur Internet :  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000512457>
- MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SOLIDARITE NATIONALE. Loi n°84-422 du 6 juin 1984 sur les droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance, et au statut des pupilles de l'État [en ligne]. Journal officiel, 7 juin 1984, [visité le 4 février 2015], disponible sur Internet :  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000878037>
- MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DE LA DECENTRALISATION. Loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 complétant la loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat [en ligne]. Journal officiel, 23 juillet 1983. [visité le 24 août 2015], disponible sur Internet :  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000320195>
- MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE ET DE LA SECURITE SOCIALE. Loi n°70-459 du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale [en ligne]. Journal officiel, 5 juin 1970, disponible sur Internet :  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000693433>

**Plan :**

- MINISTERE DELEGUE A LA SECURITE SOCIALE, AUX PERSONNES ÂGEES, AUX PERSONNES HANDICAPES ET A LA FAMILLE. Le plan de développement de la bienveillance et de renforcement de la lutte contre la maltraitance, 14 mars 2007, 30 p.

---

## Liste des annexes

---

<b>Annexe I</b> : L'arbre à problème – Accueils diversifiés au F.A.E. M-P Péan.....	II
<b>Annexe II</b> : Tableau d'évolution des placements diversifiés au F.A.E. M-P Péan.....	III
<b>Annexe III</b> : Les paramètres du processus de changement.....	IV
<b>Annexe IV</b> : L'organigramme issu du nouveau projet.....	V
<b>Annexe V</b> : La spirale des réussites (exemple).....	VI
<b>Annexe VI</b> : Extrait du projet de formation de R.E.S.C.I.F.....	VII
<b>Annexe VII</b> : La pyramide de la parentalité selon D. MAUGER.....	VIII
<b>Annexe VIII</b> : Extraits des outils de protection de l'enfance selon F. ALFÖLDI.....	IX
<b>Annexe IX</b> : Proposition de grille d'évaluation mensuelle des objectifs personnalisés....	XII
<b>Annexe X</b> : Avis des parents sur le contenu des écrits professionnels concernant leur enfant.....	XIV
<b>Annexe XI</b> : Les critères d'évaluation d'adhésion des familles.....	XV
<b>Annexe XII</b> : Le tableau de planification.....	XVI

Annexe I : L'arbre à problème – Accueils diversifiés au F.A.E. M-P Péan

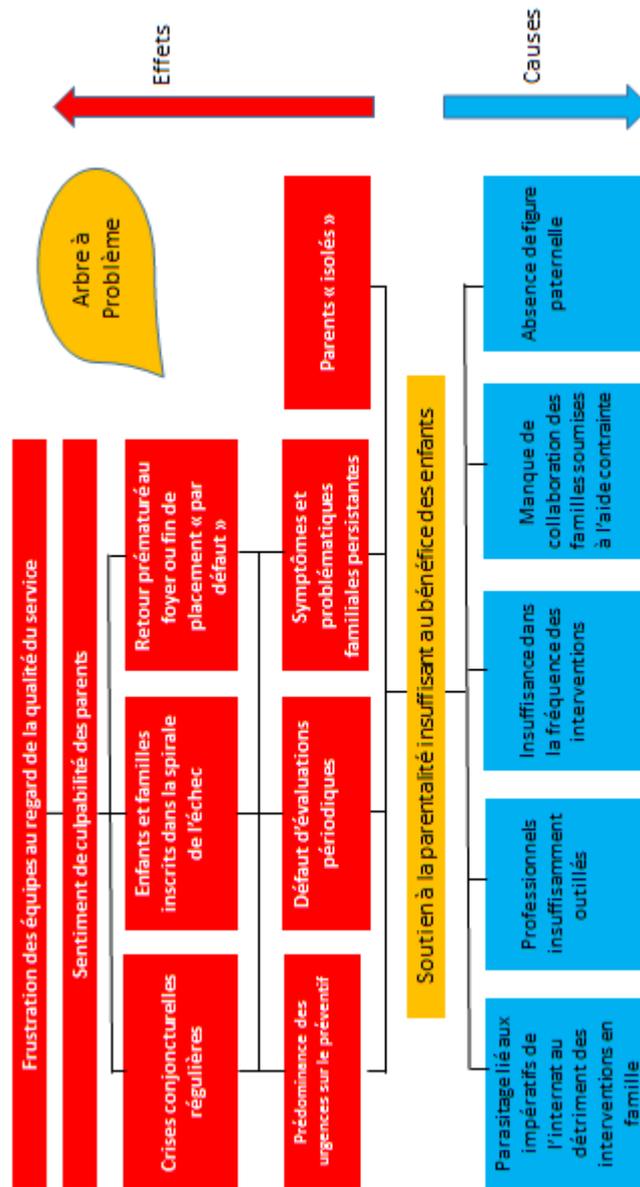


Schéma n°5 : L'arbre à problème

## Annexe II : le tableau d'évolution des placements diversifiés au F.A.E. M-P Péan

Date	Nombre de journées séquentielles ou modulables	Nombre de journées suivi à domicile	Nombre total de journées facturées	Taux de mesures séquentielles ou modulables	Taux de mesures de placement à domicile	Total
oct-13	6	20	1044	0,57%	1,92%	2,49%
nov-13	14	20	1052	1,33%	1,90%	3,23%
déc-13	12	20	1063	1,13%	1,88%	3,01%
janv-14	31	20	1115	2,78%	1,79%	4,57%
févr-14	56	20	969	5,78%	2,06%	7,84%
mars-14	62	40	1103	5,62%	3,63%	9,25%
avr-14	52	40	1014	5,13%	3,94%	9,07%
mai-14	62	40	1086	5,71%	3,68%	9,39%
juin-14	81	145	1051	7,71%	13,80%	21,50%
juil-14	93	120	954	9,75%	12,58%	22,33%
août-14	93	110	1001	9,29%	10,99%	20,28%
sept-14	119	80	1155	10,30%	6,93%	17,23%
oct-14	65	71	1049	6,20%	6,77%	12,96%
nov-14	60	120	1042	5,76%	11,52%	17,27%
déc-14	93	139	1006	9,24%	13,82%	23,06%
janv-15	112	80	1084	10,33%	7,38%	17,71%
févr-15	168	100	1084	15,50%	9,23%	24,72%
mars-15	163	98	1188	13,72%	8,25%	21,97%
avr-15	120	116	1094	10,97%	10,60%	21,57%
mai-15	93	140	1121	8,30%	12,49%	20,79%
Juin-15	85	130	1122	7,58	11,59	19,17
Juil-15	37	130	999	3,70	13,01	16,71
Août-15	31	153	950	3,26	16,11	19,37
Sept-15	0	123	1063	0	11,57	11,57
Octo-15	0	120	1054	0	11,39	11,39
Nov-15	0	125	1085	0	11,52	11,52
Déc-15	31	168	1063	2,92	15,80	18,72
Jan-16	62	80	1146	5,41	6,98	12,39
Fév-16	58	100	974	5,95	10,27	16,22
Mars-16	62	147	1048	5,92	14,03	19,95
Avr-16	60	180	984	11,98	18,29	30,27
Mai-16	93	217	1040	8,95	20,87	29,82

Tableau n°17 : Le tableau d'évolution des placements diversifiés au F.A.E. M-P Péan

### Annexe III : Les paramètres du processus de changement

	Equipe « Accompagnement Alternatif »	Equipes réunies « Printrtemps » et « Tremplin »	Autres équipes éducatives
Leviers	Besoins et attentes des familles (adolescentes et parents) Optimisation d'une nouvelle offre Mobilité interne Spécialisation Vision partagée sur les besoins Attentes des autorités Décloisonnement Nouvelle organisation avec un taux d'encadrement plus élevé		
Freins / résistance	Peur liée au changement, aux inconnues L'esprit de compétition qui anime les équipes Nouvelle articulation à trouver entre les équipes éducatives		
Gain pour les acteurs	Sortie de l'encadrement de groupe Remobilisation à travers un nouveau projet Augmentation des compétences à travers les supports transversaux (commissions, formation...)	Optimisation de l'accompagnement des jeunes du fait du meilleur taux d'encadrement Augmentation des compétences à travers les supports transversaux (commissions, formation...)	Les équipes n'accueillant plus de placement alternatif, recentrage sur l'accompagnement propre à l'internat. Augmentation des compétences à travers les supports transversaux (commissions, formation...)
Perte pour les acteurs	Réactivité nécessaire au quotidien pour répondre aux besoins	Modification des zones de confort par la perte de repères liés à un fonctionnement en œuvre depuis plus de 9 ans Perte des suivis à domicile	Perte des suivis à domicile (hormis en fin de placement pour consolider le retour)
Négociable	Plages horaires prévisionnelles d'intervention Marges de manœuvre dans les interventions en famille Révision des fiches de postes	Nouveaux cycles de travail du fait de la réunion des 2 équipes	/
Non négociable	Construction des outils de travail Participation aux formations en lien avec l'activité	Travail en transversalité : commissions, groupes de travail	Travail en transversalité : commissions, groupes de travail
Potentialités	Environ deux ans d'expérience dans l'intervention en famille	Savoir-faire reconnu pour le travail d'internat	Savoir-faire reconnu pour le travail d'internat
Incertitudes	Gestion des risques à domicile Candidatures retenues pour cette équipe	Reconfiguration nécessaire de l'équipe	Reconfiguration de l'équipe en cas de mobilité affectant 1 professionnel(le)

Tableau n°18 : Les paramètres du processus du changement

**Annexe IV : L'organigramme issu du nouveau projet**

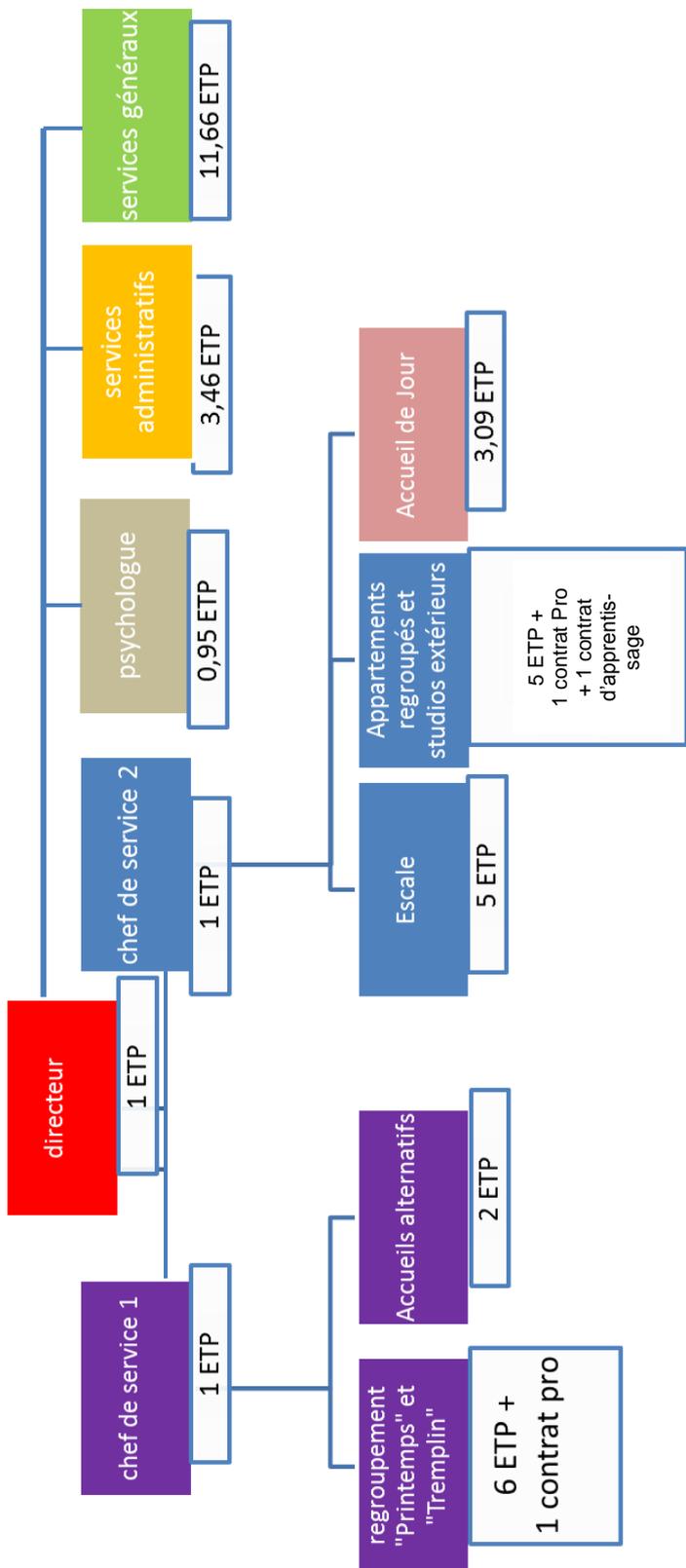


Schéma n°6 : L'organigramme issu du nouveau projet

## Annexe V : La spirale des réussites (exemple)

### Objet :

Répertorier les différentes réussites de la famille permettant d'atteindre un objectif plus général

**Objectif général : restaurer l'autorité parentale**

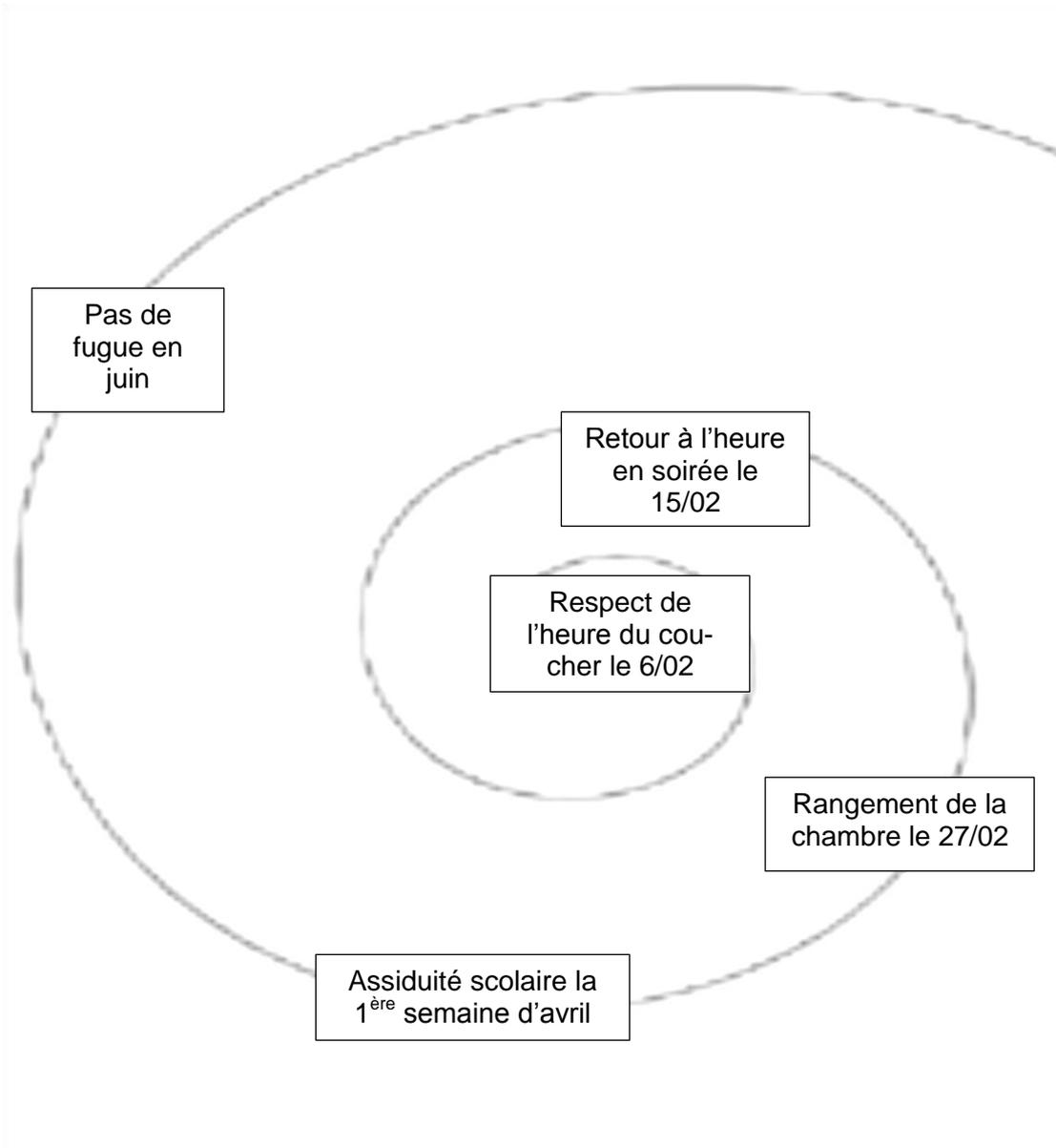


Schéma n°7 : La spirale des réussites

## **Annexe VI : Extrait du projet de formation de R.E.S.C.I.F.**

### **« Intervention éducative à domicile et approche systémique »**



#### **Objectifs :**

- **La formation vise à permettre aux participants :**
- **D'être en capacité de travailler sur les indicateurs concernant une situation de danger pour garantir en permanence la protection de l'enfant**
- **De clarifier leur posture professionnelle en favorisant un regard bienveillant et en passant à la mieux-traitance des usagers**
- **D'améliorer la cohérence de leur intervention auprès des familles et de savoir adapter leur intervention aux différents publics et contextes rencontrés**
- **De mieux mesurer d'une part les carences de la famille et d'autre part ses compétences avec la volonté de valoriser plutôt ces dernières**
- **D'acquérir des techniques pour collaborer avec une famille non-adhérente ou sous contrainte et apprendre à faire émerger une demande là où il n'y en a pas**
- **De progresser dans leur capacité à prendre en compte et gérer leurs émotions et représentations personnelles dans des situations professionnelles complexes**
- **De comprendre en quoi consiste le travail spécifique d'accompagnement des parents dans l'intervention « hors murs » en s'appuyant sur le côté « faire avec » et non « à la place de »**
- **D'apprendre à exploiter, dans le contexte particulier de l'intervention à domicile, les éléments nécessaires à la réalisation des objectifs du projet individualisé sans se faire happer par la famille**
- **D'envisager la création ou l'exploitation d'outils et de supports de travail pour garantir la traçabilité des interventions et des accompagnements**
- **De réfléchir à la question de l'intime et du public**
- **De trouver des stratégies et développer leur créativité pour favoriser le changement**
- **De se donner les moyens à travers l'approche systémique de se voir autrement agir, afin d'agir mieux avec les autres**

## Annexe VII : La pyramide de la parentalité selon D. MAUGER<sup>118</sup>

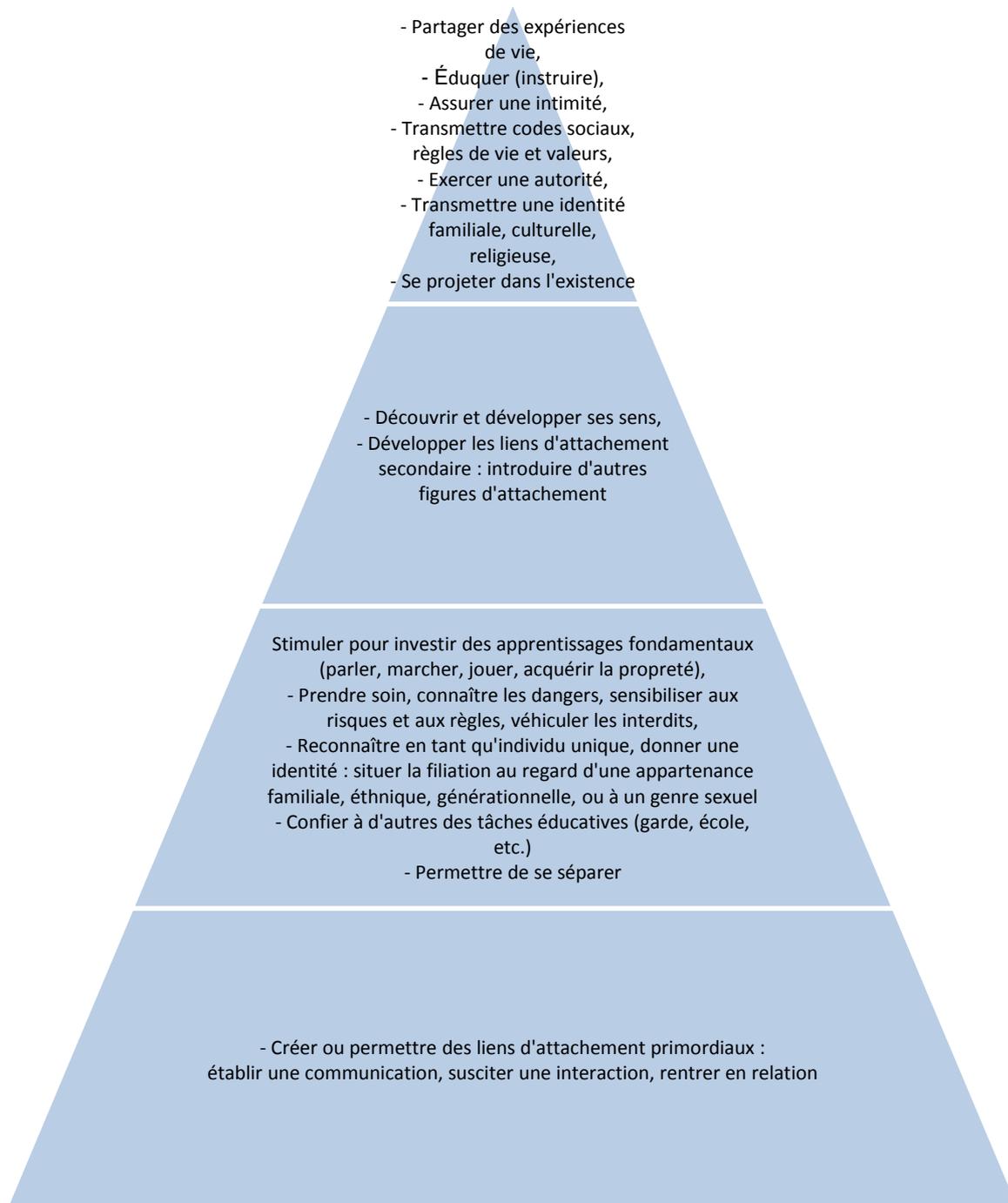


Schéma n°8 : La pyramide de la parentalité

<sup>118</sup> Extrait de : MAUGER D., mai / août 2014, « Le Travail avec les familles : de la gestion des tensions à la création d'espaces de rencontres », *LES CAHIERS DE L'ACTIF*, n°456/459, p.127

	<b>DANGER PHYSIQUE</b>
<p>Ce critère apprécie l'absence, la présence et la nature d'atteintes physiques commises sur l'enfant, par son entourage : parents, famille élargie, institutions, proximité sociale. Il comporte une variable : le dommage corporel infligé à l'enfant. La gravité varie selon l'âge de l'enfant, la répétition et l'intensité des faits.</p> <p><b>Niv.1 Absence d'atteinte physique</b> L'enfant hors de danger ne subit aucune atteinte physique de la part de son entourage, la présence de sanctions corporelles légères étant tolérable à la condition d'une fréquence et d'une intensité faibles. A ce niveau le développement staturo-pondéral est normal et l'enfant ne présente pas de marques d'atteintes corporelles.</p> <p><b>Niv.2 Brutalités sans altération physique grave</b> L'enfant en risque (risque de danger) subit de la part de son entourage, des brutalités sans altération physique grave, l'atteinte constatée sur le corps de l'enfant n'excédant pas la présence de plaies superficielles ou de contusions (ecchymoses) régressant spontanément. Ce niveau regroupe un ensemble de traits dont les gifles, fessées, secouades (excepté sur nourrisson), projections physiques, coups avec ou sans objet contondant.</p> <p><b>Niv.3 Sévices avec altération physique grave</b> <sup>1</sup>L'enfant maltraité (danger avéré) subit de la part de son entourage, des sévices avec dommage produisant une altération grave sur sa santé et son développement physique. Ce niveau regroupe un ensemble de trait dont les blessures, fractures, brûlures, noyades, strangulations, secousses sur bébé, empoisonnements, mutilations.</p>	

	<b>DANGER DE NEGLIGENCE</b>
<p>Ce critère apprécie l'absence, la présence et la nature d'atteintes commises par omission aux besoins primaires de l'enfant par son entourage : parents, famille élargie, institutions, proximité sociale. Il comporte 6 variables : carences alimentaires, carences vestimentaires, carences d'hygiène et de soins médicaux, carences d'habitat, carences de surveillance, carences de scolarité. La gravité varie selon l'âge, la répétition et l'intensité des faits.</p> <p><b>Niv.1 Satisfaction des besoins</b> L'enfant hors de danger reçoit les réponses requises par ses besoins primaires. L'alimentation de l'enfant est conforme à ses besoins et à ses goûts ; sa vêtue est propre, entretenue et adaptée au climat ; l'enfant reçoit les soins requis par sa santé ; son habitat assure des conditions de vie optimales ; la surveillance adulte garantit sa sécurité ; il est scolarisé ou instruit conformément à ses besoins.</p> <p><b>Niv.2 Négligences partielles</b> L'enfant en risque (risque de danger) est exposé à des manquements éducatifs qui ne portent pas atteinte à ses besoins primaires. L'alimentation de l'enfant est limitée à ses besoins physiologiques ; sa vêtue l'expose à des désagréments physiques qui n'atteignent pas sa santé ; les soins de santé sont restreints ; son habitat présente des lacunes d'hygiène et de sécurité ; les défauts de surveillance altèrent sa sécurité ; il est partiellement scolarisé ou instruit.</p>	

<sup>119</sup> ALFÖLDI F., *Les critères de protection de l'enfance* [en ligne], [visité le 02.09.2016], disponible sur Internet : <http://alfoldievaluation.com/critresenligne.html>

### Niv.3 Négligences graves

L'enfant maltraité (danger avéré) est exposé à des manquements éducatifs portant une altération sérieuse à ses besoins primaires. L'alimentation de l'enfant entrave son développement ; sa vêtue compromet sa santé; l'absence de soins altère sa santé ; son habitat atteint sa sécurité physique ; le manque de surveillance l'expose à des dommages corporels ; il est déscolarisé ou ne reçoit pas d'instruction.

version du 30 juin 2014



## DEVELOPPEMENT DE L'ENFANT

Ce critère apprécie le développement physique, affectif, intellectuel et social de l'enfant. Il comporte 4 variables : l'attachement, la croissance, la vie scolaire et sociale, le comportement. Il met en relation les conditions d'éducation avec l'évolution de l'enfant selon son âge.

### Niv.1 Bien-être : Développement adéquat

L'enfant hors de danger manifeste un attachement sécuritaire envers ses père, mère, autre personne assurant son éducation ; sa croissance est harmonieuse et conforme aux stades de développement ; il s'épanouit dans son réseau relationnel et ses résultats scolaires sont positifs ; ses dominantes comportementales relèvent du bien-être personnel : humeur enjouée, curiosité intellectuelle, dynamisme physique, vivacité de caractère, aisance d'expression.

### Niv.2 Risque : Problèmes dans le développement

L'enfant en risque (risque de danger) témoigne une ambivalence problématique envers ses père, mère, autre personne assurant son éducation ; sa croissance est altérée par des problèmes de santé récurrents ; il manifeste un désintérêt ou une opposition dans son réseau relationnel et ses résultats scolaires sont faibles ; ses dominantes comportementales indiquent un malaise personnel : attitudes phobiques, inhibition, pudeur excessive, opposition, séduction précoce, impudeur ostentatoire, attitude de retrait, pleurs inexpliqués, fugues courtes.

### Niv.3 Maltraitance : Troubles dans le développement

L'enfant maltraité (danger avéré) manifeste des troubles de la relation envers ses père, mère, autre personne assurant son éducation ; sa croissance est altérée par des problèmes de santé majeurs ; il est absent ou dangereux envers son réseau relationnel et ses résultats scolaires sont inexistantes ; ses dominantes comportementales révèlent une perturbation sévère : actes autodestructeurs, délinquance, dépression, mutisme, agressions sexuelles, violences corporelles, fugues prolongées, comportement addictifs.

version du 30 juin 2014



## COLLABORATION DES PARENTS

Ce critère apprécie la collaboration des parents avec les professionnels missionnés pour l'enfant. Il prend en compte l'existence et l'exercice d'actions de protection de l'enfance antérieures. Il comporte 3 variables : l'attitude des parents envers les intervenants ; leur engagement dans l'accompagnement ; leur reconnaissance des problèmes.

### Niv.1 Collaboration active

Aucune intervention n'a eu lieu précédemment ou la collaboration des parents a favorisé une ou plusieurs actions de protection de l'enfance. A ce niveau : les parents montrent une attitude d'ouverture, un discours cordial ; les rendez-vous sont respectés et les parents participent activement aux actions ; ils reconnaissent clairement la nature et l'ampleur des problèmes.

### Niv.2 Collaboration ambivalente et favorable à l'enfant

Les difficultés de collaboration des parents ont entravé une ou plusieurs actions de protection de l'enfance, mais l'intérêt de l'enfant est préservé. A ce niveau : les parents adoptent une attitude partiellement fermée, un discours ambigu ; les rendez-vous sont partiellement respectés et les parents participent passivement aux actions ; ils reconnaissent *a minima* la nature et l'ampleur des problèmes.

### Niv.3 Collaboration ambivalente et défavorable à l'enfant, refus impossibilité

Le défaut de collaboration des parents a mis en échec plusieurs actions de protection de l'enfance et l'intérêt de l'enfant est compromis. A ce niveau : les parents montrent une attitude fermée ou agressive, un discours accusateur, manipulateur ; les rendez-vous ne sont pas respectés et les parents participent passivement ou pas aux actions ; ils ne reconnaissent pas la nature ni l'ampleur des problèmes ou font semblant.



## OUTIL D'ESTIMATION DES CAPACITES

Les **capacités majeures** sont les ressources solides, permanentes et proches sur lesquelles l'enfant appuie effectivement son développement physique, affectif, intellectuel et social.

Les **capacités partielles** sont les ressources fragiles, sporadiques ou distantes qui n'apportent à l'enfant qu'un appui instable à son développement physique, affectif, intellectuel et social

*L'attribution des qualificatifs majeures et partielles prend en compte les ensembles de capacités cohérentes offrant à l'enfant un appui indiscutable : les capacités majeures, et pas seulement les capacités ne constituant que des éléments d'ensemble de capacités : les capacités partielles.*

### Capacités parentales

Capacités émotionnelles	attachement exprimé et manifesté ; approbation de l'enfant en tant que personne, respect verbal, protection morale, intensité relationnelle
Capacités de prise en charge matérielle	soins médicaux, hygiène, vêtue, alimentation, habitat, surveillance, sécurité physique
Capacités de mise en place d'un cadre éducatif	surveillance, discipline adaptée, attentes réalistes, suivi de la scolarité ou de l'enseignement, encadrement des acquisitions, stimulation des apprentissages, développement de la socialisation, apport culturel
Capacités de responsabilité	primauté des besoins de l'enfant sur les aspirations parentales, reconnaissance des problèmes, acceptation des aides requises pour l'enfant, remise en cause de soi, motivations à résoudre les problèmes

### Capacités de l'enfant

Capacités d'expression	des problèmes, de l'affection pour les proches, des goûts personnels, du projet d'avenir
Capacités cognitives	résultats scolaires, curiosité, développement des apprentissages
Capacités physique	développement psycho-moteur et statur pondéral pour les très jeunes, état de santé optimal pour les plus grands
Capacités comportementales et émotionnelles	calme et vivacité, enthousiasme, politesse, gentillesse, affection, défense de soi

version du 30 juin 2014

Tableau °19 : Les outils de protection de l'enfance de F. ALFÖLDI

**Annexe IX : Proposition de grille d'évaluation mensuelle des objectifs personnalisés**

Nom de l'Enfant : \_\_\_\_\_

Nom du père : \_\_\_\_\_ Nom de la mère : \_\_\_\_\_

Cadre de référence : Jugement, Accueil Provisoire, Document Individuel de Prise en Charge, Réunion de Projet Personnalisé, Projet Pour l'Enfant (si en vigueur)

Besoins de l'adolescente :

---

---

---

Besoins du/des parents :

---

---

---

**Objectif 1 :**

---

---

Moyens mis en œuvre :

---

---

---

---

**Objectif 2 :**

---

---

Moyens mis en œuvre :

---

---

---

---

**Objectif 3 :**

---

---

Moyens mis en œuvre :

---

---

---

---

Avis de la jeune sur son évolution :

---

---

---

Avis des parents sur l'évolution de leur enfant et sur la situation familiale :

---

---

---

Avis du référent sur l'évolution de la jeune et de la situation familiale :

---

---

---

Moyens mis en œuvre pour le mois prochain :

---

---

---

Date prévisionnelle du prochain entretien :

---

Date et Signatures : \_\_\_\_\_

De la jeune

de la mère

du père

du professionnel



## Annexe XI : les critères d'évaluation d'adhésion des familles<sup>120</sup>

Niveau d'adhésion des parents				
Les parents reconnaissent les motifs de placement	Oui, entièrement	Oui, mais avec des réserves	Partiellement	Non, aucunement
Outre les motifs de placement, les parents partagent les autres éléments du diagnostic	Oui, entièrement	Oui, mais avec des réserves	Partiellement	Non, aucunement
Les parents sont en accord avec les attentes des décideurs	Oui, entièrement	Oui, mais avec des réserves	Partiellement	Non, aucunement
Les parents identifient les besoins de leur enfant	Oui, en totalité	Oui, pour la plupart	Partiellement	Non, ils ne sont pas pris en compte
Les parents sont disposés à accepter les aides préconisées (nature, fréquence...)	Acceptation totale	Acceptation avec des réserves	Acceptation partielle	Refus total
Les parents estiment que les objectifs sont atteignables	Oui, complètement	Oui, pour la plupart	partiellement	Aucun n'est atteignable
Les parents sont disposés à s'impliquer dans les mesures	Implication totale	Implication avec certaines limites	Implication partielle	Implication nulle
Les parents estiment être en situation de prendre les décisions	Oui, complètement	Oui, pour la plupart	Rarement	Non, ils subissent les décisions des professionnels
Niveau d'adhésion des adolescentes				
La jeune reconnaît les motifs de placement	Oui, entièrement	Oui, mais avec des réserves	Partiellement	Non, aucunement
Outre les motifs de placement, la mineure partage les autres éléments du diagnostic	Oui, entièrement	Oui, mais avec des réserves	Partiellement	Non, aucunement
La mineure est en accord avec les attentes des décideurs	Oui, entièrement	Oui, mais avec des réserves	Partiellement	Non, aucunement
La mineure est disposée à accepter les aides préconisées (nature, fréquence...)	Acceptation totale	Acceptation avec des réserves	Acceptation partielle	Refus total
La mineure estime que les objectifs sont atteignables	Oui, complètement	Oui, pour la plupart	Partiellement	Aucun n'est atteignable
La mineure est disposée à s'impliquer dans les mesures	Implication totale	Implication avec certaines limites	Implication partielle	Implication nulle
La mineure estime être en situation de prendre des décisions avec ses parents	Oui, complètement	Oui, pour la plupart	Rarement	Non, elle subit les décisions des professionnels

Tableau n°20 : Les critères d'évaluation d'adhésion des familles

<sup>120</sup> Modèle inspiré du Conseil Départemental, la grille d'évaluation du niveau de collaboration des parents p.62 à 65 et Département Moselle, Analyse du questionnaire SERAD 2014, p. 3

## Annexe XII : Le tableau de planification

<b>La planification</b>	Sept 16	Oct 16	Nov 16	Déc 16	Jan 17	Fév 17	Mar 17	Avr 17	Mai 17	Juin 17	Sept 17	Oct à déc 17
<b>Objectif stratégique n°1 : Redimensionner l'offre de service entre placement classique et accueil diversifié</b>												
1.1. Information aux délégués du personnel	fait											
1.2. Constitution du comité de pilotage												
1.3. Réflexions et prise de décision quant à la nouvelle offre de service												
1.4. Formulation d'une nouvelle offre de service en adéquation avec les orientations départementales												
1.5. Validation de la proposition ou actions correctives												
1.6. Suivi et évaluation du projet global												
<b>Objectif stratégique n°2 : Réorganiser les domaines d'activités stratégiques</b>	Sept 16	Oct 16	Nov 16	Déc 16	Jan 17	Fév 17	Mar 17	Avr 17	Mai 17	Juin 17	Sept 17	Oct à déc 17
2.1. Définition du cahier des charges des emplois et des compétences	En cours											
2.2. Information au personnel du projet et lancement de l'appel à candidature												
2.3. Information du projet aux jeunes et aux parents												
2.4 Recensement des candidatures en interne												
2.5. Etude des candidatures internes												
2.6. Entretiens de motivation avec les candidats												
2.7. Annonce aux candidats des décisions prises les concernant												
2.8. Annonce à l'ensemble du personnel des professionnels retenus et calendrier de mise en œuvre opérationnelle du projet												

<b>Objectif stratégique n°3 : Structurer les modes d'intervention</b>	Sept 16	Oct 16	Nov 16	Déc 16	Jan 17	Fév 17	Mar 17	Avr 17	Mai 17	Juin 17	Sept 17	Oct à déc 17
3.1. Perfectionnement du « soutien à la parentalité » à travers les approches théoriques (Ausloos, Hardy...)												
3.3. Mise en place des séances de G.A.P.												
3.4. Formation R.E.S.C.I.F. « améliorer les interventions en familles »												
3.5. Construction d'outils de soutien à la parentalité et d'identification des dangers												
3.6. Mise en place de formulaires « qualité » à destination des familles												
3.7. Reprise des contacts, puis conventionnements des partenariats												
3.8. Mise en place des groupes de paroles « ados », « parents », « ados / parents »												
3.9. Rédaction du projet de service												
3.10. Evaluation du groupe technique												

*Tableau n°21 : Le tableau de planification*



SCHROEDER

Christophe

Septembre 2016

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement  
ou de service d'intervention sociale  
ETABLISSEMENT DE FORMATION : E.S.T.E.S. Strasbourg**

**CREER UNE EQUIPE DEDIEE AUX ACCUEILS ALTERNATIFS COMME RE-  
PONSE AUX NOUVEAUX BESOINS DE SOUTIEN A LA PARENTALITE EN FAE**

***Résumé :***

Les dernières réformes en matière de protection de l'enfance ont ouvert une nouvelle voie, un entre-deux, entre placement classique en institution et maintien en famille : les placements alternatifs, qui sont largement promus sur le territoire du Haut-Rhin.

Le F.A.E. Marie-Pascale Péan est labellisé depuis juillet 2015 pour accompagner des adolescentes et leurs parents à la faveur de ces mesures. Néanmoins, par manque d'anticipation et de structuration, les interventions à domicile souffrent de nombreuses lacunes et répondent insuffisamment aux besoins et aux attentes des familles.

Un nouveau projet est à bâtir par la création d'une équipe dédiée pour améliorer l'accompagnement des adolescentes et de leurs familles. Le management et les stratégies de changement visent à réorganiser l'offre de service pour repositionner l'établissement sur son territoire, à réorienter la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et à structurer les modes d'intervention en famille.

***Mots clés :***

PROTECTION ENFANCE, DESINSTITUTIONNALISATION, PLACEMENT, FAE, REDEPLOIEMENT, MANAGEMENT, PARENTALITE, CHANGEMENT, FAMILLE, QUALITE, HAUT-RHIN

*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.*